



**Mi Universidad**

**Libro**

*Practicas de administración de hoteles y complejos turisticos*

*Licenciatura en turismo*

*9° cuatrimestre*

Mayo-agosto



---

## Marco Estratégico de Referencia

---

### Antecedentes históricos

Nuestra Universidad tiene sus antecedentes de formación en el año de 1979 con el inicio de actividades de la normal de educadoras “Edgar Robledo Santiago”, que en su momento marcó un nuevo rumbo para la educación de Comitán y del estado de Chiapas. Nuestra escuela fue fundada por el Profesor Manuel Albores Salazar con la idea de traer educación a Comitán, ya que esto representaba una forma de apoyar a muchas familias de la región para que siguieran estudiando.

En el año 1984 inicia actividades el CBTiS Moctezuma Ilhuicamina, que fue el primer bachillerato tecnológico particular del estado de Chiapas, manteniendo con esto la visión en grande de traer educación a nuestro municipio, esta institución fue creada para que la gente que trabajaba por la mañana tuviera la opción de estudiar por las tardes.

La Maestra Martha Ruth Alcázar Mellanes es la madre de los tres integrantes de la familia Albores Alcázar que se fueron integrando poco a poco a la escuela formada por su padre, el Profesor Manuel Albores Salazar; Víctor Manuel Albores Alcázar en julio de 1996 como chofer de transporte escolar, Karla Fabiola Albores Alcázar se integró en la docencia en 1998, Martha Patricia Albores Alcázar en el departamento de cobranza en 1999.

En el año 2002, Víctor Manuel Albores Alcázar formó el Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. para darle un nuevo rumbo y sentido empresarial al negocio familiar y en el año 2004 funda la Universidad Del Sureste.

La formación de nuestra Universidad se da principalmente porque en Comitán y en toda la región no existía una verdadera oferta Educativa, por lo que se veía urgente la creación de una institución de Educación superior, pero que estuviera a la altura de las exigencias de los

jóvenes que tenían intención de seguir estudiando o de los profesionistas para seguir preparándose a través de estudios de posgrado.

Nuestra Universidad inició sus actividades el 18 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en Puericultura, contando con dos grupos de cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a nuestras propias instalaciones en la carretera Comitán – Tzimol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y educativos de los diferentes campus, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca.

## **Misión**

Satisfacer la necesidad de Educación que promueva el espíritu emprendedor, aplicando altos estándares de calidad académica, que propicien el desarrollo de nuestros alumnos, Profesores, colaboradores y la sociedad, a través de la incorporación de tecnologías en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

## **Visión**

Ser la mejor oferta académica en cada región de influencia, y a través de nuestra plataforma virtual tener una cobertura global, con un crecimiento sostenible y las ofertas académicas innovadoras con pertinencia para la sociedad.

## Valores

- Disciplina
- Honestidad
- Equidad
- Libertad

## Escudo



El escudo del Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. está constituido por tres líneas curvas que nacen de izquierda a derecha formando los escalones al éxito. En la parte superior está situado un cuadro motivo de la abstracción de la forma de un libro abierto.

## Eslogan

“Mi Universidad”

## ALBORES



Es nuestra mascota, un Jaguar. Su piel es negra y se distingue por ser líder, trabaja en equipo y obtiene lo que desea. El ímpetu, extremo valor y fortaleza son los rasgos que distinguen.

---

## Prácticas de administración de hoteles y complejos turísticos

---

**Objetivo de la materia:** Realización de prácticas en empresas e instituciones del sector turístico.

### Criterios de evaluación:

No	Concepto	Porcentaje
1	Trabajos Escritos	10%
2	Actividades web escolar	20%
3	Actividades Áulicas	20%
4	Examen	50%
<b>Total de Criterios de evaluación</b>		<b>100%</b>

## **Contenido.**

### **Unidad I Estudio del comportamiento de los consumidores**

- 1.1.- Descripción de los perfiles de consumidores actuales de la empresa.
- 1.2.- Búsqueda de los perfiles de clientes potenciales.
- 1.3.- Determinación y descripción de segmentos atractivos para la empresa.
- 1.4.- Clientes fieles//fuga de clientes.

### **Unidad II Análisis de la competencia**

- 2.1.- Competencia en sentido estricto.
- 2.2.- Competencia en sentido amplio.
- 2.3.- Evaluación y comparación de la empresa con la competencia.

### **Unidad III Desarrollo de estrategias**

- 3.1.- Observación de las principales líneas de actuación en comunicación, precios y distribución de los productos.
- 3.2.- Debates con el responsable sobre el diagnóstico estratégico y las aplicaciones observadas.
- 3.3.- Coordinación y colaboración entre empresas
- 3.4.- Servicio dentro de la empresa.
- 3.5.- Participación en la puesta en práctica de alguna medida comercial concreta.

### **Unidad IV Seguimiento del mercado**

- 4.1.- Seguimiento post-compra.



4.2.- Evaluación de los resultados y conclusiones de las actuaciones.

4.3.- Programa de fidelización.

4.4.- Programa de quejas.

## INDICE

Misión.....	4
Visión .....	4
Valores .....	5
Escudo.....	5
Eslogan .....	6
ALBORES.....	6
Unidad I.....	11
Estudio del comportamiento de los consumidores .....	11
1.1.- Descripción de los perfiles de consumidores actuales de la empresa. ....	18
Proceder.....	22
1.3.- Determinación y descripción de segmentos atractivos para la empresa. ....	26
1.4.- Clientes fieles//fuga de clientes. ....	29
Unidad II.....	37
Análisis de la competencia .....	37
2.1.- Competencia en sentido estricto. ....	37
2.2.- Competencia en sentido amplio.....	38
2.3.- Evaluación y comparación de la empresa con la competencia. ....	40
Unidad III Desarrollo de estrategias .....	42
3.1.- Observación de las principales líneas de actuación en comunicación, precios y distribución de los productos.....	42
Precio .....	42
3.2.- Debates con el responsable sobre el diagnóstico estratégico y las aplicaciones observadas....	52
3.3.- Coordinación y colaboración entre empresas .....	55
3.4.- Servicio dentro de la empresa.....	57
3.5.- Participación en la puesta en práctica de alguna medida comercial concreta. ....	58
Unidad IV.....	61
Seguimiento del mercado .....	61
4.1.- Seguimiento post-compra.....	61
4.2.- Evaluación de los resultados y conclusiones de las actuaciones. ....	63
4.3.- Programa de fidelización.....	64
4.4.- Programa de quejas. ....	69

## Unidad I

### Estudio del comportamiento de los consumidores

La globalización y los tratados que esta ha traído, permiten que diferentes marcas empresariales se posicionen en los mercados mundiales. Cada empresa tiene la finalidad primordial de poder establecer su nombre en la mente de las personas a bien de conseguir que los consumidores repitan hábitos de compra durante su vida.

El consumo de productos no es al azar, cada individuo tiene diferentes necesidades que lo motivan a consumir bienes o servicios que puedan restablecer el equilibrio interno. Esto lo explica Chiavenato, Idalberto (2012) a través del esquema del ciclo motivacional.

Este esquema muestra cómo el estado del humano es un equilibrio hasta que es perturbado por un estímulo, pudiendo ser interno: propio del organismo; o bien, externo: motivado por el ambiente que rodea al individuo. Dicho estímulo, desencadena una necesidad que a su vez, operará tensión en el organismo obligando al humano a tomar un comportamiento. Este comportamiento estará orientado hacia la satisfacción de la necesidad y el restablecimiento del equilibrio perdido.

Una vez que el equilibrio ha sido establecido de nuevo, el ciclo motivacional tiende a repetirse debido a la complejidad y a la cantidad de necesidades innatas del individuo.

Tomando en consideración que cada persona cuenta con necesidades diferentes, en materia administrativa existen diversas teorías de apoyo que sirven para identificar estas necesidades y poder estudiarlas.

La teoría de las necesidades de Maslow, Abraham (1943), explica a través de las investigaciones de éste teórico estadounidense, una jerarquía sobre las cuales cada individuo posee necesidades.

La pirámide de necesidades, como también se le conoce a esta teoría, brinda dos categorías sustanciales para el estudio de las necesidades. La primaria corresponde a los dos primeros niveles en cuya definición residen los factores internos que motivan al humano. Se compone de los factores fisiológicos: relacionados con las necesidades innatas del ser humano, las que competen al correcto funcionamiento del organismo, y en las cuales podemos encontrar: respirar, comer, beber, etc. El segundo nivel o factores de seguridad, engloban todas aquellas necesidades de protección sobre amenazas para la persona, sean o no reales para los demás. Este nivel de la pirámide puede ser identificado con las necesidades de vestir, protegerse ante las inclemencias climatológicas, contar con una estabilidad laboral, etc.

Por otro lado, la segunda categoría: secundaria, se encarga de identificar a los factores externos que complementan al humano en su entorno. Se compone por tres niveles donde los factores se denominan: sociales o de afiliación, estima o autoestima y reconocimiento. El primer nivel –necesidades sociales- determinan la necesidad constante del humano sobre reunirse en grupo: amistad, parejas afectivas, actividades sociales, etc. El segundo nivel –estima- explica la necesidad que tiene cada individuo sobre como se identifica con su entorno: el respeto a sí mismo, autoconfianza, o el reconocimiento que puede ser otorgado por sus superiores. Finalmente, la autorrealización, se enlaza sobre el éxito personal, el crecimiento profesional, etc.

La importancia de que las empresas conozcan esta u otras teorías sobre el comportamiento del consumidor, se expresa a través de la necesidad de contar con una base contextual del actuar de los individuos.

Si bien, esta teoría puede ser adaptada a la mayor parte de circunstancias de cada persona, estas –las personas- se ven inmersas en diferentes situaciones que modifican las necesidades que se presentan, a estas situaciones se les denomina: ambiente externo.

Dubrin, Andrew (1974), definió la complejidad de la naturaleza humana y su comportamiento, a través de 8 factores principales, dentro de las cuales destacan: las condiciones ambientales y los requerimientos de la familia, ambos ajenos al control humano. Estos dos factores, parecen tener una estrecha relación sobre la elección de los satisfactores, que como ya se mencionó con anterioridad, tienden a restaurar el equilibrio de cada persona.

#### Tipología de los satisfactores

Los satisfactores; es decir, todos los productos –bienes o servicios- cuya fabricación se destina a la saciedad de las necesidades de las personas, fueron estudiados por Santesmases, Miguel (2016), quién los dividió en diferentes clasificaciones. Dentro de la división estructurada, existe una de especial interés de observancia para el presente escrito: los bienes de conveniencia.

Según Santesmases, este tipo de productos son “... bienes de uso común que se compran con frecuencia y que requieren un mínimo esfuerzo de decisión...”. Acorde con el autor, este tipo de bienes son los que más adquieren los consumidores y, a su vez, los clasifica en 3 grupos:

- Comunes: también llamados de uso general, son los que se adquieren de modo regular. El pan, la pasta de dientes, el detergente, etc.
- De compra por impulso: estos productos son no planificados y surgen esporádicamente en los centros de consumo. Golosinas, caramelos, etc.

- De compra de emergencia: se compran ante situaciones no previstas, pero que requieren su utilización. Paraguas, insecticidas, alimentos preparados, etc.

El caso de interés particular sobre este tipo de productos reside en la periodicidad con la que son adquiridos. Los bienes de conveniencia comunes, son los de uso regular; es decir, que están en constante adquisición por parte de las personas y que están habituadas a su consumo; sin embargo, la elección de estos productos, no se limita a que cubran la necesidad para la cual fueron creados, sino que también tienen que atender a las condiciones externas de comportamiento de compra que influyen en su elección.

#### Factores que influyen en la compra de productos

A través de los años, se han identificado diferentes factores que influyen en la compra de productos, pudiendo ser internos o externos para el individuo. Estos factores, influyen en las decisiones de compra de las personas; si bien, no de manera totalitaria, pero sí como base para la toma de decisiones. Las principales características que aquí residen se dividen en dos grupos acorde a lo propuesto por Valderrey, Francisco (2016). El primer grupo, entrega tres variables de estudio que se identifican con factores propios de cada individuo, conocidos como variables demográficas, socioeconómicas y psicográficas.

Valderrey, Francisco (2016) define a las variables demográficas como sigue: “...Las que hacen referencia a los atributos biológicos, familiares y de ubicación geográfica.”. Estas son las variables más fáciles de estudiar, puesto que existen diferentes instituciones públicas que se encargan de su registro y permiten conocerlas de manera abierta. En la república mexicana, la institución encargada para dichos estudios demográficos es el Instituto nacional de estadística y geografía (INEGI) y dentro de los aspectos que éste instituto analiza se encuentran: edad, género, estado civil, posición familiar, número de miembros de familia, etc5.

Las variables socioeconómicas, también definidas por Valderrey, Francisco (2016): “...Evidencian las situaciones o estados alcanzados y conocimientos adquiridos”. Este aspecto también es factible de estudiarse con cierta facilidad, puesto que la AMAI (Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado y Opinión Pública) estableció en 1998 las directrices para la clasificación demográfica en México. Para poder dividir en clases socioeconómicas, la AMAI (2018) es su estudio más reciente, tomó como base diferentes factores que a continuación se mencionan:

- Nivel educativo del jefe de hogar
- Número de baños completos en la vivienda
- Número de autos en el hogar (entendida como la suma de autos, vans y pick ups en el hogar)
- Tenencia de conexión a internet en el hogar
- Número de integrantes en el hogar mayores de 14 años que trabajan
- Número de dormitorios en la vivienda

Estos factores, determinan el nivel socioeconómico de cada individuo clasificándolo desde el nivel A/B, siendo el más alto, hasta el E, al fondo del marco estadístico.

Finalmente, las variables psicográficas, que son las últimas que componen al primer grupo de clasificación y representan las más complejas de estudiar. Son completamente subjetivas y por tanto difíciles de medir. De igual forma Valderrey, Francisco (2016) las divide en dos componentes: personalidad y estilo de vida.

En primera parte, la personalidad compleja de cada individuo afecta de modo consiente el comportamiento. En segunda, el estilo de vida; es decir, las actividades que se realizan, el interés, los gustos, las preferencias, Etc. También moldean a las personas.

Por otro lado, el segundo grupo de clasificación toma en consideración condicionantes externas que influyen en las decisiones individuales: los grupos sociales, familia, influencias personales y determinantes situacionales son las variables que se agrupan dentro de éste.

Los grupos sociales, son aquellos a los que cada individuo pertenece, pudiendo ser formales: trabajo, escuela, religiones, etc. O informales: amistad, pandillas, entre otros. Estos grupos influyen en la formación de creencias, actitudes, comportamientos, etc.

La familia, uno de los grupos sociales primarios, representa la segunda variable de este grupo, y cuya influencia sobre la manera de ser de cada persona es grande, interviene en gran manera en las decisiones de compra. Desde las necesidades que cambian a dependencia de la evolución cronológica de la misma, hasta la influencia creada en la teoría de las “marcas en el ADN”, es uno de los grupos que más afecta las decisiones de consumo de cada persona.

La penúltima variable de este grupo; es decir, las influencias personales es otra de las de mayor influencia. Estas influencias se ven representadas a través de las personas en que se confía, a las que se admira o el círculo social cercano (Amigo o familiar). Esta influencia crea que los consumidores oriente la adquisición de productos sin importar la información obtenida, sino más bien, de la opinión de una persona cercana.

Finalmente, las determinantes situacionales son los escenarios posibles para la adquisición de un producto. Aquí, influyen desde el tipo de tienda, la estacionalidad en que se esté (vacaciones, periodos laborales, fechas decembrinas), etc.



## Los paradigmas creados por los factores de decisión de compra

Como ya se mencionó, las diferentes necesidades de cada persona aunadas a los factores que influyen en la compra crean comportamientos en el consumidor que a su vez, generan hábitos y como consecuencia paradigmas en los grupos en los que se relacionan.

Se puede observar, que los principales determinantes para la elección de productos se toma sobre la realidad del individuo, relacionada con los factores innatos en él. La edad, el género, el nivel socioeconómico, el estado civil, son los principales determinantes para decidir sobre qué comprar, y en qué momento.

Así, un adolescente de un nivel socioeconómico alto, no adquirirá la misma tipología de productos que un adolescente de un nivel socioeconómico medio, o bajo. A su vez, las personas en edad reproductiva que aún no han procreado, tendrán diferentes necesidades sobre las cuales ya cuentan con hijos.

En un estudio realizado por Pérez, María (2010) denominado “Transferencia intergeneracional de preferencia por marcas”, demuestra cómo las marcas de uso cotidiano pueden ser transmitidas de padres a hijos. El estudio reveló que la influencia sobre la preferencia en el consumo de ciertos productos se ve determinada sobre los productos que utilizan los padres o hijos de una familia. Se demostró también que este nivel de influencia se ve potenciado cuando los hijos acompañan a los progenitores a realizar las compras en los centro de consumo.

Con lo anterior se identifica que los diferentes paradigmas con los que cuentan los consumidores habituales de ciertas marcas no sólo atienden a un factor en específico, sino al cúmulo de situaciones, características internas, y a los grupos de influencia de cada persona.

Las necesidades se verán alteradas conforme a la cronología del individuo. Existen diferentes factores relacionados entre sí que pueden ser identificados con facilidad como la edad y el género, pero de igual forma, existen otros como el aprendizaje, la madurez, las aspiraciones, etc. Que resultan complejos de estudiar y por tanto de cuantificar.

Se puede expresar de manera coherente, que como mayor influencia para el comportamiento del consumidor se encuentran los grupos a los que pertenece, las personas con las que tienen una relación cercana o de respeto y las situaciones que vive.

### **1.1.- Descripción de los perfiles de consumidores actuales de la empresa.**

Muchos autores aseveran que el “consumidor” es la persona que compra para satisfacer una necesidad, pero otros plantean que es un tipo de “muñeco de trapo” al que es posible manipular con base en el conocimiento acerca de sus carencias y necesidades de producto. Así, el publicista descubre tales necesidades y el productor les da estructura y las satisface, de acuerdo con las posibilidades de compra del cliente potencial. Esto se explica a continuación:

El consumidor necesita un pantalón; el productor detecta esa necesidad y al conocer el poder de compra que tiene ese consumidor le ofrece varios tipos de pantalones: de mezclilla, casimir, manta, cuero, pana, dril u otra tela. Lo importante que es que ese consumidor satisfaga su necesidad.

Entonces, es factible definir al consumidor como una persona que presenta con sus deseos y necesidades. El trabajo de este último es satisfacerlo de manera provechosa, tanto para el cliente como para la empresa.

Otros autores se refieren al consumidor como una persona que, al comprar, espera un valor de lo que adquiere. Si no lo recibe de un producto lo buscará en otro. Otro autor dice que el consumidor nunca debe estar lejos de nosotros y del producto; de modo que el trabajo de la mercadotecnia es mantenerlo cerca de él.

Por todo lo anterior, es imprescindible ofrecer al consumidor buena calidad, buen precio y, sobre todo, buen servicio, para lograr que regrese y compre de nuevo.

En la actualidad hay numerosas clasificaciones del ciclo de vida del consumidor. Unas toman como punto de referencia la edad cronológica, otras se relacionan con la edad escolar y otras desde un punto de vista de la composición familiar.

1) Edad cronológica. Los fabricantes utilizan mucho esta clasificación, pues les sirve como base para desarrollar los productos destinados a cubrir las necesidades de vestido, alimentación y de otros bienes; se agrupa en rangos de edad que a continuación se presentan:

a) Desde un mes a 6 años de edad.

b) De 6 a 12 años.

c) De 12 a 15 años.

d) De 15 a 20 años.

e) De 20 a 40 años.

f) De 40 a 60 años.

g) De 60 años y mayores.

2) Edad escolar. Esta categoría sirve como base para el desarrollo de productos escolares (útiles escolares, uniformes, material de lectura y otros bienes). Se designa de acuerdo con los grados escolares:

a) Preescolar.

b) Primaria.

c) Secundaria.

d) Bachillerato.

e) Licenciatura.

f) Posgrado (maestría, doctorado y especializaciones).

3) Composición familiar. Esta clasificación se relaciona con las diversas formas en que las familias están integradas; es de utilidad en un estudio de mercado y la información obtenida se usa en el desarrollo de bienes necesarios en un hogar (p. ej., enseres, electrodomésticos, incluso productos alimenticios). La clasificación se propone a continuación:

- a) Personas solteras. Individuos que viven solos, también incluye gente divorciada o separada sin hijos.
- b) Jóvenes casados. Personas jóvenes recién casadas, sin hijos.
- c) Jóvenes casados y con hijos (nido lleno). Matrimonios o parejas, con un máximo de 5 hijos.
- d) Padres solteros. Personas jóvenes con hijos dependientes, incluye individuos divorciados o separados con hijos.
- e) Matrimonios de mediana edad y con hijos (nido lleno II). Familias que tienen hijos en edad escolar, hijos solteros, divorciados, separados o que sencillamente no quieren separarse de los padres.
- f) Matrimonios ancianos (nido vacío). Personas ya maduras pero sin hijos.
- g) Solteros ancianos. Personas jubiladas o que continúan trabajando, a quienes les agrada vivir solos.

## **Motivaciones**

El consumidor analiza los productos que satisfarán sus necesidades en cuanto a calidad, precio, cantidad, tamaño y volumen, entre otras características, y después, con un razonamiento, decide qué producto adquirirá.

- 1) Economía. El precio es el más importante, ya que es el motivo final del análisis que el consumidor realizó.
- 2) Eficiencia. Se encuentra en el segundo lugar. Se refiere al porcentaje de expectativas del consumidor que llenará el producto.

3) Conformidad. Se relaciona con el grado de satisfacción del producto y su calidad, aunado a la tranquilidad de la adquisición.

4) Durabilidad. El tamaño, consistencia, fecha de caducidad y rendimiento del producto.

5) Utilidad. Los beneficios que el producto ofrece al consumidor (de lugar, tiempo y satisfacción).

6) Convencimiento. Es el motivo racional básico por el cual el consumidor se decide por un producto, después de su análisis, en el cual influyó la imagen de la empresa y su posicionamiento.

Además de los motivos racionales que resultan del análisis efectuado por el consumidor, hay otros motivos que se encuentran en el ámbito emocional; son los siguientes:

1) Emulación (imitación). Es el deseo de parecerse a otra persona, por lo general, un personaje famoso (p. ej., beber un licor que acostumbra alguna estrella de cine).

2) Conformidad (deseo). Poseer cierto producto sólo por el deseo de tenerlo, algo que se ha ambicionado por mucho tiempo (p. ej., un automóvil deportivo).

3) Individualidad (distinción). Se relaciona con el grado de distinción que otorga al consumidor la posesión del producto.

4) Comodidad (“todo a la mano”). Se refiere al tiempo de descanso (p. ej., los controles remotos de aparatos electrónicos o puertas y los teléfonos con dispositivos de manos libres, entre otros productos).

5) Ambición (orgullo). Tener el afán de poseer el mejor producto (tener el mejor automóvil, beber el mejor vino o trabajar en la oficina más grande). Son características de este motivo emocional.

6) Estatus (posición). Adquirir un producto muy sofisticado.

## Proceder

Así como las características del consumidor, para el fabricante también es imprescindible conocer el proceder del consumidor, pues en ocasiones adquiere artículos con base en una demanda primaria y en otras según la demanda selectiva. Hay seis premisas relacionadas con el proceder del consumidor:

1) ¿Cuál es la información que necesita? Para brindar al consumidor la información que necesita para conocer el producto, el fabricante se apoya en la publicidad, mediante la cual le transmite los beneficios que se le ofrecen: cuál es el producto, para qué sirve, sus características, forma de uso, ingredientes, información nutricional (si el producto lo requiere), su durabilidad, puntos de venta y, sobre todo, el precio.

2) ¿Cómo afronta el problema de comprar? Esta variable se relaciona de manera estrecha con el sentido de razonamiento del consumidor ya que, al adquirir un producto, siempre está atento a su estado en el anaquel (si está sucio, golpeado, si se encuentra muy arriba, muy abajo o cerca del líder; además, hay que saber qué días acude al establecimiento y si lo hace solo o en compañía de su familia.

3) ¿Qué lo motiva realmente a comprar? El consumidor adquiere el producto con base en el posicionamiento del mismo, su calidad, el grado de utilidad que ofrece, los beneficios de lugar y tiempo, además de un precio competitivo. Recuerde que la mercadotecnia es la satisfacción del consumidor en el momento preciso, en el lugar adecuado y a un precio justo. Es posible que según esta premisa, y el estado físico del producto, pueda influir en su adquisición.

4) ¿Qué producto está comprando? Es importante conocer los productos que el consumidor compra a fin de producir uno con características similares, de mejor calidad y con un precio competitivo. El motivo por el cual el consumidor compra se basa en la utilidad de satisfacción, es decir, se busca que el satisfactor cubra en gran parte las expectativas del cliente potencial. Es tarea del fabricante investigar tales motivos.

5) ¿Por qué elige cierta marca? En general, el consumidor adquiere cierta marca por la imagen que ésta proyecta en el mercado y el posicionamiento que ha logrado en la mente de los clientes potenciales. Otro factor es el prestigio de la empresa fabricante; si el producto

lleva en su etiqueta el nombre de una empresa con prestigio, tendrá mayor aceptación y de manera gradual se ganará el posicionamiento. (Hay que recordar que la marca es confianza.)

6) ¿Por qué cambia? Las causas del cambio de preferencias en el consumidor quizá se deban a que salió al mercado un nuevo producto o porque el satisfactor que por lo regular compra:

- 1) Ha disminuido su calidad.
- 2) Ha aumentado su precio.
- 3) Llega tarde al centro de consumo.
- 4) Está físicamente maltratado.
- 5) Su fecha de caducidad ha vencido.
- 6) En el anaquel, la acomodan junto al líder.

## **1.2.- Búsqueda de los perfiles de clientes potenciales.**

Los mercados suelen estar formados por individuos o entidades heterogéneos. Los consumidores tienen características o atributos diversos, muchos tipos de necesidades diferentes y cuando compran un producto no buscan siempre los mismos beneficios. En consecuencia, no se puede considerar el mercado como una unidad y ofrecer a todos sus integrantes los mismos productos o servicios, en especial cuando la competencia es intensa y existe una gran diversidad de productos o servicios alternativos. La segmentación es un proceso de división del mercado en subgrupos homogéneos, con el fin de llevar a cabo una estrategia comercial diferenciada para cada uno de ellos, que permita satisfacer de forma más efectiva sus necesidades y alcanzar los objetivos comerciales de la empresa. El concepto de segmentación se basa en la proposición de que los consumidores son diferentes, ya sea en sus necesidades o en sus características demográficas y socioeconómicas, ya en su personalidad, actitudes, percepciones y preferencias. Se supone, además, que estas diferencias en los consumidores dan lugar a demandas distintas. La cuestión entonces es determinar qué segmentos deben ser aislados dentro del conjunto del mercado y a cuáles dirigir la oferta comercial. Segmentar, como se ha dicho, es dividir el mercado, pero de tal forma que se obtengan grupos que sean internamente homogéneos por sus características,

por sus necesidades o por sus comportamientos. Esta división puede hacerse directamente, de acuerdo con alguno o varios criterios preestablecidos, o determinando primero cuáles son los criterios más apropiados que permiten obtener los segmentos más homogéneos internamente y diferentes entre sí. Cuando los criterios de segmentación están previamente establecidos, se trata entonces de una segmentación predeterminada o «a priori». La división puede hacerse bien por cualquier atributo de los consumidores (edad, género, ingresos, nivel cultural, etc.), bien por el comportamiento de compra de los mismos (cantidad comprada, frecuencia de compra, lugar de compra, etc.), o las necesidades o actitudes manifestadas. Si bien la segmentación predeterminada es fácil de aplicar, no garantiza que se obtengan los segmentos más relevantes. Si lo que se desea es, precisamente, detectar los segmentos que más se diferencian por sus necesidades y comportamientos de compra, se debe llevar a cabo una segmentación «óptima», que proporciona la mejor división posible del mercado. Existen diversas técnicas de análisis multivariable, a las que luego se hará referencia, que permiten determinar los segmentos de mercado más relevantes y diferentes. A lo largo de la exposición efectuada en los párrafos anteriores se ha hecho referencia a tres dimensiones de la segmentación de mercados: el concepto, la técnica y la estrategia. El concepto hace referencia a la idea de que el mercado no es homogéneo, de que existen grupos con distintas características, comportamientos y necesidades. La técnica supone entender la segmentación como un proceso de división del mercado de acuerdo con distintos criterios o procedimientos. Por último, la dimensión estratégica de la segmentación es la más relevante para la mercadotecnia, pues supone el diseño de estrategias adaptadas a los segmentos de mercado a los que se dirige la acción comercial.

La segmentación del mercado permite, en términos generales, comprender mejor las necesidades y deseos de los consumidores y sus respuestas a las ofertas comerciales existentes o a las potenciales. Si se conocen las necesidades del mercado se pueden diseñar estrategias de mercadotecnia más efectivas, tanto para los consumidores como para la empresa. De modo más específico, la segmentación del mercado proporciona los siguientes beneficios:



— Pone de relieve las oportunidades de negocio existentes. La variedad existente de características y comportamientos del mercado permite encontrar siempre algún segmento cuyas demandas no son atendidas o lo son de modo insatisfactorio. Esto significa oportunidades de negocio que pueden ser explotadas por la empresa que esté dispuesta a adaptar su oferta a las demandas específicas de estos segmentos.

— Contribuye a establecer prioridades. La empresa tiene entonces la posibilidad de elegir a cuál segmento va a dirigirse, de acuerdo con alguno o varios criterios determinados. Estos criterios pueden ser:

- El potencial de compra del segmento.
- La facilidad de acceso.
- La complementariedad con otros mercados servidos.
- La posibilidad de adaptación a sus demandas, bien por tener una ventaja competitiva (en precio, distribución, imagen, etc.), bien por los recursos y capacidades disponibles.

— Facilita el análisis de la competencia. Al establecerse segmentos de mercado diferenciados, pueden identificarse más fácilmente quiénes son los competidores más inmediatos; es decir, los que están actuando sobre los mismos mercados objetivo meta a los que se dirige la empresa.

— Facilita el ajuste de las ofertas de productos o servicios a necesidades específicas. Finalmente, y esto es lo más importante, la segmentación permite una mejor adecuación de los productos y servicios ofrecidos y de las acciones promocionales a llevar a cabo. La segmentación, en general, posibilita la adaptación de las estrategias de mercadotecnia a las necesidades y demandas expresadas por los distintos segmentos del mercado. Para que la segmentación del mercado sea efectiva, es decir, permita que puedan atenderse las distintas necesidades y demandas del mercado y se consigan los objetivos de mercadotecnia de la empresa, deben cumplirse una serie de requisitos que pueden resumirse en los siguientes:

— Los segmentos deben ser fácilmente identificables y su potencial de compra debe ser medible.

— Los segmentos han de ser accesibles.

- Los segmentos deben ser sustanciales; lo que implica que sean lo suficientemente grandes para ser rentables.
- Los segmentos han de ser realmente diferentes.
- Deben ser también posibles de servir.
- Los segmentos deben ser defendibles (ante la competencia).

### **1.3.- Determinación y descripción de segmentos atractivos para la empresa.**

Los segmentos pueden determinarse de acuerdo con criterios generales o específicos. Los criterios generales son independientes del producto o del proceso de compra, sirven para dividir cualquier población, sea o no un mercado; compra. Tanto los criterios generales como los específicos, pueden ser objetivos (fácilmente medibles) o subjetivos (más difíciles de medir).

#### **a) Criterios generales**

Los criterios generales sirven para clasificar a cualquier población o grupo de personas, con independencia de sus pautas de compra y consumo. Dentro de ellos los hay que son fácilmente medibles, como las variables demográficas, las socioeconómicas y las geográficas, que constituyen criterios de segmentación objetivos. Las variables demográficas, como el género, edad, estado civil y tamaño del hogar, constituyen criterios muy frecuentemente utilizados para segmentar mercados. La división del mercado en función de las variables demográficas permite identificar y alcanzar fácilmente los distintos segmentos. Sin embargo, no siempre se consigue una segmentación en la que los comportamientos de los grupos estén claramente diferenciados. Además, se producen variaciones en los comportamientos a lo largo del tiempo. Así, la edad, aunque es un buen factor diferenciador de comportamientos, experimenta también cambios importantes con el transcurso del tiempo en su influencia sobre los hábitos, costumbres y pautas de consumo.

Las variables socioeconómicas, como el ingreso, ocupación y nivel de estudios, proporcionan también una buena base para segmentar mercados. Estas tres variables suelen combinarse

para determinar la clase social. Las diferencias en los productos comprados, calidad de los mismos y pautas de compra, pueden ser muy pronunciadas según las características socioeconómicas de los consumidores. Las variables geográficas (nación, región y entorno) dan lugar a considerables diferencias en las características y comportamientos de los consumidores. Las distintas orografías, hidrografías, climas, etc., de los territorios y las razas y culturas de sus pobladores han dado lugar a necesidades y pautas de consumo marcadamente diferentes. Así, por ejemplo, es ampliamente conocido el mayor consumo de vino en Francia, Italia y España, el de cerveza en Alemania o el de té en el Reino Unido. En cada nación, además, las diferencias regionales pueden ser también importantes. En México, por ejemplo, se da una gran variedad en la gastronomía de las distintas regiones. Sin embargo, como consecuencia de la intercomunicación cada vez mayor existente entre los países, los comportamientos tienden a igualarse y se va hacia un mercado global.

La segmentación de mercados por criterios geográficos, unida a la utilización de bases de datos y programas informáticos, ha dado lugar a la denominada geomercadotecnia, la cual consiste en el diseño de acciones comerciales directas dirigidas a segmentos de compradores o usuarios potenciales, determinados mediante la utilización de sistemas de información geográfica (SIG). Estos sistemas registran, analizan y representan gráficamente la información geográfica de las personas residentes en una zona determinada. La geomercadotecnia continúa ampliando las aplicaciones con las que ayuda a conocer mejor al consumidor.

#### b) Criterios generales subjetivos

La personalidad y los estilos de vida pueden dar lugar a fuertes diferencias en las necesidades y pautas de consumo. La segmentación psicográfica utiliza estas variables como bases de segmentación. Estos criterios, sin embargo, son difíciles de aplicar. El individuo introvertido, el extrovertido, el emotivo, el tranquilo, el líder, el gregario, etc., son ejemplos de distintos tipos de personalidad, que pueden permitir determinar segmentos de mercado con necesidades y comportamientos diametralmente distintos.

Los estilos de vida vienen determinados fundamentalmente por las actividades desarrolladas, los centros de interés manifestados y las opiniones sostenidas. Sobre estas bases, puede generarse una gran variedad de tipos o estilos de vida. Son ejemplos de ellos el «jet-set», los

«chicos bien», los «fresas», los «porros», los «juniors», los «yuppies», etc. Estos grupos tienden a comportarse de una manera definida e imponen normas sobre qué productos comprar y cómo y dónde adquirirlos. Los segmentos determinados mediante criterios subjetivos, si bien son capaces de presentar características diferenciales muy marcadas, pueden tener el inconveniente de ser difícilmente accesibles, especialmente los basados en la personalidad del individuo.

### c) Criterios de segmentación específicos

Los criterios de segmentación específicos están relacionados con el producto o el proceso de compra. Suponen comportamientos, como la frecuencia e intensidad de uso de un producto o la lealtad de marca; motivaciones, como el beneficio buscado; o bien actitudes, percepciones y preferencias hacia el producto, la marca o el punto de venta. Los criterios de segmentación específicos objetivos hacen referencia a comportamientos y son, en general, fáciles de medir. En relación con el uso o consumo, el mercado puede segmentarse por los productos o servicios específicos utilizados dentro de una gama de alternativas; por ejemplo, en la utilización del servicio de transporte, puede distinguirse entre usuarios de servicios privados y públicos, y dentro de estos últimos, entre usuarios de autobús, metro, tren, etc. La segmentación por uso da lugar a segmentos tales como «grandes usuarios», «medianos usuarios», «usuarios ocasionales», «usuarios irregulares», «no usuarios». De acuerdo con este criterio de segmentación, el usuario de computadoras puede ser clasificado por los tipos de programas que utiliza (procesadores de textos, hojas de cálculo, bases de datos, videojuegos, etc.) o las aplicaciones que desarrolla (simple usuario o programador). Los criterios específicos subjetivos son más difíciles de aplicar que los objetivos; sin embargo, pueden permitir identificar segmentos cuya demanda presente diferencias muy significativas en su respuesta. De acuerdo con tales criterios, cabe clasificar a los segmentos de mercado por la ventaja o beneficio buscado en la adquisición del producto o servicio, lo que da lugar a la segmentación por beneficio. El que quiere comprar un automóvil, por ejemplo, por motivos estrictamente de transporte es un comprador distinto del que preferentemente busca con su adquisición una manifestación de su posición social. Las actitudes, percepciones

y preferencias constituyen otros criterios de segmentación subjetivos, aunque mucho más sutiles, por el carácter impreciso y cambiante que pueden tener muchas veces.

## **Estrategias de segmentación**

Objetivos de la segmentación de mercados

Los objetivos de la segmentación son:

- 1) Determinar los mejores atributos y beneficios por cada segmento, de acuerdo con los criterios de selección de los compradores.
- 2) Asignar los recursos de mercadotecnia, en especial los gastos que están destinados a publicidad y promoción, según el énfasis de la demanda primaria.

Segmentación de la demanda primaria

La segmentación de la demanda primaria está orientada a aislar los segmentos que posean tasas diferentes de demanda para una clase de producto.

Las características del consumidor ayudan a predecir categorías, y ésta es la manera más eficaz de identificar estos segmentos, que deberán recibir las asignaciones más altas de gastos promocionales.

Segmentación de la demanda selectiva

Debido al vínculo directo entre los atributos determinantes y la selección, la segmentación selectiva se hace con base en dichos atributos o en los beneficios buscados, entre las alternativas de marcas y proveedores.

### **1.4.- Clientes fieles//fuga de clientes.**

Los ciudadanos no consumen como sujetos aislados. La pertenencia a una determinada sociedad, a una cultura, a una clase social o a un grupo determina en gran medida la forma de comprar y consumir. Comenzaremos este capítulo centrando nuestra atención en la influencia de la cultura en los consumidores y, por ende, en su compra y consumo.

La importancia de la cultura resulta evidente ya que, por definición, el consumo es cultural. La cultura se convierte, de este modo, en un modelador de los valores que comparten los consumidores que pertenecen a ella. Esto explicaría, en gran medida, las diferencias que en cuanto al consumo se producen entre sociedades que, aun teniendo un mismo nivel de desarrollo económico, mantienen diferencias en cuanto al significado atribuido a los productos, así como en su aceptación y en su rechazo. Las personas no consumen de forma aislada, sino que lo hacen inmersas en una sociedad que dota de significado los consumos. Los estudios transculturales tratan, precisamente, de analizar y comprender las diferencias que existen entre distintas culturas a la hora de interpretar los productos, dar sentido al consumo y desarrollar pautas de compra. Estos estudios permiten comprender las diferencias que en cuanto al consumo se producen entre sociedades que, aún teniendo un mismo nivel de desarrollo económico, mantienen diferencias en cuanto al significado atribuido a los productos, así como en su aceptación y en su rechazo. Los procesos de internacionalización de las empresas enfatizan, además, la necesidad de conocer esta realidad cultural diferente. Y es que cualquier empresa que desee ampliar su ámbito geográfico de actuación debe, en mayor o menor medida, plantearse un análisis de las diferencias culturales entre sus mercados.

Las reflexiones anteriores han puesto de manifiesto que las diferencias culturales son una realidad, y que estas diferencias modulan el comportamiento del consumidor. Por lo tanto, si asumimos como idea de partida la variedad cultural en el mundo, es evidente que el consumidor no es ajeno a esta influencia, por lo que delimitar cuáles son los aspectos culturales que más le influyen resulta del todo pertinente. Sin embargo, la primera dificultad aflora en el momento en el que pretendemos definir qué entendemos por cultura.

Si nos pidiesen que diéramos una definición intuitiva de cultura, sin duda aflorarían descripciones como “lo que define y caracteriza a una sociedad”, “la personalidad de una sociedad” o “el conjunto de valores, tradiciones y costumbres que se comparten”.

Actualmente, las sociedades han desarrollado unas tecnologías de la información y la comunicación que permiten transmisiones de información e interacciones, no sólo entre los miembros de una determinada comunidad, sino entre comunidades aisladas hasta hace

algunos años. Esto nos conduce a plantearnos si realmente nos hallamos ante una única macrocultura occidental, globalizada y uniformadora o, por el contrario, cada comunidad sigue manteniendo diferencias culturales relevantes. De este modo, cabe preguntarse si las diferencias que se observan entre comunidades se deben a la influencia de variables culturales, o están provocadas por aspectos de otra índole, como los que tradicionalmente permiten segmentar a un colectivo de individuos. Estas preguntas también se las hacen las empresas, que deben decidir si adaptar sus productos a partir de diferencias culturales, o por el contrario estandarizar productos y mensajes, aprovechando los valores básicos que comparten las sociedades occidentales. Bajo nuestro punto de vista, la respuesta a estas cuestiones varía para cada tipo de producto y para cada colectividad en donde se quiera comercializar. De este modo, encontramos empresas que asumen la globalización como un hecho y no adaptan sus productos a los distintos contextos, y empresas que optan por lo contrario.

El estudio del comportamiento del consumidor se deriva del concepto actual de la mercadotecnia, se centra en las necesidades del consumidor. Dicho estudio constituye el punto de partida para la aplicación de un auténtico concepto de mercadotecnia, puesto que difícilmente podrán satisfacerse de forma efectiva las necesidades del cliente, tanto actual como potencial, sin un conocimiento previo de los bienes y servicios que desea y de las actividades que realiza para adquirirlos.

El comportamiento del consumidor se refiere al conjunto de actividades que lleva a cabo una persona o una organización desde que tiene una necesidad hasta el momento que efectúa la compra y usa, posteriormente, el producto. El estudio de tal comportamiento incluye también el análisis de todos los factores que influyen en las acciones realizadas. A efectos de clasificación y sistematización, suele distinguirse entre el comportamiento del consumidor particular o consumidor final y el comportamiento de las organizaciones.

El estudio del comportamiento del consumidor final incluye los siguientes aspectos:

- El comportamiento de compra o adquisición, individual o en grupo. Abarca todas las actividades desarrolladas para obtener un bien o servicio, incluido el pago del mismo.

- El comportamiento de uso o consumo final de los bienes y servicios adquiridos por uno mismo o por terceras personas.
- Los factores internos y externos al individuo que influyen en el proceso de compra y en el uso o consumo del producto adquirido.

El estudio del comportamiento de las organizaciones abarca la compra y consumo por parte de empresas y otras entidades de los bienes y servicios que incorporan a sus procesos productivos. (Santesmases, 2018: 83-84)

El proceso de decisión de compra se inicia, como se ha indicado, con el reconocimiento de una necesidad. Esta necesidad habrá podido ser estimulada por un factor interno o externo; pero para que pueda ser reconocida y evaluada es precisa la motivación. La motivación afecta directamente a los criterios específicos de evaluación de una necesidad.

Los motivos/necesidades pueden clasificarse de acuerdo con distintos criterios contrapuestos o complementarios, como los que se indican a continuación:

- a) Fisiológicos o psicológicos. Los motivos fisiológicos se orientan a la satisfacción de necesidades biológicas o corporales, tales como el hambre o la sed. Los psicológicos, por el contrario, se centran en la satisfacción de necesidades anímicas, como el saber, la amistad, etc.
- b) Primarios o selectivos. Los motivos primarios dirigen el comportamiento de compra hacia productos genéricos, tales como un televisor, un automóvil, una comida, etc. Los selectivos complementan a los anteriores y guían la elección entre marcas y modelos de los productos genéricos o entre establecimientos en los que se venden. Así, por ejemplo, la necesidad primaria de comer se complementará con la elección del tipo de alimentos y el lugar donde se comerá.
- c) Racionales o emocionales. Los motivos racionales se asocian generalmente a características observables u objetivas del producto, tales como el tamaño, el consumo, la duración, el precio, etc. En contraste con ellos, los motivos emocionales se relacionan con sensaciones subjetivas, tales como el confort, el placer o el prestigio que se espera que se



deriven del bien o servicio adquirido. En la mayoría de las decisiones de compra intervienen ambos tipos de motivos en mayor o menor medida. Así, por ejemplo, la compra de un automóvil se decide tanto por criterios objetivos (precio, potencia, velocidad, consumo, etc.) como subjetivos (comodidad, distinción, modernidad, etc.).

d) Conscientes o inconscientes. Los motivos conscientes son los que el consumidor percibe que influyen en su decisión de compra, mientras que los inconscientes son los que influyen en la decisión sin que el comprador se dé cuenta de ello. Así, por ejemplo, el comprador de un automóvil Mercedes o BMW puede que no admita que lo ha adquirido realmente por motivos de prestigio y alegue que lo ha hecho porque quiere un coche potente y rápido. En otros casos, sin embargo, puede que no se sea realmente consciente de los verdaderos motivos de la compra.

e) Positivos o negativos. Los motivos positivos llevan al consumidor a la consecución de los objetivos deseados, mientras que los negativos lo apartan de las consecuencias no deseadas. Los motivos positivos ejercen un predominio en las decisiones de compra, pero en algunos casos los motivos negativos son los que más influyen. Un ejemplo de fuerza negativa es el temor, que tiene un papel decisivo en la adquisición de ciertos productos, como los seguros, para prevenir las consecuencias de incendios, robos, daños o la pérdida de la propia vida.

Una de las clasificaciones más conocidas de las necesidades es la de Maslow, que establece una jerarquía entre ellas. Las necesidades, según Maslow, aparecen de forma sucesiva, empezando por las más elementales o inferiores, de tipo fisiológico. A medida que se van satisfaciendo en un determinado grado, van apareciendo otras de rango superior, de naturaleza psicológica. Distingue, en total, cinco tipos de necesidades:

a) Fisiológicas. Son las primeras necesidades que aparecen en el ser humano, como las de alimentación, vestido y vivienda. Hasta que no están satisfechas en cierta medida, no aparecen las restantes necesidades.

b) De seguridad. Estas necesidades aparecen una vez que están relativamente satisfechas las anteriores. En nuestra sociedad estas necesidades se traducen en un trabajo estable, el deseo

de una cuenta de ahorros o un patrimonio o de seguros de diversa índole (gastos médicos, accidentes, invalidez, vida, etc.).

c) De posesión y amor. Una vez cubiertas en cierta medida las necesidades fisiológicas y de seguridad, aparecen las de amor, afecto o posesión. Estos motivos llevan a relacionarse con los demás miembros de la sociedad, a buscar su afecto y a asociarse o afiliarse con otros.

d) De estima. Como afirma Maslow, todas las personas normales «tienen necesidad o deseo de una evaluación estable, firmemente basada, y alta, de su personalidad; necesitan de autorespeto y autoaprecio, y del aprecio de los otros». Estas necesidades llevan, por una parte, a un deseo de fuerza, realización, suficiencia, dominio, competencia, confianza, independencia y libertad, y por otra, a un deseo de reputación, prestigio, dominación, reconocimiento, importancia o apreciación.

e) De autorrealización. Suponen la realización integral del potencial propio. Es decir, llegar a ser lo que se puede ser, para estar en paz consigo mismo. (Santesmases, 2018: 88-89)

En esta sección se clasifica al consumidor por los siguientes aspectos:

Por la forma de adquirir el satisfactor En esta clasificación sólo hay tres tipos de consumidores:

- 1) Consumidor por necesidad: compra para satisfacer una necesidad y no tiene lugar fijo de compra.
- 2) Consumidor ocasional: el que compra para satisfacer sus necesidades pero no de manera inmediata.
- 3) Consumidor habitual: el que compra en el mismo lugar el mismo satisfactor, todos los días.

Por su preferencia

Agrupar varios tipos de consumidores:

- 1) Por la presentación: lo elige debido a su limpieza o cantidad.
- 2) Por el tipo de producto: su tamaño o su forma de pago (al contado o crédito).

Por sus factores de compra

Esta categoría incluye cinco tipos de consumidor y se relaciona con aquello que se debe comprar:

- 1) ¿Dónde se toma la decisión de compra?
- 2) ¿Quién la decide?
- 3) ¿Dónde se realiza la compra?
- 4) ¿Quién compra?
- 5) ¿Quién usa el producto?

Por sus impulsos de compra

Esta clasificación se relaciona con la comodidad de la compra y su uso:

- 1) Deseo de conformidad (todo a la mano). Ejemplo (control de la televisión).
- 2) Importancia del tiempo (no hay tiempo para comprar).
- 3) Aumento de tiempo de descanso (se da preferencia a los artículos deportivos).
- 4) Deseos de comodidad: el consumidor quiere todo a la mano.

Por sus patrones de compra

Es una forma sencilla de conocer los procedimientos que efectúa el consumidor al adquirir sus satisfactores; tales procedimientos son indispensables para el fabricante, quien debe encargarse de que el producto esté en el sitio adecuado a la hora precisa.

Son seis aspectos que reflejan la manera en que se aborda el proceso de compra:

- 1) ¿Quién? El fabricante debe saber quién compra, quién acude al establecimiento, y quién usa el producto o si es un consumidor comprador.
- 2) ¿Dónde? Es importante para el fabricante saber cuál es el sitio al que el consumidor acude a hacer sus compras.

- 3) ¿Cómo? Conocer la modalidad acostumbrada por el consumidor (crédito, contado, solo, en familia, así como la cantidad de producto que adquiere).
- 4) ¿Cuándo? Los días y horarios en los cuales el consumidor acude al establecimiento para la adquisición de su satisfactor.
- 5) ¿Por qué? Los motivos por los cuales prefiere un establecimiento.
- 6) ¿Para qué? Es preciso determinar si acude al establecimiento a comprar, a comparar productos y precios o por otras razones.

#### Motivos racionales que impulsan la compra

El consumidor analiza los productos que satisfarán sus necesidades en cuanto a calidad, precio, cantidad, tamaño y volumen, entre otras características, y después, con un razonamiento, decide qué producto adquirirá.

- 1) Economía. El precio es el más importante, ya que es el motivo final del análisis que el consumidor realizó.
- 2) Eficiencia. Se encuentra en el segundo lugar. Se refiere al porcentaje de expectativas del consumidor que llenará el producto.
- 3) Conformidad. Se relaciona con el grado de satisfacción del producto y su calidad, aunado a la tranquilidad de la adquisición.
- 4) Durabilidad. El tamaño, consistencia, fecha de caducidad y rendimiento del producto.
- 5) Utilidad. Los beneficios que el producto ofrece al consumidor (de lugar, tiempo y satisfacción).
- 6) Convencimiento. Es el motivo racional básico por el cual el consumidor se decide por un producto, después de su análisis, en el cual influyó la imagen de la empresa y su posicionamiento.

Motivos emocionales que impulsan la compra Además de los motivos racionales que resultan del análisis efectuado por el consumidor, hay otros motivos que se encuentran en el ámbito emocional; son los siguientes:

- 1) Emulación (imitación). Es el deseo de parecerse a otra persona, por lo general, un personaje famoso (p. ej., beber un licor que acostumbra alguna estrella de cine).
- 2) Conformidad (deseo). Poseer cierto producto sólo por el deseo de tenerlo, algo que se ha ambicionado por mucho tiempo (p. ej., un automóvil deportivo).
- 3) Individualidad (distinción). Se relaciona con el grado de distinción que otorga al consumidor la posesión del producto.
- 4) Comodidad (“todo a la mano”). Se refiere al tiempo de descanso (p. ej., los controles remotos de aparatos electrónicos o puertas y los teléfonos con dispositivos de manos libres, entre otros productos).
- 5) Ambición (orgullo). Tener el afán de poseer el mejor producto (tener el mejor automóvil, beber el mejor vino o trabajar en la oficina más grande). Son características de este motivo emocional.
- 6) Estatus (posición). Adquirir un producto muy sofisticado.

## **Unidad II**

### **Análisis de la competencia**

#### **2.1.- Competencia en sentido estricto.**

El éxito de cualquier organización depende en buena medida de su capacidad para adaptarse a los cambios que tienen lugar en su entorno. Una de las primeras etapas del proceso es analizar si los cambios del entorno constituyen amenazas u oportunidades para la propia organización, con el fin de poder anticiparse o reaccionar a las primeras o aprovechar las segundas. Una amenaza es toda fuerza del entorno que impide la implementación de una estrategia, reduce su efectividad, incrementa los riesgos de la misma o los recursos requeridos para su implementación o reduce la rentabilidad o los ingresos esperados. Puede consistir en la aparición de un nuevo producto de un competidor, en un avance tecnológico, una reducción de materias primas o un aumento de su costo, una modificación del sistema impositivo, una elevación de los tipos de interés, una nueva legislación, una reducción de la tasa de natalidad, un conflicto armado, etc.

Una oportunidad es todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la empresa o represente una posibilidad para mejorar la rentabilidad o la cifra de sus negocios. Un avance tecnológico, una reducción de costos, la utilización de nuevos canales de distribución, la expansión del mercado, la identificación de necesidades no satisfechas, etc., son ejemplos de oportunidades. Para el estudio del entorno pueden utilizarse instrumentos como el análisis de escenarios múltiples, que trata de determinar las implicaciones que tienen los cambios del entorno para la organización y su estrategia, o las matrices de impactos cruzados, que miden en dimensiones el impacto potencial (alto, moderado, ninguno) de los cambios del entorno y la probabilidad de ocurrencia en los próximos años.

## **2.2.- Competencia en sentido amplio.**

El análisis de la competencia supone la determinación de aspectos clave como:

- Identificación de los competidores actuales y potenciales. Es decir, determinar quiénes son, cuál es su estructura y cómo evolucionan.
- Objetivos de los competidores. Implica conocer cómo actúan los competidores y cómo afectan sus decisiones a la propia empresa.
- Puntos fuertes y débiles de los competidores. Los puntos fuertes o fortalezas son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, en definitiva, ventajas competitivas que pueden servir para explotar oportunidades o superar amenazas. Los puntos débiles, en cambio, limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa, constituyen una amenaza para la organización y deben, por tanto, ser superados. Los puntos fuertes o débiles pueden proceder de los productos y servicios ofrecidos, la penetración del mercado alcanzada, los costos de producción, los precios fijados, el sistema de distribución establecido, la promoción desarrollada, la tecnología, recursos humanos o financieros, la organización o la capacidad directiva disponible o las utilidades obtenidas. El análisis de la competencia ha de suponer un completo benchmarking, es decir, una comparación de los niveles de eficiencia de la organización con los estándares externos. Este análisis ha de permitir identificar oportunidades de innovación y mejora y facilitar la realización de cambios efectivos en la organización que lleven a alcanzar niveles de excelencia y conseguir los

resultados de rentabilidad deseados. El análisis de la competencia implica el del sector empresarial en el que se ubique la empresa. Esto supone considerar los aspectos siguientes:

— Localización del sector. En una era de competencia global, con mercados abiertos y grandes posibilidades de comunicación, la localización parece que, en teoría, no debería ser una fuente de ventaja competitiva. Sin embargo, la práctica demuestra que la localización permanece como algo central para competir. Como pone de relieve Porter, en el mapa económico actual aparecen clusters o masas críticas de industrias, empresas proveedoras e instituciones localizadas en un lugar determinado, que gozan de un éxito no usual en un campo particular. Los ejemplos más famosos son Silicon Valley y Hollywood, pero hay otros más; en el ámbito nacional destacan Monterrey (en la industria pesada), León (en lo referente al calzado) y Guadalajara (en la alta tecnología).

— Estructura del sector. Identificación y características de las empresas que integran el sector, número y características de los proveedores, organización del sector (asociaciones, convenios), número y tipo de clientes y canales de distribución.

— Orientación del sector. Tecnología, materiales de fabricación, procedimientos de fabricación y tendencias en la innovación.

— Barreras de entrada. Las barreras de entrada son dificultades existentes en un sector industrial para la entrada de nuevas empresas, que colocan en una situación competitiva desventajosa a las empresas que accedan a él. Estas barreras pueden ser debidas a la existencia de economías de escala, es decir, reducción en los costos unitarios cuando se alcanzan volúmenes de producción elevados. También pueden ser una barrera de entrada los costos marginales reducidos que consiguen las empresas establecidas, debido a la experiencia adquirida con la producción acumulada. El análisis de la competencia, y en especial la determinación de sus puntos fuertes y débiles, permitirá conocer también, al igual que el

análisis del entorno, las amenazas y riesgos con los que puede enfrentarse la propia organización y las oportunidades de negocio (nuevos productos o mercados) que pueden presentarse.

### **2.3.- Evaluación y comparación de la empresa con la competencia.**

El estudio de la estructura competitiva, es decir, de las participaciones de mercado que mantienen las empresas que concurren en él, se considera importante por el efecto que pueda tener una posición de liderazgo en la rentabilidad de las ventas. Ahora bien, desde la perspectiva de la mercadotecnia interesa conocer, sobre todo, el efecto que tienen las decisiones de la competencia en la estrategia comercial y en los resultados de la propia empresa. Los competidores actúan como restricciones en el diseño de la estrategia de mercadotecnia. El éxito de cualquier estrategia de mercadotecnia puede depender de la bondad del análisis de la competencia efectuado.

Identificar a los competidores no es tan sencillo como puede parecer a simple vista. Además de los actuales, deben tenerse en cuenta los competidores potenciales. Éstos pueden originarse por diversos motivos:

- a) Expansión del mercado. Por modificación de los límites territoriales, como, por ejemplo, una hipotética entrada de un nuevo país en el Tratado de Libre Comercio de América del Norte.
  
- b) Expansión del producto. Cualquier empresa que dispone de alguna ventaja competitiva o detecta una oportunidad de negocio, puede ampliar su oferta a productos distintos de los habituales. Por ejemplo, Walmart, cadena de supermercados, se expandió para crear Banco Walmart reconocido por las bajas tasas que ofrece al mercado.



- c) Integración hacia atrás. Los clientes son competidores potenciales. La cadena K2, después de estar adquiriendo durante algún tiempo, muebles a fabricantes independientes, decidió producirlos en plantas propias.
- d) Integración hacia adelante. Los proveedores también pueden convertirse en competidores. Un fabricante de procesadores puede convertirse en otro de computadoras.

El análisis de la competencia, tanto actual como potencial, requiere tener una información constante y permanente sobre la misma, para poder evaluar sus puntos fuertes y débiles que puedan constituir oportunidades o amenazas para la empresa. Las fuentes de información pueden ser de distinto tipo, desde informes publicados por los competidores, hasta estudios de mercado realizados por empresas especializadas, publicidad emitida por los competidores, o información personal de los vendedores, intermediarios y proveedores. Esta forma de concebir el análisis de la competencia se denomina benchmarking, que es una técnica de dirección empresarial por la que la organización compara sus niveles de eficiencia con estándares externos y ciertas prácticas internas propias para emular y corregir los posibles desfases existentes y, mediante planes de acción y de mejora continua, para identificar oportunidades de innovación y realizar cambios efectivos en el negocio, con el fin de tratar de lograr posiciones de liderazgo, alcanzar niveles de excelencia y conseguir los resultados de rentabilidad deseados. Se reconoce a la empresa Rank Xerox como la creadora de esta técnica de dirección empresarial.

## Unidad III Desarrollo de estrategias

### 3.1.- Observación de las principales líneas de actuación en comunicación, precios y distribución de los productos.

#### Precio

La empresa se enfrenta en sus decisiones de fijación de precios a las reacciones que pueden suscitarse entre los distintos públicos interesados. Además de los propios clientes, las modificaciones de precios pueden afectar a las expectativas de los públicos siguientes:

- Competidores. La decisión de modificar el precio no afecta a los competidores. En consecuencia, debe tratarse de prever la reacción de la competencia ante una variación del precio.
- Intermediarios. Si la empresa distribuye sus productos a través de intermediarios, no controlará totalmente el precio final, y sus acciones sobre el precio podrán ser alteradas por los distribuidores.
- Accionistas y trabajadores. Tanto unos como otros esperarán mayores ingresos o remuneraciones si suben los precios.
- Proveedores. Si sube el precio de venta, puede que exijan un mayor precio por sus suministros.
- Acreedores. Pueden ver mal una reducción del precio, si estiman que se va a producir una disminución de los ingresos y, en consecuencia, una merma de la solvencia de la empresa.
- Directores departamentales de la empresa. El director comercial preferirá posiblemente precios bajos, para incrementar las ventas; en cambio, el director de finanzas puede considerar que los ingresos serán mayores con precios altos o que disminuirán los riesgos de impagos, si como consecuencia de los precios más altos se reduce el número de clientes.
- Organizaciones de consumidores y usuarios. Estas instituciones querrán intervenir en el proceso de fijación de precios o denunciarán cualquier elevación de los mismos que consideren excesiva.

— Sociedad en general. La subida de precios es siempre impopular, pero la bajada puede desacreditar o dañar la imagen de un producto o de la empresa.

Cualquier modificación en el precio de un producto o servicio puede alterar la demanda de otro u otros de la gama de productos ofrecidos. Este fenómeno, conocido como elasticidad cruzada de la demanda, se produce cuando existe una relación de complementariedad o de sustitución entre los productos. La elasticidad cruzada será negativa entre los productos complementarios y positivos entre los sustitutos. Por ejemplo, una disminución en el precio de las cámaras fotográficas digitales producirá no sólo un aumento en la demanda de las mismas, sino también en la de los productos y consumibles informáticos (impresoras, programas, papel, etc.) necesarios para procesar e imprimir las fotografías (productos complementarios); en cambio, se reducirá la demanda de cámaras fotográficas convencionales (producto sustituto).

El precio es uno de los elementos del marketing mix, el cual tiene importancia principal, ya que es el que determina la adquisición o el rechazo del producto. La publicidad, las relaciones públicas o las ventas, no servirían de mucho si el precio establecido para los productos está en desacuerdo con la situación prevaleciente en el mercado en ese tiempo, o bien si el mismo producto pierde esa relación (por las características del producto o los elementos que lo componen). Para la determinación del precio se consideran de manera vital los costos, los cuales relacionan la forma de administrar la producción y la administración de las actividades no incluidas directamente en ella. Deben tomarse en cuenta a fin de fijar un precio adecuado, además de los aspectos característicos del mismo y de cualquier empresa que pretenda ser competitiva por la aceptación del consumidor.

El precio, como variable de decisión comercial, constituye un elemento crítico en la estrategia de mercadotecnia ya que supone, de alguna forma, la síntesis de la política comercial de la empresa. Las decisiones acerca de la fijación de precios condicionan la evolución de la compañía, si se examinan desde tres aspectos básicos:

1) El precio fijado influye mucho en la demanda, orientándola, en uno u otro sentido, hacia la empresa. El precio de venta determina, por su influencia en los márgenes unitarios, la rentabilidad de la actividad comercial de una compañía en función de las cantidades vendidas. El precio de venta designado para un producto influye en la percepción global del mismo por parte del comprador. Un precio elevado quizá sugiera la imagen de un producto de élite o de alta calidad.

2) A veces, el precio se considera como un elemento regulador de la oferta y la demanda, como una propiedad cualitativa del producto. Los consumidores tienen, para cada producto, su escala particular de relación precio-producto caro/barato; para ello miden las cualidades del producto (la calidad, el servicio de asistencia, la información y la imagen de la empresa). Por tanto: el precio es la valoración de un producto que, traducida en unidades monetarias, expresa la aceptación o rechazo del consumidor hacia los atributos de dicho producto, atendiendo a su capacidad para satisfacer necesidades.

3) El precio es la relación formal que indica la cantidad de dinero o bienes y servicios que se necesitan para adquirir una cantidad de bienes o servicios.

Cuando los costos de producción son bajos o altos, se reflejan en el precio fijado para el producto; si es muy elevado no será competitivo. Si los costos son bajos los precios también lo serán. El costo es la medida, en términos monetarios, de la acumulación de recursos utilizados en la búsqueda de un fin concreto y se define por:

- Las fuentes: razón de su cálculo.
- El objetivo: campo de aplicación.
- El contenido: medida, en términos monetarios, de la acumulación de recursos utilizados.
- Periodo de cálculo: tiempo que abarca la finalidad.

Los costos determinan el nivel mínimo que la compañía puede establecer para el precio de sus productos, el cual no debe ser más bajo, pues en ese caso se pondría en peligro la rentabilidad del negocio; por otro lado, si la empresa desea penetrar en un mercado, conseguir un nuevo cliente o nuevos segmentos, ganar experiencia al atender a la demanda y capacidad de producción en relación con la competencia, quizá utilice el precio como estrategia en su política comercial (al fijarlos más bajos que la competencia). La compañía debe fijar un precio que cubra todos sus costos de producción, distribución y venta del producto, incluyendo una tasa justa de rendimiento por su esfuerzo y riesgo. Los costos que deben considerarse son los siguientes:

1) Costos fijos: son todos los que se atribuyen al artículo, pero que no varían con su producción o los ingresos provenientes de las ventas (p. ej., la mano de obra, las materias primas y los gastos de fabricación) y se miden en unidades de tiempo. También incluye aquellos relacionados con varios productos o con centros de costos, así como los sueldos de personal directivo, los gastos en calefacción, agua, iluminación, entre otros.

2) Costos variables: son todos los gastos que varían directamente con el nivel de mercado; entre ellos están los gastos por:

- Servicios.

- Distribución.

- Ventas.

- Comunicación.

- Investigación de mercados.

3) Costos directos: incluyen todos los costos que puedan atribuirse directamente a un producto.

4) Costos indirectos: son aquellos relacionados con varios productos o con centros de costos.

5) Costos fijos medios: corresponden a los costos fijos por unidad, en función de los diferentes niveles de producción. Se obtienen al dividir los costos fijos totales entre la producción correspondiente a cada nivel. Así, cuanto mayor sea la producción, los costos fijos medios decrecerán, lo cual provocará estas situaciones

6) Costo marginal: es la diferencia entre dos valores del costo total, como consecuencia de un incremento unitario en la producción o entre dos valores del costo variable total, ya que los costos de incrementos de producción no dependen de los costos fijos.

En general, estos métodos son sencillos y de uso generalizado y consisten, fundamentalmente, en la adición de un margen de utilidad al costo del producto. Una política de precios basada en estos métodos fijará precios distintos a los productos de acuerdo con los costos de producción y venta requeridos, lo que a simple vista parece correcto y justo. Los métodos basados en el costo pueden clasificarse en dos modalidades básicas: el método del costo más margen y el del precio objetivo, con el que se puede determinar el precio que permite alcanzar los objetivos de ventas y rentabilidad.

#### **a) Método del costo más margen**

El método del costo más margen consiste en añadir un margen de utilidad al costo total unitario del producto. El costo total unitario se calcula sumando al costo variable los costos fijos totales divididos por el número de unidades producidas. El método del costo más margen simplifica la determinación del precio y es muy utilizado. Facilita también el cálculo de cualquier rebaja o ajuste en el precio y lleva a precios similares entre los competidores cuando todos ellos lo aplican. Además, permite que el comprador confíe en el vendedor, puesto que se ha establecido un criterio objetivo para fijar el precio y éste será el mismo con independencia del deseo de adquirir el producto que tenga el consumidor.

#### **b) Método del precio objetivo**

El método del precio objetivo trata de fijar el precio que permite obtener una utilidad o volumen de ventas dados. Para su determinación puede utilizarse el análisis del

«punto de equilibrio» o del «umbral de rentabilidad», que consiste en calcular la cantidad de producto que ha de venderse a un determinado precio para cubrir la totalidad de los costos fijos y variables incurridos en la fabricación y venta del producto.

## **Canales de distribución**

Para ir del productor al consumidor, el bien o servicio elaborado debe pasar a través de algún medio. Este medio es el canal de ventas. El término canal sugiere un camino o ruta por el que circula el flujo de productos desde su creación en el origen hasta llegar a su consumo o uso en el destino final.

El punto de partida del canal de distribución es el productor. El punto final o de destino es el consumidor. El conjunto de personas u organizaciones que están entre el productor y el consumidor son los intermediarios. En este sentido, el canal de distribución está constituido por todo aquel conjunto de personas u organizaciones que facilitan la circulación del producto elaborado hasta llegar a manos del consumidor o usuario.

En la mayoría de los casos, los intermediarios son organizaciones independientes del productor. Su vinculación con el mismo es a través de contratos de compraventa, depósito o comisión. Pero, en algunos casos, no existen organizaciones intermedias o son propiedad de la empresa productora, que dispone de sucursales propias para efectuar la distribución y venta de sus productos. Esta situación se da con mayor frecuencia cuando el mercado es reducido o está muy concentrado, el producto es de alto precio o se trata de un servicio. Las computadoras, por ejemplo, inicialmente eran vendidas directamente por los propios fabricantes en sus delegaciones comerciales; posteriormente, cuando el mercado se amplió, la venta empezó a realizarse fundamentalmente a través de distribuidores independientes, aunque hay excepciones notables, como Dell, que vende directamente sus equipos por teléfono o a través de Internet.

El intermediario es una de las figuras más denostadas de la actividad económica. A él se le atribuye, en muchos casos, el encarecimiento de los productos y se argumenta con frecuencia que la eliminación de intermediarios reduciría los precios de venta al consumidor de los productos. Pero esta opinión supone no tener en cuenta muchas de las funciones que lleva a cabo el intermediario, y que, de suprimirse, alguien tendría que realizar y soportar su costo. Los intermediarios, en realidad, llevan a cabo una gran diversidad de funciones, que están relacionadas con la utilidad de lugar, tiempo y posesión que genera la actividad de distribución. Estas funciones pueden agruparse en las siguientes:

#### **a) Reducción del número de transacciones**

Además de facilitar los intercambios, los intermediarios también pueden simplificarlos. Muchas veces se critica que los intermediarios multiplican las transacciones entre el productor y el consumidor y encarecen los precios. Los intermediarios, al contrario de lo que pueda parecer, reducen el número de transacciones necesarias. Si existen  $P$  productores y  $C$  consumidores, el número de transacciones posibles sería  $P \times C$ . Si, en cambio, un intermediario facilita la relación entre ambos, el número máximo de transacciones se reducirá a  $P + C$ .

#### **b) Adecuación de la oferta a la demanda**

Esta función la realizan los intermediarios en un doble sentido. Por una parte, comprando grandes cantidades de un producto que luego venden en otras más pequeñas a los consumidores finales o a otros intermediarios, que no quieren o no pueden acumular grandes existencias del producto. Esta función de división de la cantidad del producto es la que normalmente efectúan los intermediarios. Comprando en grandes cantidades a los fabricantes y vendiendo en otras más pequeñas a los consumidores se consigue reducir los costos de distribución de ambos. (Santesmases, 2014: 162-244)

## **Logística**



La palabra logística es de origen francés y es un término militar cuyo significado comprende el transporte, suministro y alojamiento de las tropas. En la empresa, el concepto de logística hace referencia a las actividades de dirección del flujo de materiales y productos, desde la fuente de suministros, para la elaboración del producto, hasta su utilización por el usuario final. El término distribución física se utiliza frecuentemente como sinónimo de logística. Sin embargo, algunos autores matizan la diferencia entre ambos conceptos.

Así, por ejemplo, Magee, Copacino y Rosenfield definen cada uno de esos términos del siguiente modo: Logística. Es el arte de dirigir el flujo de materiales y productos de la fuente al usuario. El sistema logístico incluye el flujo total de materiales, desde la adquisición de las materias primas al suministro de productos acabados a los usuarios finales y los flujos de información que ocasionan el control y registro del movimiento de materiales. Distribución física. Es la parte de la logística que hace referencia al movimiento externo de los productos desde el vendedor (origen) al cliente o comprador (destino).

Sin embargo, a pesar de estos matices, los términos logística y distribución física suelen utilizarse en mercadotecnia como equivalentes. Y así lo pone de manifiesto la definición de distribución física dada por el Consejo Nacional de Dirección de la Distribución Física de Estados Unidos, que considera a la misma como «la integración de dos o más actividades llevadas a cabo con el fin de planear, implantar y controlar el flujo eficiente de materias primas, productos semielaborados y productos acabados desde el punto de origen al de consumo».

Por consiguiente, se considerará, en adelante, que logística y distribución física son términos equivalentes y que abarcan aquel conjunto de operaciones llevadas a cabo para que el producto recorra el camino que dista desde su punto de producción hasta el de consumo. Los canales de distribución son los que posibilitan el desarrollo de estas actividades.

La dirección de la logística tendrá como finalidad conseguir esos fines básicos de la distribución. Pero además, para que la logística sea eficiente, deberá llevarse a cabo al menor costo posible. Un cambio en el medio de transporte o en la ruta seguida, una modificación en la administración de compras e inventarios o una alteración en el número y características de los puntos de servicio pueden dar lugar a reducciones sustanciales de los costos del sistema

de distribución y a una mejora en la calidad del servicio prestado. No obstante, al contemplar los costos de la distribución física deben tenerse en cuenta no sólo los costos directos de cada una de las actividades que engloba (procesamiento de pedidos, transporte, almacenaje, etc.), sino también la interrelación entre cada una de ellas y los costos de oportunidad en que puede incurrirse.

El cumplimiento de los objetivos de la distribución física debe contemplarse desde una perspectiva global. Es decir, se trata de minimizar el costo total del sistema de distribución física, lo que no implica necesariamente que tenga que minimizarse cada uno de los costos de las actividades que comprende aquélla. Estos costos están muchas veces interrelacionados: una variación en el costo de una de las actividades de la distribución física afecta al costo de las demás, por lo que debe considerarse la suma de todos los costos y no cada uno de ellos en particular.

Así, por ejemplo, una reducción en los costos de procesamiento de los pedidos, por haberse aumentado el tamaño de los mismos, puede provocar un aumento en los costos de almacenaje y administración del inventario. Asimismo, una reducción en los costos de transporte, por utilización de medios de mayor capacidad, puede provocar un aumento en los costos de manipulación y embalaje del producto. Por otra parte, las interrelaciones no se limitan a los propios costos de la distribución física, sino que también afectan a los denominados costos de oportunidad. Un costo de oportunidad es aquél en el que se incurre por las ventas que se dejan de realizar, por retrasos en el suministro, por no tener el producto en existencia cuando se demanda o por no atender al cliente antes de que decida marcharse y comprar el producto en otro sitio. Una reducción del costo de almacenaje, por ejemplo, puede provocar una rotura de stocks, es decir, una falta de disponibilidad del producto en el momento en que se demande y en la cuantía solicitada, lo que provocará la pérdida de ventas. Un sistema eficaz de distribución física debe evitar los costos de oportunidad. Sin embargo, intentar minimizarlos supondrá, por lo general, elevar los costos directos del sistema.

Así, por ejemplo, para evitar las roturas de stock tendrá que aumentarse la cuantía de las existencias, lo que incrementará los costos de almacenaje. Debe buscarse, por tanto, un

equilibrio entre ambos costos contrapuestos (los directos y los de oportunidad), de modo que se intente minimizar la suma de ambos y no cada uno de ellos en particular.

Cuando hay que abastecer a múltiples puntos de venta o destino desde varios centros de fabricación o almacenaje intermedio, el problema no se reduce únicamente a seleccionar el medio de transporte adecuado, sino también la ruta que deben seguir los productos desde el punto de origen al de destino. Una empresa con varias fábricas o almacenes intermedios localizados en distintas zonas geográficas puede abastecer a los mercados de destino de forma diferente.

El producto que se envía a un mercado determinado puede proceder de cualquiera de los puntos de fabricación o almacenaje previo de que se disponga. Si, por ejemplo, una empresa tiene cuatro fábricas repartidas en un área geográfica y desde ellas se abastece a 50 mercados distintos, las combinaciones posibles de rutas a seguir por el producto desde el origen al destino es de  $4 \times 50 = 200$  rutas posibles. En general, si se dispone de  $m$  puntos de origen y  $n$  puntos de destino, las rutas posibles a seguir serán  $m \times n$ . En la figura 10.2 se muestra la gráfica correspondiente a las rutas posibles. Sin embargo, en la práctica, probablemente no se llegarán a utilizar todas ellas. Además, las rutas a seleccionar están condicionadas por las cantidades de producto demandadas en los puntos de destino y las cantidades del mismo disponibles en los puntos de origen. En la situación planteada, el objetivo es abastecer plenamente a los puntos de venta desde los almacenes de los centros de producción, y hacerlo al menor costo posible. Se tratará, por tanto, de seleccionar entre las rutas posibles aquellas que en conjunto proporcionen el menor costo total de transporte de los productos. Este problema, conocido como «el problema del transporte» ha sido tratado de forma específica por la investigación operativa y constituye un caso de optimización de redes lineales.

### **3.2.- Debates con el responsable sobre el diagnóstico estratégico y las aplicaciones observadas.**

Los cuatro instrumentos de la estrategia comercial (producto, precio, distribución y promoción) deben integrarse y coordinarse de forma tal que permitan alcanzar los objetivos de la organización. Esta combinación de los instrumentos, o mezcla de mercadotecnia, constituye la base del plan de mercadotecnia. Dado que la mezcla de mercadotecnia ha de estar en función de los objetivos propuestos, será preciso establecer primero tales objetivos y para ello hará falta conocer y analizar previamente la situación del mercado, la competencia y la propia organización. Este conjunto de actividades de análisis y planeación tienen como resultado el plan de mercadotecnia, que constituye la guía para el desarrollo de la estrategia comercial. El plan de mercadotecnia supone el desarrollo o puesta en práctica del concepto de mercadotecnia. Mientras éste es la idea, aquél constituye la acción que permite llevar a cabo tal idea. Ambos parten de la identificación de las necesidades del consumidor y conducen a una implementación más eficiente y efectiva de la relación de intercambio.

Estrategia es toda acción específica desarrollada para conseguir un objetivo propuesto. Las estrategias tratan de desarrollar ventajas competitivas sostenibles en productos, mercados, recursos o capacidades, que sean percibidas como tales por los clientes potenciales y que permitan alcanzar los objetivos previstos. La consecución de ventajas competitivas sostenibles es más difícil en la actualidad, por el mayor dinamismo de los mercados. La planeación estratégica no consiste en planear el futuro, sino las acciones actuales, teniendo en cuenta cómo afectan al futuro.

No es previsión de ventas a largo plazo, sino un proceso de toma de decisiones en el presente, contemplando los cambios esperados del entorno. Además, la planeación estratégica es un medio para evaluar el riesgo. La planeación estratégica trata de mantener a la organización adaptada de forma óptima y continua a sus mejores oportunidades, analizando los cambios del entorno y aprovechando al máximo los recursos internos que le confieren una ventaja frente a la competencia.

La planeación comercial es una parte de la planeación estratégica de la empresa que tiene por finalidad el desarrollo de programas de acción para alcanzar los objetivos de

mercadotecnia de la organización. Estos programas se formalizan en un plan, cuya elaboración corresponde al departamento de mercadotecnia. Este departamento es, asimismo, el responsable dentro de la organización de la implementación del plan y del control o supervisión del cumplimiento de los objetivos previstos, con el fin de establecer, en su caso, las acciones correctivas oportunas.

La planeación estratégica es indispensable para que la organización pueda anticiparse y responder a los cambios del entorno, es decir, del mercado, de la competencia, de la tecnología, de la cultura, etc. Con una adecuada planeación estratégica, la empresa podrá aprovechar de modo más efectivo las oportunidades que llegue a identificar o se le presenten y utilizar con mayor efectividad los recursos internos de que disponga. La finalidad del proceso de planeación comercial estratégica es el desarrollo de un plan de mercadotecnia para alcanzar los objetivos a largo plazo. Este plan debe definir un curso de acción para las condiciones empresariales y de mercado esperadas y debe tener en cuenta la relación con todas las áreas relevantes de la organización. La elaboración del plan estratégico de la organización pone de manifiesto, en definitiva, las prioridades, supuestos, cambios, tendencias y periodificaciones a considerar por la organización y que deben constituir su guía de actuación.

Administración. Aquí se elabora una estructura que agrupe a las diferentes funciones de la mercadotecnia, asigne responsabilidades, fije objetivos, determine su alcance y sus limitaciones.

Plan de mercadotecnia El industrial y el comercializador siempre deben elaborar un plan con el fin de colocar el producto en los lugares de consumo; es recomendable que incluya 12 subplanes:

1) Metas de mercado. Definen hasta dónde se quiere llegar; para ello, es preciso considerar 6 variables: • Participación de mercado.

- Penetración.

- Pronóstico.

- Presupuesto.

- Hoja de balance.

- Rentabilidad.

2) Producto. Aquí se detallan las características del producto (envase, etiqueta y cualidades).

3) Servicio. Se definirán sus alcances y limitaciones, así como la forma de aplicarlo en las siguientes variables:

- Servicio de preventa.

- Servicio durante la venta.

- Servicio posventa.

- Garantía.

4) Distribución. Aquí se detallan todas las alternativas para llevar el producto a los centros de consumo.

5) Ventas. Se planean todas las políticas, bonificaciones, premios e incentivos relacionados con la fuerza de venta.

6) Comunicación. Se determinarán todas las actividades mediante las cuales se dará a conocer el producto al consumidor, los empleados y los distribuidores; considera tres variables:

- Relaciones públicas.

- Publicidad.

- Promoción.

7) Investigación de mercados. Se definirán las actividades que se realizarán para conocer de las necesidades del consumidor y las razones que lo impulsan a comprar o a no hacerlo.

8) Precio, plazos y descuentos. Una vez que se han obtenido los costos de los subplanes anteriores (producto, servicio, distribución, ventas, comunicación e investigación de mercados) se está en posibilidad de calcular el precio.

9) Crédito y cobranza. En este subplan se determina si se debe otorgar crédito a los consumidores o por qué el mercado lo exige, y se consideran dos variables:

- Crédito a la empresa.
- Crédito de la empresa.

10) Financiero. Es el subplan de presupuesto. Aquí se define la manera de recuperar la inversión y dictaminar cómo se invertirá (p, ej., por mes o por trimestre).

11) Estadísticas y parámetros de medición. Aquí sólo se detallan los datos estadísticos que se utilizarán para saber, a partir de las cifras de mercado, cómo va la empresa y qué hacer en caso de que no se cumplan o se rebasen los pronósticos. Dicho datos estadísticos podrían ser: ¿qué se vendió, ¿cuánto se vendió?, ¿cómo se vendió? y ¿a quién se vendió? Los datos se comparan con el pronóstico, el año anterior, por mes y por acumulado a la fecha.

12) Estrategias y políticas de la administración. Aquí se especifican las políticas generales de la empresa y las que ordenan el plan de mercadotecnia, así como las estrategias de cada uno de los 11 subplanes y lo que pasaría si no se cumplen, tanto las políticas como las estrategias.

(Sangri: 2015: 1-20)

### **3.3.- Coordinación y colaboración entre empresas**

medio del que se vale el fabricante para poner sus productos al alcance de los consumidores o los usuarios industriales. El concepto de diseño se puede utilizar en forma descriptiva para indicar un patrón de ordenamiento y una estructura de partes, en el mismo sentido que hay entre las organizaciones y los sistemas de marketing. El diseño refleja las regulaciones que usan los miembros del sistema para crearlo y sostenerlo. El diseño del canal se refiere a aquellas decisiones asociadas con la formación de un nuevo canal de marketing o la modificación de los ya existentes.

Por lo general, las decisiones de diseño del canal de distribución implican compromisos a largo plazo con otras organizaciones y con los segmentos de mercado atendidos por esos miembros del canal de distribución. Cuando una empresa efectúa un contrato con un distribuidor independiente para vender sus productos, ese distribuidor no puede ser reemplazado fácilmente por puntos de venta propiedad de la compañía. Las discusiones acerca del diseño del canal de distribución son también esenciales porque su sistema es el recurso externo clave de muchos fabricantes, a menudo, la construcción de los canales de distribución exitosos requiere años y, una vez establecidos, no pueden cambiarse con facilidad. Las decisiones de diseño del canal de distribución representan compromisos con las políticas y procedimientos.

a) Mayorista o distribuidor: son establecimientos dedicados a desplazar y vender todos los productos a minoristas o a otros mayoristas y, en determinadas ocasiones, al consumidor final.

b) Detallista: son establecimientos dedicados a desplazar y/o vender todos los productos destinados al consumo personal y familiar; también se le conoce como minorista.

c) Agentes: son elementos que desplazan o venden los productos o servicios de un tercero y que pueden ser: • El propio fabricante. • Un mayorista o distribuidor. • Un minorista.

Los mayoristas se dividen en tres grupos principales:

- 1) Mayoristas comerciantes.
- 2) Corredores, agentes y sucursales.
- 3) Sucursales y oficinas de ventas de los fabricantes.

#### Mayoristas comerciantes

Son los negocios de propiedad independiente que se hacen responsables de la mercancía que manejan. Los mayoristas comerciantes son el grupo más grande, con casi 50% de todas las ventas de mayoreo, e incluyen dos tipos de servicio: completo y limitado.

#### Corredores y los agentes



Difieren de los mayoristas comerciantes en dos aspectos: no se hacen responsables de los bienes y sólo desempeñan unas cuantas funciones; por lo general se especializan por línea de producto o por tipo de cliente. Los agentes del fabricante o representantes son el tipo más común de agentes mayoristas. Juntos, agentes y corredores, constituyen 15% del volumen total de las ventas de mayoreo.

#### Sucursales y oficinas de venta de los fabricantes

La tercera categoría de mayoreo es la que llevan a cabo los compradores o vendedores en las sucursales y oficinas de venta de los fabricantes, en lugar de recurrir a mayoristas independientes. Las oficinas y sucursales de los fabricantes conforman casi 35% del volumen de ventas de mayoreo. También hay mayoristas de servicios completos, quienes proporcionan una línea completa de servicios, tienen mercancía en existencia, cuentan con una fuerza de ventas, ofrecen crédito, hacen entregas y brindan ayuda administrativa, además de cumplir con todas sus funciones.

### **3.4.- Servicio dentro de la empresa.**

Los servicios revisten ciertas características que los hacen diferentes de los productos de consumo o los industriales; en general son intangibles, no se pueden ver o tocar, sólo se sienten y disfrutan. Por su naturaleza, los servicios no se compran en la tienda de la esquina. También se les conoce como bienes de soporte, por ejemplo, para un viaje se necesita el transporte (avión o autobús), pero para vender muebles en una tienda de departamentos se necesita un vendedor, una cajera y un establecimiento.

Pero, ¿qué es el servicio? Es el conjunto de actividades, beneficios o satisfactores que se ofrecen para su venta o se suministran con las ventas. Asimismo, se dice que los servicios son: • acciones • procesos • ejecuciones Es el servicio que se presta o se brinda para apoyar el desempeño de los productos básicos de la empresa y conservar a sus consumidores cautivos; varios autores se refieren a esta importante actividad de la siguiente manera: “Es cualquier actividad o beneficio que se ofrece y generalmente es intangible, y da como

resultado la propiedad de algo, que puede o no estar ligada a un producto físico.” Kotter P., Fundamentos de marketing, 3a. edición, 1989.

A fin de facilitar su estudio el servicio se clasifica en dos clases:

- 1) Objeto o propósito de una transacción. Es cuando se vende el servicio en sí; tiene una peculiaridad que adquiere como tal y sólo es para su disfrute.
- 2) Apoyar o facilitar la venta de un bien u otro servicio. Ésta es la que de hecho se efectúa para apoyar la venta de cualquier satisfactor, ya sea tangible o intangible, y cuya finalidad es lograr una segunda venta, es decir, que el consumidor regrese porque se siente satisfecho y, lo más importante, que adquiera de nuevo el producto en cuestión.

Las características de los servicios son las siguientes:

- Intangibilidad. No se puede tocar, degustar o ver, sólo se disfruta (p. ej., el servicio de transporte público, un espectáculo musical, deportivo, entre otros).
- Naturaleza perecedera. El servicio no se puede acumular, se termina y no hay excedente.
- Heterogeneidad. No se puede estandarizar, no es factible contar con dos servicios iguales, es decir, cada uno es diferente del otro en cuanto a la forma en que se presta y se consume.
- Inseparabilidad. Los servicios no se separan de su prestador, creador o vendedor, la mayoría de ellos, se crean, se dan y se consumen al mismo tiempo. La prestación de algunos servicios requiere la cooperación de muchas personas y, en ocasiones, la presencia del consumidor o usuario.

### **3.5.- Participación en la puesta en práctica de alguna medida comercial concreta.**

Las estrategias posibles para alcanzar los objetivos pueden ser muy diversas. Un mismo objetivo se puede conseguir a través de estrategias distintas y la misma estrategia no proporciona siempre los mismos resultados. Ansoff propuso un útil esquema de análisis de los distintos tipos de estrategias, cuando los objetivos son de expansión o crecimiento. En

este caso, este autor clasifica las estrategias en función del producto ofrecido (actual o nuevo) y del mercado sobre el que se actúa (también actual o nuevo). Este doble criterio de clasificación da lugar a cuatro tipos de estrategias de expansión.

1. Estrategia de penetración del mercado. Consiste en incrementar la participación en los mercados en los que se opera y con los productos actuales.
2. Estrategia de desarrollo del mercado. Esta estrategia implica buscar nuevas aplicaciones para el producto, que capten a otros segmentos de mercado distintos a los actuales. También puede consistir en utilizar canales de distribución complementarios o en comercializar el producto en otras áreas geográficas.
3. Estrategia de desarrollo del producto. La empresa puede también lanzar nuevos productos que sustituyan a los actuales o desarrollar nuevos modelos que supongan mejoras o variaciones (mayor calidad, menor precio, etc.) sobre los actuales.
4. Estrategia de diversificación. Tiene lugar cuando la empresa desarrolla, de forma simultánea, nuevos productos y nuevos mercados. Porter clasifica las estrategias en función de la ventaja competitiva perseguida (costos o diferenciación) y de la amplitud del mercado al que se dirige la empresa (todo o sólo algunos segmentos).

Determina, de este modo, tres clases de estrategias genéricas:

1. Estrategia de costos. Consiste en alcanzar los costos más bajos mediante la producción en gran escala de productos no diferenciados.
2. Estrategia de diferenciación. Supone la especialización de la empresa en algún aspecto que la haga única y sea valorado por la totalidad del mercado. Es decir, se trata de conseguir el liderazgo en calidad, tecnología, innovación, servicio, etc.
3. Estrategia de enfoque. Mediante esta estrategia la empresa se concentra en unos segmentos de mercado determinados, en los que puede tener algún tipo de ventaja competitiva en costos o diferenciación.

Teniendo en cuenta la actuación frente a la competencia, Kotler clasifica las estrategias en cuatro tipos: estrategia de líder, de retador, de seguidor y de especialista:

1. Estrategia de líder. El líder en un producto-mercado es el que ocupa una posición dominante reconocida por sus competidores. Un líder se enfrenta con tres retos: desarrollar la demanda genérica, proteger la participación de mercado y ampliar la participación de mercado. Al líder le interesa desarrollar la totalidad del mercado porque él es el primer beneficiario. Para conseguirlo puede tratar de captar nuevos usuarios del producto, desarrollar nuevos usos del producto o intensificar su consumo. Para proteger su participación de mercado puede adoptar diversas estrategias: innovación, distribución intensiva, confrontación abierta, mediante guerra de precios o intensa publicidad, etc. Finalmente, el líder estará interesado en incrementar su participación de mercado si con ello aumenta la rentabilidad de sus operaciones y no incurre en posiciones monopolísticas.

2. Estrategia de retador. El retador es el que no domina el mercado-producto y quiere sustituir al líder. Para ello trata de incrementar su participación de mercado mediante estrategias agresivas. Éstas pueden consistir en un ataque frontal o en ataques laterales. En el ataque frontal se utilizan las mismas armas que el líder, mientras que en los ataques laterales el objetivo son las partes más débiles del competidor. Los ataques laterales o por los flancos pueden adoptar varias formas: desbordamiento, cercamiento, guerrilla, defensa móvil, etc.

3. Estrategia de seguidor. El seguidor es un competidor con una participación de mercado reducida que alinea sus decisiones a las de la competencia. No ataca al líder, sino que coexiste con él para repartirse el mercado. El que sea un seguidor no significa que no tenga estrategia propia. Trata, al igual que el líder, de desarrollar la demanda genérica, pero tiende a concentrarse en aquellos segmentos en los que posee una mayor ventaja competitiva.

4. Estrategia de especialista. El especialista es una pequeña empresa que se concentra en uno o pocos segmentos, pero no en la totalidad del mercado. Busca un «nicho» en el que pueda tener una posición de dominio y no sea atacado por la competencia. Para que sea rentable y atractivo, un «nicho» debe tener las características siguientes: tener un potencial de utilidad y crecimiento suficiente, ser poco atractivo para la competencia, adaptarse a las capacidades

Las estrategias difieren también en función de que la empresa trate de conseguir los objetivos por sus propios medios, a través de un desarrollo interno, o bien mediante un desarrollo externo o integración, a través de adquisiciones y fusiones. La integración puede ser vertical

u horizontal. La integración vertical supone una fusión con otras empresas no competidoras, situadas a distinto nivel de la producción o distribución (bien hacia atrás o hacia adelante). La integración horizontal se produce cuando la empresa se fusiona con un competidor actual con la finalidad de complementarse, alcanzar economías de escala o conseguir sinergias.

## **Unidad IV**

### **Seguimiento del mercado**

#### **4.1.- Seguimiento post-compra.**

La fidelización va a marcar las políticas de crecimiento, financieras y humanas de la empresa de venta directa. Pero para que el cliente repita, antes debe probar nuestro producto y experimentar una satisfacción. Démosle, pues, oportunidad de que nos exprese su opinión (mediante mecanismos adecuados para recabar información), y todos saldremos ganando. En el sector de la venta directa, no siempre es fácil que el cliente repita:

- A veces, nuestro cliente no cuenta con un vendedor cercano con quien volver a adquirir ese producto que tanto le gustó («es como si le hubiera tragado la tierra», exclamaba una cliente de una magnífica vendedora que abandonó una compañía de venta directa especializada en joyería).
- En otras ocasiones, los cambios de domicilio y las circunstancias personales y familiares del cliente no permiten localizarlo, y se pierde definitivamente. Cuando los clientes no se sienten satisfechos con los productos que adquieren o reciben, tienen dos opciones: pueden quejarse, o pueden «dejarlo estar» como si no hubiera pasado nada. En venta directa, el «no» por respuesta está asegurado sin dar opción apenas al vendedor de una, al menos, somera explicación. Si el cliente no comunica los motivos de su queja, de su decepción o desagrado, prácticamente no deja a la empresa la oportunidad de estar al corriente de su insatisfacción.

Por el contrario, los clientes que se quejan siguen hablando con nosotros, dándonos la oportunidad de devolverles a un estado de satisfacción para que sigan siendo consumidores de nuestros productos.

Para la mayoría de autores (por mucho que nos desagrade recibir opiniones negativas sobre nuestro producto, nuestro sistema de ventas, el pedido tal o cual que no llegó a tiempo), los clientes que se quejan nos están obsequiando con algo.

Las reclamaciones de los clientes son una de las fuentes de información en venta directa menos utilizadas y que están más al alcance de todos los vendedores, distribuidoras, etc.; pueden incluso convertirse en la base de los programas de mejora de calidad y servicio de un buen número de empresas y organizaciones de venta directa. Debemos ser capaces de recibir a estos clientes que protestan con los brazos abiertos y motivarles para que se acerquen a nosotros con sus comentarios.

Para ello serán claves los denominados «momentos de la verdad», en los que la interacción con el cliente está más a flor de piel, y en la que la empresa se juega todo su renombre, fama y prestigio. Algunos de los momentos de la verdad en una empresa de venta directa con sus clientes finales pueden ser los siguientes:

- Presentación de ventas.
- Reunión en domicilio de un invitado y encuentro por vez primera con la empresa y los productos de venta directa.
- Primer contacto con el vendedor.
- Atención telefónica de una duda, consulta o reclamación a la sede central de la compañía o al equipo que atiende a clientes finales.

Es claro que una parte importante de la actividad del vendedor de venta directa, la dedica a informar al cliente, a darle las indicaciones y prescripciones convenientes y a responder a cuantas cuestiones éste pueda presentarle. En estos procesos, aparte de la necesidad de que el vendedor posea unos conocimientos técnicos competentes y una suficiente experiencia, va a ser de capital importancia su habilidad en el terreno de la comunicación humana para

relacionarse de una forma correcta y eficaz para conseguir las metas que se ha propuesto (prestar adecuadamente el servicio).

La garantía total es una de las características diferenciales y positivas de la venta directa. Debido a la ausencia de establecimiento mercantil, las empresas y sus distribuidores independientes deben garantizar al máximo la confianza en sus productos. La empresa se compromete a cumplir con lo ofrecido a los vendedores, principalmente en lo relacionado con los productos del catálogo, así como a facturar el pedido de acuerdo al precio, oferta o campaña. Los cambios y devoluciones en los productos, una vez recibido el pedido, están garantizados sin coste alguno, y pueden deberse a varios motivos:

- a) El cliente no lo desea.
- b) El producto no es satisfactorio para el cliente.
- c) La sustitución realizada no es satisfactoria para el cliente.
- d) El producto es defectuoso.
- e) El producto se ha recibido roto.
- f) El producto ha sido facturado y no recibido.
- g) El producto recibido no ha sido solicitado.
- h) El producto se ha recibido tarde y ya no se desea.
- i) Otros motivos.

#### **4.2.- Evaluación de los resultados y conclusiones de las actuaciones.**

La evaluación es importante para aprender, para validar resultados y para la toma de decisiones. Se espera que las oficinas de campo lleven a cabo un número limitado de evaluaciones de efectos durante el ciclo de programación y que formulen un plan para estas evaluaciones y para cualquier otra evaluación de proyectos, programas o temas que la oficina desee llevar a cabo.

La planificación de evaluaciones se vincula con el ciclo de programación del país. Durante el primer trimestre de cada programa del país, las oficinas de campo preparan y presentan el plan de evaluación a la Oficina de Evaluación. Subsiguientemente, el plan se actualiza de manera continua, con carácter anual o periódico, según las necesidades locales, convirtiéndose esencialmente en un plan continuo.

Por ejemplo, si una oficina de campo planifica su primera evaluación de efectos a los tres años de implementación del programa del país, la oficina tal vez no necesite examinar el plan de evaluación durante dos años – es decir, hasta el año anterior a la evaluación. Cualquier revisión del plan que se efectúe durante el transcurso del ciclo, la oficina de campo debe presentarla primero a la Oficina de Evaluación. A veces se requiere una revisión cuando cambian las circunstancias, como por ejemplo, debido a pérdidas o ganancias en los recursos financieros o cuando se produce un cambio en el contexto nacional. Un plan de evaluación se basa en decisiones estratégicas y selectivas de las oficinas de campo (en particular, las adoptadas por la gerencia principal de las oficinas) con respecto a qué debe ser evaluado y cuándo. Se utiliza entonces el plan para asegurar que las actividades de evaluación están en el buen camino. Cuando se prepara una evaluación, puede ser útil pensar en términos de “planificación retrospectiva”.

Esto significa examinar las fechas previstas para la evaluación, estimando el tiempo necesario para preparar y llevar a cabo la evaluación y luego ir hacia atrás para anticipar en qué momento debe comenzar el proceso de preparación. Al planificar las evaluaciones de efectos, en particular, las oficinas de campo pueden identificar y elegir qué efectos deben evaluarse, abarcando por lo menos el número mínimo obligatorio de efectos que deben evaluarse.

### **4.3.- Programa de fidelización.**

Desde hace ya algún tiempo, las empresas están mostrando una creciente preocupación por la lealtad de sus clientes. Ello ha abocado a la adopción de estrategias y programas de fidelización dirigidos a cultivar las relaciones con los consumidores estrella de la empresa. Esta tendencia se ha ido extendiendo por todo el mundo entre empresas pertenecientes a



diferentes sectores de actividad, especialmente en las industrias de productos de consumo frecuente. Este interés por la fidelización y sus herramientas prevalece en el actual momento de crisis en el que vivimos; muestra de ello es el incremento de la inversión en programas de fidelización que, según datos del Estudio Infoadex sobre la inversión publicitaria en España 2013, a pesar del descenso generalizado de la inversión publicitaria, las tarjetas de fidelización muestran un repunte al incrementarse en un 3,1 % las inversiones de 2011 a 2012. En este capítulo pretendemos aproximarnos al concepto de programa de fidelización, sus diferentes concepciones y la evolución que han sufrido a lo largo del tiempo. Además creemos conveniente dar cuenta de la implantación de los programas en el mercado. Muy relacionado con estos aspectos está el estudio de los elementos que integran un programa de fidelización, atributos clave en el éxito o fracaso de las acciones desarrolladas por la empresa.

Son muchas las definiciones de programa de fidelización que podemos encontrar, pero la mayoría de ellas comparten la idea de que estamos ante un conjunto de herramientas que ofrecen incentivos capaces de identificar a los clientes más rentables, mantener su lealtad e incrementar las ventas. Ello deriva en la consideración de los programas como un medio de compromiso empresa-cliente, de recompensa a favor del cliente y de aportación de valor al adaptar la oferta a los deseos de cada individuo. Los programas de fidelización se conciben como parte de una estrategia defensiva, es decir, descansan sobre la creencia de que mantener un cliente es menos costoso que obtener otro nuevo y que los mejores clientes son los más rentables. En este sentido los programas de lealtad pueden considerarse más como parte de una estrategia de retención que pretende crear barreras de salida para evitar la pérdida de clientes. Partiendo de estas premisas, podemos definir los programas de fidelización de clientes como aquel conjunto de acciones de marketing consistentes en el ofrecimiento por parte de la empresa de ciertas gratificaciones, de diversa naturaleza, a sus consumidores en función del volumen y perfil de las compras que éstos realizan en el establecimiento, con objeto de provocar un cambio en su comportamiento que, primero, favorezca la retención y, a largo plazo, conduzca al logro de su lealtad. La obtención de las recompensas se asocia a la frecuencia de compra, de ahí que estos programas también hayan recibido la denominación de programas de compra frecuente. Otra acepción usada para referirse a estas acciones es la de programas de recompensas.

La naturaleza de los programas se apoya en el esfuerzo que debe efectuar un consumidor durante un cierto período de tiempo, más o menos largo, para obtener una gratificación cualquiera, la mayoría de las veces diferida. De este modo, los programas de fidelización recompensan a los consumidores por consolidar sus compras y reducir el abanico de marcas y/o establecimientos considerados. El fin perseguido por los programas de fidelización es de una doble naturaleza: a corto plazo pretenden influir sobre el volumen de ventas; a largo plazo su objetivo se concreta en la consolidación de relaciones de fidelidad duraderas. Así observamos que los dos pilares esenciales de los programas son la creación de valor para los consumidores y el establecimiento de un marketing de relaciones con ellos. Además, es importante hacer hincapié en la necesidad de adaptar el programa a los deseos cambiantes de los consumidores, con objeto de mantener su interés por el mismo.

La implantación de los programas de fidelización por parte de las empresas exige tres elementos esenciales. El primero de ellos estriba en la fijación de la recompensa. Al cliente no le basta con recibir un buen producto y un servicio adecuados: además desea que se le premie por comprar de forma repetida en un mismo establecimiento. El consumidor debe realizar un esfuerzo para participar en el programa, esfuerzo que puede concretarse en los gastos de adhesión al programa si los hubiera, el ofrecimiento de datos personales a la empresa, los costes de cambio y la necesaria modificación del comportamiento de compra. Todo ello obliga al establecimiento a incentivar suficientemente al consumidor para mantener vivo su interés. El segundo elemento a considerar en la implantación de un programa de fidelidad consiste en determinar el público objetivo de la estrategia. Una segmentación adecuada es crucial para el éxito de la misma dado que contribuye en buena medida a la consecución de una mayor eficacia de los programas de fidelización. Finalmente, es preciso el diseño de un plan de comunicación adecuado a cada segmento objetivo. Antes de adentrarnos en el análisis de cada uno de los elementos integrantes del programa de fidelización debemos subrayar que, dado que el diseño e implantación de un plan afecta a su potencial inherente, es importante conocer las preferencias de los consumidores con relación a los programas antes de proceder a su diseño e implantación. En este sentido conviene subrayar la necesidad de aportar valor a los consumidores, dado que el factor que más incide en la satisfacción de un cliente es el «valor» que una empresa le ofrece en

comparación con otra u otras. Ello sin olvidar que la satisfacción sólo es condición necesaria para la fidelidad; no en vano un alto porcentaje de clientes —del 65-80 %— que abandonan una empresa se declaran satisfechos o muy satisfechos con ella.

### **La recompensa**

Se trata del beneficio que obtiene el consumidor por su participación en el programa de fidelidad. La recompensa es un elemento básico en el diseño del programa y de ella depende en gran medida la eficacia del plan puesto en marcha. Muchos directivos y académicos coinciden en señalar a la recompensa como el elemento clave en el éxito del programa, ello debido a que la principal razón de la no participación en un programa de lealtad no es la ausencia de conocimiento sobre el propio programa, sino la percepción de que las recompensas ofrecidas no son adecuadas para el esfuerzo requerido. Del mismo modo, la decisión de abandonar un programa puede deberse a cambios en su esquema de recompensas, concretamente porque las nuevas gratificaciones no sean suficientemente interesantes para los participantes. Es conveniente mencionar que, a veces, los incentivos ofrecidos por los programas de fidelidad pueden provocar lealtad hacia el programa más que hacia el producto o el establecimiento. En estos casos, cuando el incentivo desaparece, es probable que el consumidor cambie de suministrador. En cualquier caso debemos tener muy presente que, para que el programa de lealtad tenga éxito, se deben considerar las percepciones individuales de valor de los clientes y sus orientaciones de compra con objeto de dirigirse a ellos con recompensas diferenciadas. De lo contrario se corre el riesgo de no lograr que el programa tenga éxito, sobre todo en mercados muy heterogéneos. En cualquier caso es importante que se consiga una relación adecuada entre el valor monetario de la gratificación y el esfuerzo requerido para lograrla, lo que se denomina «valor aspirado» de la recompensa. Hay estudios, como Loyalty Monitor, que concluyen que un elevado porcentaje de consumidores españoles considera que los programas de fidelización son poco generosos. Ya hemos apuntado, al conceptualizar los programas de fidelización, que existen muchos tipos de recompensas a ofrecer.

### **Tipología**

Las empresas utilizan técnicas muy variadas a la hora de fidelizar a sus clientes y tratar de estrechar relaciones con ellos. En la práctica, los programas de fidelización difieren con respecto a la importancia que otorgan a los diferentes tipos de beneficios y con relación al público objetivo al que van dirigidos. Recalcamos algo que ya hemos advertido con anterioridad: las características de los programas de fidelización determinan su valor para el consumidor. Podemos identificar cinco elementos determinantes del valor de un programa de fidelización: el valor efectivo o lo que representa la recompensa con relación al gasto requerido para su obtención, el tipo de recompensa ofrecida, el valor aspirativo o cuánto desea el consumidor la recompensa, la pertinencia o grado en que la recompensa es alcanzable y, finalmente, la conveniencia o facilidad para participar en el programa. En este sentido, es importante advertir que la falta de conocimiento del consumidor sobre el modo de funcionamiento del programa de fidelización puede inhibir sus efectos, de modo que es conveniente que la participación en el programa sea sencilla. Para adentrarnos en el estudio de los diferentes tipos de programas de fidelización existentes recurriremos a la clasificación tradicional, en la que se reconoce la existencia de tres tipos de programas: de acumulación de puntos, de tarjeta y clubes de clientes. Estos diferentes tipos de programas pueden ser el resultado de una evolución del plan original implantado por la empresa. Dicho proceso habría comenzado, a partir de una perspectiva a corto plazo, con la puesta en marcha de un programa de acumulación de puntos. Tras esta experiencia inicial la empresa podría plantearse lanzar al mercado un programa de mayor calado y con visos de permanecer vigente en el largo plazo, además de permitir a la empresa recabar información de sus clientes. Finalmente, la empresa observa la importancia de un grupo minoritario de consumidores que aportan la mayor parte de los beneficios empresariales (óptimo de Pareto). Esto le llevaría a implantar un programa especial para ellos, un club de clientes a través del que conocer mejor a los clientes «best» y con el que conseguir estrechar los lazos con ellos a través de un programa de recompensas adaptadas. En definitiva, este proceso evolutivo marca la tendencia hacia una mayor personalización y hacia el logro de la auténtica lealtad.

#### 4.4.- Programa de quejas.

En un servicio de calidad, la queja es el “momento crítico del servicio” o “el momento de la verdad”, pues implica el hecho de que el huésped realiza una evaluación del servicio que recibe. Un pequeño error por parte nuestra puede ser la causa de que el huésped lo interprete como un mal servicio de la empresa; por ejemplo, cuando la televisión no funciona, si el huésped se queja y el problema no se resuelve, esto puede ser la causa de que el huésped no regrese y haga comentarios negativos acerca del servicio entre sus amigos. Los huéspedes recuerdan con mayor facilidad los malos servicios recibidos que aquellos que les parecieron satisfactorios. En términos generales, para manejar una queja deben seguirse cuatro pasos. 1. Recepción de la queja. Es preciso poner atención, dejar que el cliente hable sin interrumpirlo, mirarlo a los ojos y de frente, tomar en serio la queja, disculparse, tomar nota, darle algunas posibles soluciones e indicarle el tiempo aproximado que se requiere para la solución. 2. Reportar la queja. Anotar la hora, departamento y persona que recibió el reporte. 3. Dar seguimiento a la queja hasta asegurarse de que quede solucionada. Es preciso hacer nuestro el problema. 4. Verificar con el huésped. Nuestro trabajo termina cuando nos aseguramos de que el huésped queda satisfecho.

Cuando el hotel cometió un error grave en el servicio, se ofrecen servicios gratuitos al cliente afectado para compensar el error. Ejemplos: a) Descuento en la tarifa de la habitación. b) No cobro de la renta de la noche. c) Darle un Upgrade (una habitación de mayor precio que el precio contratado por el huésped). d) Otorgar vales para el bufete. e) Ofrecerle una cena gratis. f) Otorgar algunas bebidas gratis. g) Transportarlo al aeropuerto. h) Dar disculpas sinceras.

Si consideramos las quejas desde el punto de vista del cliente seremos capaces de poder considerar las mismas como una oportunidad para mejorar. La capacidad de ponerse en lugar del otro, de manifestarle nuestros pensamientos o sentimientos, nos ha de llevar a interiorizar la misma situación que está llevando el cliente a quejarse: ¿qué pensaría o sentiría?, ¿cómo reaccionaría?, ¿qué esperaría de esta organización? Es muy fácil perder a los clientes: simplemente, no les dé lo que quieren. Hay muchas maneras de hacerlo, y algunas

empresas las han probado todas. Dos de los métodos más comunes consisten en ignorar las quejas o bien responder a ellas de un modo muy deficiente.

Néstor de la Garza afirmaba que «la tarea del vendedor no consiste en venderle al posible cliente, sino ayudarlo a que compre». La interacción entre vendedor y cliente es una pieza clave para profundizar en los diferentes puntos de vista, percepciones, sentimientos y hábitos de compra del cliente. Además, solamente a través de las quejas de los clientes las organizaciones pueden descubrir cómo mejorar sus servicios y productos y, por lo tanto, mantener su cuota de mercado. Si las empresas son capaces de identificar y satisfacer las necesidades y deseos de los clientes, generalmente estos pagarán más por sus productos. A su vez, la empresa invertirá en el desarrollo de nuevos productos que sabe que quieren los clientes. Los leales y sus compras regulares reducen el coste unitario de las ventas. Una mejor comprensión de las necesidades de los clientes también pueden conducir a un incremento de las ventas y a una cuota de mercado superior. Una y otra vez, cuando las empresas escuchan las sugerencias de los clientes, aprenden a diseñar mejor sus productos y servicios a fin de satisfacer las necesidades de estos, a rediseñar sus procesos internos para incrementar la velocidad y la precisión y a organizar mejor su trabajo para ofrecer un mejor servicio. En muchos casos, es imposible llegar a obtener la información que se consigue a través de las quejas por otros medios. Incluso si las quejas quedan bastante lejos, las empresas pueden llegar a enterarse de deficiencias en los servicios y en los productos. A las empresas se les presenta una oportunidad de demostrar su compromiso con sus clientes al ocuparse de todas estas quejas, incluso en el caso de que sean poco importantes.

### **Gestión de quejas**

La empresa es una entidad viva, tanto en su actividad humana como en los medios materiales que utiliza. La perfección es algo negado a los seres humanos, y se cometerán errores que provocarán las reclamaciones de los clientes.

Por otra parte, la propia actividad diaria producirá cambios de situaciones, alteraciones en las circunstancias, que inevitablemente, nos lleven a no satisfacer suficientemente las necesidades de los clientes. Pero a estos errores humanos, debemos sumar los fallos en los medios

materiales. Las máquinas se estropean, surgen alteraciones, y en ocasiones, no nos permiten cumplir con exactitud nuestros compromisos.

Los clientes también se equivocan. Eligen artículos que, posteriormente, no son los más adecuados para sus fines, establecen prioridades inadecuadas y no siempre están dispuestos a reconocer sus errores. Por último, en ocasiones, los clientes reclaman sin razón, bien sea porque han interpretado inadecuadamente una explicación de nuestra empresa, porque no han entendido correctamente las especificaciones técnicas o simplemente, porque desean obtener ventajas.

La actividad comercial debe enfrentarse a la reclamación, al menos con un enfoque reactivo, intentando resolver la incidencia, con la misma naturalidad, profesionalidad y eficacia con que se aborda. Evidentemente, cuando se negocia con un cliente con el que interesa mantener una relación duradera resulta primordial cuidar la relación personal. No sería lógico en este caso negociar con prisas, tratando de imponer a toda costa nuestros planteamientos, con el consiguiente deterioro de los lazos afectivos. Cuando interesa mantener un vínculo duradero hay que preocuparse por que cada negociación que se realice sea beneficiosa para todos y sirva para estrechar la amistad.

El objetivo de la empresa es llegar a una solución satisfactoria para ambas partes, se debe partir de la estrategia de negociación denominada Ganar-Ganar en la que se intenta llegar a un acuerdo que sea mutuamente beneficioso.

Existen cuatro aspectos fundamentales a tener en cuenta a la hora de “negociar” directamente con el establecimiento, empresa o profesional una solución a un conflicto de consumo: Si se informó antes y lleva razón, llegar a acuerdos será más fácil. Si la persona consumidora o usuaria se ha informado antes sobre su conflicto, sabe que tiene la razón total o parcialmente, conoce la normativa y los procedimientos para reclamar administrativa y judicialmente y aporta tanto pruebas como soluciones justas y proporcionadas, puede dirigirse con seguridad a la empresa o profesional para exponer su insatisfacción o reclamación con el objetivo de llegar a un acuerdo satisfactorio. Negociar es la vía más eficaz para llegar a un acuerdo con sin tener que tramitar la Hoja de Reclamaciones en ningún Organismo de Consumo. Negociar o proponer una solución acorde con nuestra

insatisfacción o aceptar propuestas razonables por la empresa o profesional evita mayores inconvenientes, posturas personales encontradas y aquellos trámites administrativos que busquen la solución al conflicto. A veces con la simple manifestación de nuestra insatisfacción y la explicación coherente de nuestro problema es más que suficiente para que la empresa resuelva lo que se está solicitando.

### **Técnicas de negociación**

Las estrategias de negociación hacen referencia a las acciones dirigidas a la consecución de los objetivos propuestos durante el proceso de negociación. A continuación analizamos las diferentes estrategias de negociación a destacar.

- Estrategia “ganar-ganar” Esta estrategia consiste en intentar llegar a un acuerdo que resulte beneficioso para todas las partes implicadas. Hay salvedades porque en numerosas ocasiones, en la vida personal o laboral, hay personas que inevitablemente terminan ganando o perdiendo en el proceso de negociación.

Mediante esta estrategia se evitan o reducen posibles conflictos o resentimientos de los perdedores, sobre todo en ámbitos organizacionales donde las personas mantienen contacto frecuente. Las características de esta estrategia son:

- Beneficio para todas las partes. No existen oponentes.
- Genera un clima de confianza.
- Buenos resultados.

Con esta estrategia no se encuentra un beneficio máximo pero sí lo suficientemente bueno como para considerar que ambas partes han salido beneficiadas.

- Aumenta el compromiso. Todos los implicados estarán satisfechos con el resultado. Esto, a su vez, favorece el compromiso y el cumplimiento de lo acordado por cada una de las partes.



Basada en la colaboración. El clima de confianza que se genera con la aplicación de esta técnica hace posible que, durante el transcurso de la negociación, se pueda ampliar la colaboración.

Mejora las relaciones profesionales. La estrategia de negociación hace que las relaciones personales entre los implicados mejoren, instaurando el deseo de mantener activas las relaciones profesionales para seguir beneficiándose de ellas en un futuro.

• Estrategia “ganar-perder” Mediante esta estrategia los implicados en el proceso de negociación compiten entre sí. El intento de acuerdo satisface las necesidades y los intereses del ganador, en detrimento del perdedor. Las características de esta estrategia son las siguientes:

Beneficio para una única parte. Los oponentes son contrincantes a los que hay que ganar a toda costa.

Genera un clima de confrontación, competitivo.

Máximos resultados para una de las partes. Mientras una de las partes obtiene los máximos resultados, el perdedor no obtiene ningún tipo de beneficio.

Disminuye el compromiso. Un riesgo que conlleva adoptar esta estrategia es que, aunque una de las partes salga ganando mediante la presión al contrincante, éste puede resistirse o negarse a cumplir su parte del acuerdo.

Dificulta las relaciones profesionales. Los implicados desconfían los unos de los otros y usan técnicas de presión para conseguir los resultados más convenientes.

Las tácticas hacen referencia a las acciones que cada parte implicada en el proceso de negociación ejecuta con el fin de alcanzar sus objetivos. Es fácil confundir las tácticas con las estrategias. Mientras que las estrategias se caracterizan por intervenir como una línea general de actuación, las tácticas son el conjunto de acciones que concretan dicha estrategia. Así, el uso de diferentes tácticas, con un objetivo común, compone una estrategia. Existen tácticas de negociación aplicables a cualquier momento del proceso de negociación. Una clasificación muy popular para las tácticas aplicadas en el proceso de negociación las distingue en: Tácticas

de desarrollo: sirven para determinar la estrategia a elegir, pudiendo ser de colaboración (ganar-ganar) o de confrontación (ganar-perder). Son tácticas que no perjudican las relaciones entre los implicados. Ejemplos: Facilitar la información o por el contrario exponer solo la que se considere necesaria. Ser el primero en ceder o esperar a que sea la otra parte quien lo haga.

Tácticas de presión: sol las que sirven para defender la propia postura y debilitar al rival.  
Ejemplos:

- Desgaste: no abandonar nuestra postura y quemar al contrario hasta que se rinda. No ceder ni hacer concesiones.
- Ofensiva: presionar e intimidar atacando al contrario y rechazando sus propuestas de acuerdo. Se genera un clima tenso que incomode al contrario.
- Engaño: poca ética, pero se basa en proporcionar información falsa o aparentar estados de ánimo que no son, dar opiniones irreales con el fin de obtener lo que se desea. A la larga, táctica poco recomendable. Mejor preparar de forma más profesional la negociación.
- Ultimátum: forzar a la otra parte a tomar una decisión sin dar pie a la reflexión. Se trata de decir frases típicas como “o lo tomas o lo dejas”; “tengo otras personas interesadas, así que debes decidirte”.
- Aumentar las exigencias: cuando el oponente cede en algún aspecto continuar realizando peticiones. De esta forma, el oponente tratará de cerrar pronto el trato para evitar nuevas demanda

### **Proceso de resolución de quejas**

Durante el proceso de negociación y aplicando la profesionalidad podemos aplicar dos técnicas: Articular propuestas: Esta técnica permite que todas las partes consigan resultados óptimos (negociaciones colaborativas o de compromiso) o bien que una de las partes salga más beneficiada (negociaciones competitivas y acomodativas).

Una propuesta no es más que intentar conseguir el equilibrio entre los propios intereses y los de los demás. Es una transacción justa entre lo que yo quiero (condición) y lo que la otra persona quiere (oferta).

Para aplicar esta táctica hay que ser capaz de presentar propuestas que sean justas y equilibradas. Negociar intereses: Cuando las partes insisten en mantener su postura y sus argumentos ante todo, sin intención de ceder bajo ningún concepto, se genera una situación de conflicto que puede acabar con las partes enfrentadas.

Las posturas adoptadas o las posiciones se expresan abiertamente antes de comenzar la negociación. Además de las posiciones los involucrados tendrán también determinados intereses.

Es habitual que haya intereses ocultos que no se perciben fácilmente por las partes negociadoras. Así, la negociación estará guiada tanto por las posturas como por los intereses de cada uno. Es importante tener en cuenta que si la negociación se plantea en base a una única posición, el proceso se verá estancado y tendrá como consecuencia un regateo que terminará bloqueando la negociación.

### **Planes de negociación**

En un proceso de negociación hay diferentes fases: la decisión de objetivos y su valoración, la preparación de la negociación, la negociación en sí misma y el cierre de acuerdo. Las fases de negociación se diferencian en tres grandes etapas: preparación, desarrollo y cierre.

### **Preparación**

Es la etapa fundamental de la negociación. En esta fase de negociación se pretende recoger toda la información posible y necesaria, tanto de nuestras propias condiciones o intereses como de las del resto de participantes en la negociación. Consiste en delimitar el tema o temas a tratar: cuáles son los objetivos de la negociación, las posibles opciones, los intereses, etc. Además, la preparación implica que no se puede dejar todo en manos de la improvisación. Para comenzar una negociación en la que se buscan acuerdos óptimos y duraderos no sirve de nada la improvisación. El objetivo de la preparación no es otro que

identificar de forma exacta qué es lo que se pretende con la negociación y, además, averiguar lo que pretende la otra u otras partes negociadoras. Existe también un objetivo secundario o plan alternativo en el caso de que no se hayan dado las condiciones óptimas para alcanzar el objetivo.

- Intereses: delimitar las necesidades o esclarecer qué solución se busca. Ejemplo: se reclama porque el comercio no quiere devolver el importe de un producto que el cliente ha utilizado incorrectamente. En este caso cada parte tiene sus intereses y debe defender ante la otra parte sus intereses económicos en este caso.
- Alternativas: tener claro qué otra cosa se haría en el caso de que la negociación no tuviera éxito.
- Opciones: generar todas las soluciones posibles.
- Acuerdos: consiste en priorizar opciones según la satisfacción (nivel de satisfacción que generan determinados intereses a ambas partes) o según la realidad (si es o no posible aplicar determinadas opciones).
- Seguimiento: debe quedar de manifiesto qué persona hace qué en qué momento. Tener en cuenta que los acuerdos suponen un fuerte compromiso entre dos partes en un espacio y tiempo concreto.

## **Desarrollo**

El desarrollo comprende desde el momento en el que las partes se sientan a negociar hasta que concluyen las negociaciones, tanto si se llega a un acuerdo como si no. Esta fase siempre es importante ya que si se consigue un buen grado de sintonía puede facilitar enormemente la negociación. Por ello, hay que prestarle la atención debida, especialmente si se trata de un interlocutor con el que se pretende establecer una relación duradera. Muchos negociadores cometen el error de desdeñar este "contacto personal" y tratan de entrar directamente en la negociación. No hay que olvidar que con independencia de la empresa a la que cada uno representa, la negociación tiene lugar entre personas y en sus decisiones van a influir, además de los argumentos objetivos que se aporten, un componente emocional que no se puede

menospreciar. Una buena relación personal ha sido la clave de muchos acuerdos. Toda negociación requiere una buena dosis de paciencia, no obstante puede ganar en rapidez si se consigue una buena comunicación entre las partes, franca, abierta, evitando malentendidos. Se consigue generar una atmósfera de confianza. Las partes acuden preparadas a la negociación.

Esto les dará mayor seguridad, mayor capacidad de reacción y de tomar decisiones, permitiendo que la negociación vaya avanzando. Por último, señalar que no es conveniente prolongar en exceso las reuniones ya que uno puede terminar perdiendo perspectiva. Tras muchas horas de negociación y en mitad de una discusión acalorada, uno probablemente haya olvidado cuáles eran sus objetivos, qué estrategia quería emplear, etc. Es conveniente hacer pausas regularmente para que cada parte pueda analizar con cierta calma la situación, evaluar la información recibida y ver el estado en el que se encuentra la negociación.

Durante el desarrollo las partes involucradas en la negociación se dedican a intercambiar información, además de defender sus puntos de vista. En esta fase de negociación salen a la luz las discrepancias o los desacuerdos y se trata de acercar posturas para intentar que todo el mundo salga beneficiado. La duración de esta etapa es indeterminada, con frecuencia los participantes necesitan armarse de paciencia. Generalmente no es recomendable precipitar los acontecimientos, es mejor esperar a que las ideas vayan madurando y tomando forma.

### **Resolución**

puede dar el cierre en las negociaciones tanto si existe acuerdo como si no. Antes de dar por finalizados los acuerdos hay que asegurarse de que no queda nada por tratar y de que las partes implicadas interpretan y comprenden del mismo modo los puntos que se han tratado durante la negociación. Una vez cerrada la negociación se deben recoger por escrito todos los aspectos tratados. Lo más frecuente es que en este momento todas las partes implicadas se relajen, sin embargo conviene estar más atentos que nunca, puesto que en el documento se debe detallar todo lo que hasta el momento se ha tratado. Por ejemplo; cláusulas de incumplimiento, indemnizaciones, prórrogas, etc.

Cuando por fin se alcanza un acuerdo uno no puede arriesgarse a estropearlo planteando nuevas exigencias. Es conveniente mostrarse humilde si uno cree que ha resultado ganador. Cuando finalmente se alcanza un acuerdo hay que plasmarlo por escrito, no puede quedar exclusivamente en un compromiso verbal. Permitirá interpretar fielmente los términos del mismo si durante su ejecución surgen diferencias. Sirve de modelo para futuras renovaciones.

El acuerdo escrito queda plasmado aunque algunas de las personas que intervinieron en la negociación no continúen en la empresa. Dicho acuerdo es el resultado de la aceptación de un planteamiento final que incluye numerosos puntos: número de unidades, características técnicas, plazo de entrega, precio, facilidades financieras, descuentos, garantías, servicio post-venta, etc. Este acuerdo final es un momento clave en la negociación, en ese momento quedan fijadas condiciones, ya no hay marcha atrás. En este documento hay que tratar de ser lo más exhaustivo posible, recogiendo cualquier aspecto que pueda afectar al desarrollo del acuerdo o cualquier eventualidad que se pueda presentar.

Este documento, además de recoger los puntos principales que han sido tratados, suele llevar mucha "letra pequeña" que puede tener gran trascendencia durante la vida del acuerdo. Cuando se dé por concluida la negociación es importante analizar objetivamente cómo se ha desarrollado, para identificar posibles fallos y aspectos a mejorar.

### **Tratamiento de anomalías**

La calidad en los servicios de atención al cliente es un ámbito complejo. Existen métricas e indicadores, pero al tratarse principalmente de interacciones entre personas resulta difícil ser completamente objetivo.

Por ejemplo, una misma interacción con el cliente podría solucionarse en 2 o en 5 minutos en función de su perfil y la calidad de la misma no debería ser considerada inferior debido únicamente a ese indicador. Se han hecho importantes esfuerzos por establecer ciertas medidas estándar sobre la calidad en el servicio de atención al cliente a nivel internacional. Y la gestión de quejas y reclamaciones es uno de los puntos más cruciales de las mismas. De hecho, la ISO 10002:2015 lleva por título Gestión de la calidad

– Satisfacción del cliente

– Directrices para el tratamiento de las quejas en las organizaciones. Esta Norma Internacional proporciona orientación para el diseño e implementación de un proceso de tratamiento de las quejas eficaz y eficiente para todo tipo de actividades comerciales o no comerciales, incluyendo a las relacionadas con el comercio electrónico. Está destinada a beneficiar a la organización y a sus clientes, reclamantes y otras partes interesadas.

Un sistema de gestión de sugerencias y quejas efectivo, juega un papel primordial en la calidad de la gestión de una entidad prestadora de servicios.

Una incidencia se entiende como todo aquel suceso que tiene relación directa o indirecta sobre la marcha normal de las actividades.

Las incidencias pueden tener su origen en el incorrecto diseño de uno o varios procesos o en la incorrecta ejecución de los procesos establecidos e incluso en la falta de recursos necesarios. Las empresas que están orientadas a la satisfacción del cliente, incorporan sistemas y actuaciones para cometer el menor número posible de errores que entorpezcan esta satisfacción.

Las quejas, sugerencias o reclamaciones de los clientes, son una fuente de información que las organizaciones pueden usar para mejorar la prestación de sus servicios, su reputación y la confianza que generan entre sus clientes, además representan una herramienta de participación y contribución a la calidad del desempeño.

Con el fin de aprovechar este conocimiento para la organización, es importante disponer de un sistema eficaz de gestión de las quejas y sugerencias, además de mecanismos que incentiven la participación de los clientes y usuarios. Una de las anomalías más frecuente dentro de una empresa es que el personal desconoce el ámbito y la importancia de cumplir con las normas de calidad en materia de quejas y reclamaciones.

Es importante que una vez que se ha establecido el procedimiento se proceda a la formación e información del personal y de los clientes y usuarios.

Esta información debe ser clara en cuanto a las funciones, las personas responsables del proceso, la ubicación física de los puntos donde puedan presentarse las sugerencias o quejas,

y aquellos aspectos que se consideren esenciales en el procedimiento de gestión, como pueden ser: la forma en que el reclamante debe presentar la incidencia, una explicación del flujo del proceso, los plazos de resolución asociados a las diferentes etapas del proceso, las diferentes opciones de resolución a las que puede optar el usuario, entre otras.

Los medios para la difusión de la existencia y funcionamiento del proceso dependerán de la situación de cada entidad. Algunos medios recomendados para alcanzar una mayor difusión son los siguientes:

- Folletos de difusión interna.
- Circulares informativas, de carácter sencillo. El formato puede incluir los compromisos y plazos establecidos. Se podría utilizar para distribuirlo al personal y a los usuarios.
- En formato electrónico, en la página web de la entidad, o en la intranet a la que acceda el personal.
- Inicialmente debería tener una difusión especial, y superado un tiempo del establecimiento del proceso, podría dejarse como un apartado más de la web. En este apartado debe informarse sobre la ubicación del puesto de atención, los procedimientos aplicables y cualquier información que sea útil para el usuario.
- Tablón de anuncios ubicado en las instalaciones de la entidad.
- Charlas o sesiones informativas. Es interesante también medir la eficacia de los diferentes medios utilizados en la comunicación interna, y si fuera posible, se recomienda hacer un seguimiento del nivel de conocimiento general de la existencia del procedimiento y de sus funciones a lo largo del tiempo, midiendo la eficacia de cada uno de los canales de comunicación empleados, de modo que pudiera reforzarse el uso de aquellos medios de comunicación más efectivos.

Otra anomalía o incidencia es el desconocimiento de los usuarios y clientes de los canales que debe utilizar para interponer la queja o reclamación por lo que al malestar generado por el hecho que ha causado el motivo de la reclamación se le une el de sentirse perdidos a la hora de formalizarla.



Algunas empresas lo ponen muy difícil para reclamar y este hecho proyecta una imagen de lejanía y hermetismo en el consumidor. Éstas parece que no quieren perder el tiempo lidiando con las dudas, reclamaciones y demandas; el usuario se siente ignorado y pierde confianza en la marca. Los clientes juzgan a las empresas por lo rápido y lo bien que responden inicialmente y por las acciones que emprenden para que no se vuelva a repetir en el futuro.

Los empresarios pueden resistirse a compartir la información concerniente a las reclamaciones de clientes por miedo a que se ponga en duda la gestión y eficiencia de su negocio. Por otro lado, los trabajadores pueden ver en los enfadados clientes el enemigo. Los clientes pueden asociar los fallos en el servicio a un trato injusto, percibirlos como algo personal. Muchos clientes no emprenden procesos legales o insisten más allá de un par de llamadas o emails a la empresa, pero lo que es seguro es que compartirán su mala experiencia vía Internet, familiar, amistades, teléfono, etc.

Del mismo modo, una empresa puede estar recibiendo malas críticas por muy buenos productos que venda o servicio que dé. Y, en cualquier momento, sus clientes actuales y los potenciales pueden mantener una conversación online, tanto positiva como negativa, que afecte a su futuro. Las reclamaciones de clientes pueden suponer una oportunidad de oro para proteger y construir una marca o empresa. Las empresas deberían comprometerse a hacer más fácil la reclamación y dar una respuesta adecuada a la petición del cliente que se le dirige.

La recepción de cada queja debería ser notificada inmediatamente al reclamante (por ejemplo telefónicamente o por correo postal o electrónico). Después de recibida, cada queja debería evaluarse inicialmente en términos de criterios tales como su severidad, implicaciones de seguridad, complejidad, impacto y de la necesidad y posibilidad de una acción inmediata.

Siguiendo una apropiada investigación, la organización debería ofrecer una respuesta por ejemplo corregir el problema y prevenir que ocurra en un futuro. Si la queja no puede resolverse inmediatamente, debería tratarse de manera que se alcance una solución eficaz tan pronto como sea posible.

La decisión o cualquier acción tomada con respecto a la queja, que sea pertinente para el reclamante o para el personal involucrado, debería comunicárseles tan pronto como se tome. Si el reclamante acepta la decisión o la acción propuesta, entonces ésta se debería realizar y registrar. Si el reclamante rechaza la decisión o acción propuesta entonces la queja debería permanecer abierta.

Esto se debería registrar y el reclamante debería ser informado de las alternativas disponibles para recurrir, internas y externas. La organización debería realizar el seguimiento del progreso de la queja hasta que se hayan agotado todas las alternativas razonables para recurrir, internas o externas, o el reclamante quede satisfecho.

## **BIBLIOGRAFIA**

Arenal Laza, C. (2018). Gestión de quejas y reclamaciones en materia de consumo: MF0245. Editorial Tutor Formación.

Gil Juárez, A. (2016). El consumidor. Editorial UOC.

García Ramos, J. A. Ramos González, C. D. y Ruiz Garzón, G. (2016). Estadística empresarial. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cádiz.

Molina, E. Rojo, P. y Molina, E. (2011). Medición del capital humano: cómo crear impacto en el negocio desde la práctica de benchmarking. Pearson Educación.

Sangri Coral, A. (2015). Introducción a la mercadotecnia. Grupo Editorial Patria.