

7  
201



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**  
**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**ANALISIS Y ESTRATEGIAS PARA OPTIMIZAR LOS NIVELES DE  
CALIDAD DEL SERVICIO DE LAS EMPRESAS AURRERA,  
COMERCIAL MEXICANA Y GIGANTE.**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**PRESENTAN:**

**ALVARADO MENDOZA GUADALUPE PATRICIA  
HERNANDEZ BERMEJO JAVIER  
HERNANDEZ FLORES RENE  
HUITRÓN MORALES MARIA DE JESUS  
RUIZ VELASCO VARGAS ROCIO**



**ASESOR DEL SEMINARIO:**

**L.A.E. y L.E. RENE RENTERIA SOLIS**

**MEXICO, D.F.**

**1997**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**Seminario de Investigación:**

**“Análisis y Estrategias para optimizar los niveles de Calidad del Servicio de las Empresas Aurrera, Comercial Mexicana y Gigante”**

Alumnos:

Alvarado Mendoza Gpe. Patricia  
Hernández Bermejo Javier  
Hernández Flores René  
Huitrón Morales Ma. de Jesús  
Ruíz Velasco Vargas Rocío

**Materia: Comercialización**

**Catedrático: Lic. René Rentería Solís**

**México 1997**

**Agradecemos :**

*Al Lic. Rene Renteria Solis, por transmitimos sus conocimientos y dirigimos, ya que sin su valiosa ayuda, no habríamos terminado satisfactoriamente este seminario de investigación.*

## **Agradecimientos :**

*A dios.*

*A mis padres :*

*Por su apoyo y cariño*

*Gracias por motivarme y principalmente por creer en mí, ya que ustedes sabían las pocas oportunidades que yo tenía para realizar una carrera profesional.*

*Fue difícil estar lejos de ustedes y no desistir en este camino que me había forjado, pero ahora puedo decirles : lo logramos.*

*Hermanos :*

*El tiempo que estuvimos juntos fue muy gratificante para mí, ya que compartimos alegrías y problemas.*

*Novio :*

*Por darme la oportunidad de ser feliz a su lado y por impulsarme a ser mejor.*

*Patricia Alvarado Mendoza*

## ***Agradecimientos***

***Gracias a Dios  
a mis padres  
y hermanos por  
su apoyo incondicional.***

***Maria de Jesus Huitron Morales***

## **Agradecimientos**

*Gracia a ti Señor por haberme permitido  
terminar lo que empecé hace tiempo...*

*Papá, Mamá.  
Mi respeto, mi cariño y mi amor.*

*A ti, Lupita por el apoyo y la comprensión que  
me has dado.*

*A mis tres grandes tesoros :  
Guiovani, Holgert y Monserrat.  
Gracias hijos, por permitirme lograr uno de mis  
objetivos.*

*Y a todos aquellos buenos amigos que me  
brindaron su amistad y su paciencia.*

*Rene Hernandez Flores*

*"Bienaventurado el que alcanza la sabiduría y  
adquiere inteligencia.  
Porque es su adquisición mejor que la de la  
plata y es de más provecho que el oro puro".*

**Proverbios 3 :13,14**

# INDICE GENERAL

	Pág.
Prólogo	1
Introducción	2
<b>CAPITULO I CALIDAD DEL SERVICIO</b>	<b>4</b>
1.1. Generalidades	4
1.2. Clasificación de los Servicios	6
1.3. Importancia del Servicio de calidad	10
1.3.1. Importancia de la producción de la calidad del servicio	12
1.4. Triángulo del Servicio	13
1.5. Ciclo del Servicio	16
1.6. Estrategias del Servicio	19
<b>CAPITULO II EL CLIENTE</b>	<b>25</b>
2.1. Ideología y comportamiento del consumidor	25
2.2. Problemática en el servicio al cliente	32
2.3. Factores para determinar la satisfacción del consumidor	37
2.4. Necesidades de servicio al cliente	42
<b>CAPITULO III EL SERVICIO AL CLIENTE EN LAS TIENDAS DE AUTOSERVICIO</b>	<b>47</b>
3.1. Canales de distribución	47
3.2. Tiendas de Autoservicio	53
3.2.1. Importancia	53
3.2.2. Distribución Interna	54
3.3. Servicios Proporcionados	59
3.3.1. Servicios de crédito	59
3.3.2. Manejo de mercancías	59
3.3.3. Servicio de atención al cliente	60
3.3.4. Servicio de información y consulta	61
3.3.5. Servicio para comodidad de los clientes en sus compras	62
3.4. Características de las Tiendas de Autoservicio	63
<b>CAPITULO IV ESTUDIO MERCADOLÓGICO</b>	<b>70</b>
4.1. Investigación de mercados	71
4.1.1. Universo	71
4.1.2. Muestra	72
4.1.3. Diseño de cuestionario y aplicación	75
4.1.4. Tabulaciones	82
4.1.4.1. Tabulación Global	82
4.1.4.2. Tabulación Aurrera	86
4.1.4.3. Tabulación Comercial Mexicana	89



**4.1.4.4.Tabulación Gigante**

**91**

**4.1.5. Resultados**

**84**

**Conclusiones**

**109**

**Bibliografía**

## **PROLOGO**

Debido a los retos que enfrentan actualmente los centros comerciales del área metropolitana, se tiene la necesidad de desarrollar estrategias de forma tal que cubran las expectativas de los clientes. En este sentido el presente trabajo de investigación estudia los factores que intervienen en la optimización de los niveles de calidad del servicio , en particular de las tiendas Aurrera, Comercial Mexicana y Gigante del Distrito Federal en 1996.

En este contexto la calidad que se ofrece al realizar una venta es ahora y siempre una parte primordial para la satisfacción del consumidor el cual es cada vez mas exigente y demanda mejor atención ,de ahí la necesidad de recabar información en relación a las ventajas que brindan estas tiendas , logrando esto a través de una investigación de mercados que permita analizar y diseñar programas que contribuyan a incrementar la preferencia de compra.

La Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, agradece a todas aquellas personas e instituciones que colaboraron para la realización de este estudio, esperando que contribuya a la elaboración de posteriores trabajos.

## **INTRODUCCION**

Las primeras tiendas de autoservicio aparecen en Norteamérica en 1920 y se inician con la venta de alimentos al menudeo.

La diferencia que tenían este tipo de empresas con respecto a las demás era notoria ya que ofrecían descuentos y adoptaban otras modalidades de venta en el cual el cliente podía tomar los productos que requería para mayor satisfacción.

A fines de los años cincuentas se introduce en México el grupo Aurrera, Comercial Mexicana y Gigante los cuales se establecen en puntos estratégicos, debido a la densidad de la población, buscando el bienestar total del consumidor . Esta situación nos motivo a realizar la presente investigación con el fin de analizar la calidad del servicio que ofrecen dichas tiendas en el D.F. en 1996.

El trabajo basa sus resultados en un marco mercadológico donde se detectan los puntos claves de cada una de las organizaciones de estudio y que indudablemente han contribuido a través del tiempo a incrementar el numero de tiendas en nuestro país .

La tesis esta conformada por cuatro partes, cada una de las cuales describe los siguientes aspectos :

El capítulo I hace un análisis sobre los orígenes del servicio de calidad, tomando como referencia Japón, Suecia y Norteamérica. Se estudian los elementos esenciales de toda empresa como son : los empleados, los sistemas, las estrategias y el cliente. Se presenta un modelo en el cual se pueden detectar los momentos de verdad que se convierten en oportunidades para las tiendas. Asimismo se mencionan el tipo de estrategias que ayudan a reducir costos y aumentar ventas mediante la atención personalizada.

El capítulo II hace referencia al cliente, el comportamiento del consumidor (cuando efectua sus compras ) , así como los factores que contribuyen o impiden lograr una venta exitosa. Se muestran los elementos y características que ayudan a las tiendas a conocer la complejidad de las personas y como cubrir sus expectativas .

El capítulo III explica el servicio dentro de las organizaciones de estudio, ejemplifica los canales de distribución, específicamente minoristas, mayoristas y cadenas de autoservicio; hace énfasis en la importancia y la distribución interna, manejada como estrategia de venta. Se detectan los servicios que proporcionan las tiendas ya mencionadas.

En el último capítulo se realiza un estudio mercadológico en el cual se diseña y aplica un cuestionario que pretende determinar el nivel de satisfacción que alcanzan los clientes cuando realizan sus compras en la empresa de su preferencia.

La documentación obtenida presenta algunas dificultades debido a la competencia que existe entre las empresas y a la escasez de documentación, dado que es un tema reciente en el país en comparación con otros lugares como es Estados Unidos y Japón. Por ello ante el desarrollo de nuestro país, surge la necesidad de que las compañías consideren como objetivo primordial la Calidad del Servicio para mantenerse vigentes en el mercado. Robert Millar lo resume: "en el futuro existirán dos tipos de organismos: los que han implementado la Calidad Total y los que están sin trabajo."

## **SERVICIO DE CALIDAD EN LAS TIENDAS DE AUTOSERVICIO**

### **CAPITULO I SERVICIO DE CALIDAD**

#### **1.1. GENERALIDADES**

Evidentemente, la continua expansión de los servicios que ofrecen las empresas constituyen uno de los rasgos más relevantes de los cambios de nuestro siglo. Las personas reconocen cada vez más los niveles de calidad en los servicios que reciben, lo que ocasiona que se vuelvan más exigentes como consumidores obligando a los comerciantes a que se esfuercen por satisfacer de una manera más profunda y completa las necesidades del cliente.

El servicio de calidad representa mayor productividad para las organizaciones. Por lo que, la cultura del servicio se va incrementando y convirtiéndose en la fuerza motriz en el mundo competitivo de los negocios durante las próximas décadas, esto es, la "orientación al cliente".

La filosofía de la calidad del servicio surgió a principios de la década de los 80's como una alternativa para lograr mayor aceptación entre los clientes, y como una distinción entre las empresas que ofertan sus mercancías (tangibles e intangibles) en el mercado.

#### **SUECIA 1980 PUNTO DE PARTIDA DEL SERVICIO DE CALIDAD**

Scandinavian Airlines Systems; "SAS" como se le conoce en la industria, luchaba contra una fuerte depresión en los negocios que ocurría prácticamente en todas las actividades productivas. La recesión mundial había causado heridas profundas en la industria aérea provocando que todas las líneas, tanto de pasajeros como de carga, tuvieran grandes problemas financieros y de liquidez.

Jan Carlzon, presidente de "SAS", pensaba que si podía enseñar a los directivos y empleados de "SAS" a vigilar la clase de atención que recibía el cliente en cada una de las etapas decisivas de sus trámites con la compañía sería posible crear en él una impresión consciente de la calidad de servicio.

Al conectar toda la organización a la misión del servicio aseguraba que podría hacer que el cliente reconociera una diferencia considerable entre "SAS" y todas las demás opciones posibles.

Los resultados obtenidos por "SAS", en los primeros 10 meses de poner en práctica esta nueva visión del negocio fueron sorprendentemente positivos, después de 24 meses los esfuerzos encaminados hacia el logro de servicio de calidad eran una realidad en toda la empresa y los usuarios del servicio aéreo admitían que "SAS" realmente satisfacía de una manera completa sus necesidades, situación que otras líneas no lograban.

Justamente así, los administradores y directores (expertos en gerencia) de diferentes empresas en toda Suecia y del mundo iban analizando y comprendiendo el sistema de Carlzon, empezaban a reconocer los elementos de un modelo. La difusión de este nuevo enfoque llegó a la gerencia de las organizaciones de servicio y surgió una nueva teoría de nivel gerencial: "la gerencia del servicio":

#### DIFUSION DE LA GERENCIA DEL SERVICIO

Resulta interesante seguir la pista a la difusión de la filosofía de Carlzon alrededor del mundo, así como el cambio que ha manifestado en la cultura del servicio que nació en Suecia y luego ha recorrido el resto de Escandinavia y finalmente en el mundo entero.

Las empresas norteamericanas han ganado gran renombre por su excelente servicio enfocado a los clientes; gracias a que los dueños, directores y/o administradores han comprendido la nueva filosofía que estaba revolucionando el mercado de la navegación aérea en Europa; decidiendo aplicar los principios de la "Gerencia del Servicio" en toda la industria de los Estados Unidos de Norteamérica.

Al respecto, John Goodman dice: "Un cliente merece más que solamente el valor de la compra a que se refiera. El valor de un cliente incluye el valor a largo plazo tanto del ingreso como el flujo de utilidades provenientes de todas sus empresas. Esto llega a tener especial importancia cuando el cliente puede comprar una serie de productos en la misma compañía."<sup>1</sup>

Durante los próximos años asistiremos probablemente a una globalización de los servicios, tal como lo hemos presenciando en ciertos sectores industriales, como consecuencia del impacto conjunto de las telecomunicaciones y de la informática. En efecto las dos tecnologías citadas van a permitir economías de escala en los servicios, haciendo, al mismo tiempo que las grandes empresas mundiales de servicios rindan más que las pequeñas empresas independientes.

La competencia ya no se establecerá a nivel local ni nacional, sino que pasará a competir internacionalmente. Gracias a la tecnologías de punta resultará posible conciliar intereses y adaptar el servicio a las necesidades del cliente.

En el corto plazo, posiblemente observaremos un impulso hacia la publicidad y promoción de las organizaciones de servicio, donde inicialmente éstas competirán entre sí por los lemas más llamativos y creativos que digan que tan orientados están hacia los clientes..

Durante este primer periodo, las empresas podrán darle un vuelco real a su cultura organizacional y convertirse en verdaderas empresas que piensen en las necesidades de los clientes. A medida que la filosofía del servicio sea cada vez más fundamental para hacer negocios, las empresas que no lo entiendan o no lo quieran comprender, estarán condenadas a desaparecer sencillamente ya que los consumidores siempre buscarán el producto y/o el servicio que mejor satisfaga sus necesidades o sus deseos.

## **1.2. CLASIFICACION DE LOS SERVICIOS.**

Debido a que no existe una definición universal del "servicio" es difícil la clasificación de éstos, Donald W. Cowell sostiene que los servicios se pueden clasificar en tres grupos o bases:

- Base relacionada con el vendedor; en el mercado existen solamente dos tipos de organizaciones que ofertan servicios que son:
  - Entidad Pública: está representada por el gobierno de la nación ya que a través de sus ingresos vía impuestos brinda servicios a la comunidad para que ésta desarrolle un nivel de vida superior; y entre los servicios que presta se encuentran: seguridad pública, pavimentación, limpieza de las calles y avenidas, escuelas y hospitales.

- **Entidades Privadas:** están representadas por todas las empresas de capital privado. Estas organizaciones a su vez se clasifican en dos grupos considerando el objetivo para el que fueron creadas, unas buscan lucrar con la comercialización de los servicios que ofrecen, las otras, por el contrario lo único que les interesa es el lograr el beneficio de la sociedad, es decir, los servicios que realizan son gratuitos.
- Base relacionada con el comprador; en el mercado existen cuatro tipos de consumidores potenciales:
  - **Consumidor unitario o detallista:** es cualquier persona que necesita satisfacer sus necesidades reales.
  - **Consumidor industrial:** son las empresas que requieren de servicios para poder realizar su actividad productiva.
  - **Consumidor agrícola:** son los proveedores de productos alimenticios que requieren de servicios para poder lograr su objetivo.
  - **Consumidor gubernamental:** el gobierno para poder ofrecer sus servicios a la comunidad requiere de otros para realizarlos.
- Base relacionada con la forma de brindar el servicio; éstas se refiere a las formas o procesos del servicio:
  - **Operaciones en línea:** en una operación de línea hay una secuencia organizada de operaciones o actividades, una línea de ensamble para electrodomésticos es un ejemplo de este tipo de proceso; el cual es muy utilizado en las empresas de servicios con altos volúmenes de demanda continua.
  - **Operaciones combinadas:** los servicios se pueden ajustar para satisfacer diversas necesidades y ofrecer el servicio solicitado. Los restaurantes y servicios profesionales son ejemplos de estas operaciones.
  - **Operaciones intermitentes:** se refieren a los proyectos de servicios que son una vez o infrecuentemente repetidos. Ejemplos son la construcción de nuevas instalaciones para el servicio, el diseño de una campaña publicitaria, la instalación de un gran sistema de cómputo o la filmación de una película.



- **Organizaciones de alto y bajo contacto con los clientes:** se define en términos generales como el porcentaje del tiempo total que el cliente debe estar en el sistema en comparación con el tiempo relativo que se gasta para atenderlo. En este esquema los sistemas de servicio de alto contacto incluyen hoteles, restaurantes y escuelas; y los sistemas de bajo contacto, la administración pública y las oficinas postales.

Otra clasificación del servicio se da con respecto a lo que se le brinda a los clientes, es decir, a los consumidores se les vende:

- **Servicio técnico:** se refiere a lo que el cliente recibe de las empresas de servicios. Por ejemplo las habitaciones de un hotel, la comida de un restaurante, el transporte en una empresa de distribución puede ser susceptible de medida como cualquier producto y forma un elemento importante en cualquier evaluación que haga el cliente sobre el servicio.
- **Servicio funcional:** se refiere al "como" se trasladan los elementos técnicos del servicio. Dos componentes importantes de la forma como se suministran los elementos técnicos son: el proceso y la gente que participa en la operación del sistema.

La relación entre la calidad técnica y calidad funcional contribuyen a la imagen que la empresa da a sus clientes, de esta manera los vendedores de servicios necesitan preocuparse por numerosas dimensiones de la calidad y rendimiento del personal de servicio.

El precio de los servicios es otro factor de clasificación según Cowell y en este sentido encontramos tres grupos:

- **Servicio sujeto a reglamentación oficial:** los servicios de comunicaciones, educativos, de salud y de transporte son ejemplos comunes en los cuales el precio se regula principalmente en forma oficial. Las tarifas del ferrocarril son controladas por el gobierno. El elemento precio de la mezcla de mercadeo no lo puede controlar el vendedor y hay que confiar en otros elementos distintos al precio para lograr políticas de mercadeo.

Una complicación con la reglamentación oficial de los precios es que los factores políticos y sociales tienen prioridad sobre los factores puramente económicos. Se necesitan decisiones básicas de política oficial para lograr algunos fines sociales o políticos.

De esta manera, los honorarios por salud se pueden mantener tan bajos como sea posible para permitir el uso de éste, mientras que las multas de tráfico por parqueo en áreas céntricas de la ciudad pueden mantenerse altas para desestimular el tráfico.

Otra complicación con los servicios públicos es la identificación del costo. Los costos económicos solamente son una base insuficiente para la determinación del precio. Aún cuando se han hecho esfuerzos novedosos para llegar a precios marginales con algún servicio, la especificación del costo y su asignación es una dificultad considerable en la fijación de precios para servicios públicos.

- Servicios sujetos a autorregulación formal: ciertamente, gran cantidad de servicios están sujetos a regulaciones por presiones institucionales de diferentes clases: los honorarios profesionales por servicios se pueden determinar institucionalmente; las tarifas aéreas pueden estar sujetas a convenios con los sindicatos. Los vendedores tendrán que confiar más en elementos distintos al precio para formular mezclas competitivas del mercado.

Un reciente ejemplo de la debilitante presión institucional sobre los precios es la guerra de precios por comisión que estalló entre algunas compañías de la industria de seguros de vida. Esto explica que la mencionada base depende de un órgano de regulación apropiado que tenga poder para fijar precios y escalas de precios. Ese poder solamente existe mientras los miembros valoren los beneficios de la asociación.

Un argumento contra la autorregulación es que los precios se pueden basar en estructuras de costos de los miembros menos eficientes de una profesión. Por otra parte, la autorregulación asegura que se reduzcan las posibilidades de políticas de costos excesivos. En algunas industrias de servicios se rigen por normas de práctica establecidas y supervisadas en muchos servicios profesionales por la simple razón de evitar competencia de precios.

- Servicios sujetos a regulaciones del mercado: este método se aplica a muchas clases de servicios. Los precios cobrados dependen de una serie de factores

que incluyen condiciones económicas, de acuerdo al nivel de oferta y demanda de los consumidores, precios, competencia en el mercado, nivel de demanda, el grado en que los clientes solicitan compras de ciertos servicios, urgencia por necesidad del comprador.

Los débitos de los bancos, los precios del lavado en seco, las colegiaturas de las escuelas privadas, el alquiler de vivienda y reparaciones de talleres de automotores, son todos ejemplos de precios de servicios en gran parte determinados por las fuerzas del mercado. A veces ciertos elementos de regulación (pública o institucional) también se pueden aplicar al nivel general de honorarios exigidos.

Algunas personas asocian a la calidad con el lujo. Sin embargo, la calidad no debe significar el precio del servicio aunque los diferentes componentes de la misma revisten de importancia; ya que sin duda, todos apreciamos la puntualidad, honradez y la atención prestada del proveedor del servicio.

### **1.3. IMPORTANCIA DEL SERVICIO DE CALIDAD**

La calidad del servicio se ha convertido en un factor fundamental en la decisión de compra de los consumidores. Sobre ello, existen varias razones: la competencia es cada vez mayor y atrae al cliente mediante una diversidad de servicios en igualdad de precios.

El cliente actual es más selectivo y mejor informado; ello motivado por las recientes dificultades económicas y un relativo estancamiento del poder de compra. Sus actitudes cambian a medida que van conociendo mejor al producto y mejoran su nivel de vida. En un principio, suele conformarse con el producto base sin servicio y, por lo tanto más barato. Poco a poco sus exigencias en cuanto a calidad aumentan para terminar deseando lo mejor. No haber comprendido este hecho ha llevado al fracaso a muchas empresas en el mundo,

Otro motivo para este énfasis en la calidad del servicio consiste en que muchas empresas, cuyos mercados eran más limitados por el área de influencia, están ahora compitiendo en mercados de más grande amplitud geográfica.

Entonces, no es de asombro que en tales condiciones la organización con éxito sea aquella que ofrezca el mejor de los servicios.

Y, en virtud, de la evolución en las necesidades y aspiraciones del consumidor, todos los estudios realizados demuestran que, en el campo de la calidad del servicio, el cliente es cada vez más exigente.

La percepción de la calidad varía de un cliente a otro, y no es la misma para el comprador que para el proveedor. Además, de que se percibirá de forma diferente según sea nuevo o muy difundido, que lo descubra el cliente o sea ya usuario del mismo.

Cuando un cliente valora la calidad de un servicio, no disocia sus componentes, la juzga como un todo. Lo que prevalece es la impresión de conjunto y no el éxito relativo de una u otra acción específica. Lo que es peor, el cliente suele detenerse en el eslabón más débil de la cadena de calidad y tiende a generalizar los defectos en todo el servicio.

Es pues, esencial en toda política de calidad del servicio, alcanzar la mayor homogeneidad entre sus elementos. la oferta , ya se trate de un producto o de una prestación, se juzga en su totalidad. Si falta algo, la consecuencia es el fracaso. En materia de servicios, la calidad o es total o no existe.

Finalmente, la homogeneidad no sólo se consigue extendiendo la calidad a todos los aspectos del servicio, sino también logrando una clientela coherente. Un servicio se juzgará de buena calidad si el consumidor comprueba que los demás son parecidos a él.

Para lograr la calidad del servicio las empresas tienen que invertir sumas considerables (Inversiones de prevención) que se encuentran directamente dirigidas a:

- Prevención: todos los gastos realizados para impedir que se produzcan errores y hacer las cosas bien desde el primer momento.
- Aspectos Internos: capacitación y adiestramientos de las personas que ofrecen el servicio al cliente.

En este sentido podemos mencionar que existen errores, ya sea al hacer dos veces la misma factura, al atender al cliente de manera poco amable y eficiente, al dar innumerables excusas, desechos y derroche de artículos de papelería y en general de todos los materiales con que se cuentan.

- Aspectos externos: el captar el interés de nuevos clientes y el poder ofrecer algo más que la competencia se traducirá en garantizar la lealtad de los mismos y en atraer el interés de otros.

## **IMPORTANCIA DE LOS SIMBOLOS Y DE LA INFORMACION EN LA CALIDAD DEL SERVICIO.**

En la percepción de la calidad influyen también los símbolos que rodean al propio servicio. Todos los signos, verbales o no, que acompañan al servicio, tienen un papel primordial en este sentido: mirar al cliente a la cara, cederle el paso, llamarlo por su nombre, comprenden otras tantas situaciones y hechos que conquistar para lograr la calidad.

Asimismo, la información puede modificar considerablemente la imagen de calidad. Uno puede verse evocado a proporcionar un servicio intrínsecamente mediocre e influir positivamente en la percepción del usuario si se le informa de las razones de las deficiencias detectadas. Esto es, si uno se molesta en explicarles a las personas por qué deben de aguardar un momento, la espera les resultará más corta y las críticas serán menos severas.

### **1.3.1 IMPORTANCIA DE LA PRODUCCION DE LA CALIDAD DEL SERVICIO**

En la industria, en general, la gestión de la calidad aporta ganancias en productividad al reducirse los procesos y los costos de fabricación. En términos análogos, en servicios, la productividad se expresa en el grado de satisfacción del cliente y, en consecuencia, se mide por el aumento en ventas.

En este sentido, la calidad del servicio ofrece ventajas frente a la competencia; y de igual forma neutraliza las de otras empresas. La vida de una empresa será definitivamente efímera si no dispone de la aptitud para generar y mantener ventajas competitivas sostenidas en los productos y/o servicios que sugiere al mercado.

Para tal efecto, resalta la importancia de diseñar un plan de trabajo en donde el objetivo final sea el de lograr la calidad del servicio; y, para ello, deben comprenderse perfectamente las necesidades del consumidor así como conocer el ciclo de vida del servicio mismo.

## 1.4. TRIANGULO DEL SERVICIO

Una de las formas en que se puede concebir a una empresa dentro del entorno del servicio, es mediante el triángulo de servicio de Karl Albrecht, que "consiste en una ilustración visual de lo que conforma la calidad del servicio.

Las partes que forman este triángulo son: el Cliente, La Estrategia del Servicio, la Gente y los Sistemas. Cada uno de estos componentes tienen un lugar de importancia dentro del triángulo y trabajan en conjunto. El Cliente, es la esfera primordial de la ilustración, ya que es a él a quien se le ofrece el servicio<sup>2</sup>. (fig. 1.)

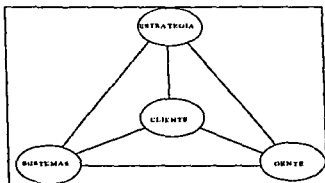


Fig. 1. El triángulo del servicio

Las características de los componentes del triángulo son:

- El Cliente: es el círculo central del triángulo; es aquí en donde se entrelazan las Estrategias, la Gente y los Sistemas. El buen funcionamiento de estos círculos es determinante para la satisfacción del Cliente. Desde luego, se requiere un análisis minucioso de los gustos y preferencias del consumidor tanto en forma individual como global que permite a la organización encaminar las actividades de los demás círculos hacia el éxito en el servicio.
- La Estrategia de servicio: es la base de partida para que la organización pueda tomar decisiones futuras. Es aquí en donde la empresa determina hacia donde quiere llegar y el lugar que desea ocupar con respecto a la competencia. Las estrategias se elaboran sobre la información que se obtiene de la investigación del cliente.

<sup>2</sup> ALBRECHT Karl "La Excelencia en el Servicio" pág. 33-41

Existen dos concepciones de estrategias: las enfocadas internamente (el de cómo ofrecer el servicio), y las enfocadas externamente (lo que se le ofrece a los clientes). Ambos enfoques tienen como objetivo el ofrecer el servicio al cliente, creando las mejores condiciones tanto en la empresa como en el mercado. Una estrategia de servicio bien planeada da como resultado el ofrecer al cliente lo que él busca. En punto el 1.6. se hablará más ampliamente de estrategias del servicio.

- La Gente: incluye a todos los ejecutivos, gerentes y empleados de la organización. La línea que conecta a éste con la estrategia de servicio, significa que debe haber un conjunto de valores compartidos del personal en toda la organización. La línea que conecta a la gente con los sistemas, significa que debe haber un equilibrio en ambos para dirigir sus funciones hacia el círculo central que es el cliente.

El objetivo que tiene éste círculo, es el de ofrecer un servicio con calidad al cliente a través del personal que tiene contacto directo con éste.

- Los Sistemas: la línea que conecta a ésta con la gente y que se intersectan con el cliente, tiene como objetivo, que desde la alta gerencia hasta los empleados que tengan contacto con el público deben de trabajar dentro de los sistemas que establecen la forma de dirigir al negocio para que el cliente pueda satisfacer sus necesidades de compra. La línea que se conecta a ésta con las estrategias, tiene gran influencia sobre los sistemas comerciales a medida que se convierte en una organización centrada en el cliente.

Las organizaciones cuentan con diferentes sistemas que interactúan entre sí, para lograr una homogeneidad y coadyuvar al logro del servicio. "Entre los principales sistemas o subsistemas de la organización se encuentran :

**El Sistema Gerencial:** se forma por los propietarios, ejecutivos y gerentes que toman las decisiones estratégicas a corto y largo plazo, las cuales deben estar encaminadas a lograr la calidad del servicio.

**El Sistema de Reglas y Regulaciones:** son las que se aplican a los empleados y clientes de la compañía. Su finalidad, es el de tener una armonía dentro del trabajo. Estas reglas se pueden expresar en manuales de empleados, regulaciones nacionales y principios gerenciales.

**El Sistema Técnico:** son todas las herramientas físicas y técnicas utilizadas para ofrecer el producto o el servicio.

El Sistema Social: está formado por todo el personal del negocio, y tiene como finalidad, el mejorar las relaciones de trabajo"<sup>3</sup>.

Estos sistemas están diseñados para la conveniencia del cliente, y no para la conveniencia del negocio. La inadecuada ejecución de éstos, trae como consecuencia, el no ofrecer un servicio por el cliente.

"Existen además tres factores claves que son los ángulos del triángulo (fig. 2.), que se deben de considerar en todo negocio; si se quiere trabajar por el cliente"<sup>4</sup>.

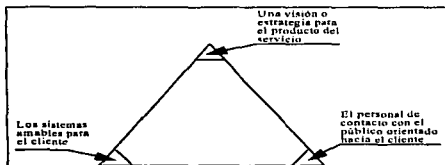


fig. 2. factores del servicio formado por los ángulos del triángulo

"Lo que se pretende con cada uno de estos factores es lo siguiente:

- Una visión o estrategia para el producto del servicio; la cual debe ser concebida para orientar la atención de la gente de la organización hacia las prioridades reales del cliente. Este concepto se encamina hacia todo lo que realiza la gente.
- El personal de contacto con el público orientado hacia el cliente; es decir, de los que depende la impresión que se lleve el cliente del negocio. A través de los directivos de la organización, se debe estimular y ayudar a los empleados para trabajar bajo un ambiente de servicio. Esto da como resultado que el cliente se sienta a gusto por su compra y que invite a otras personas a comprar en la tienda"<sup>5</sup>.

<sup>3</sup> ALBRECH KARL, ob. cit., pág. 39-43

<sup>4</sup> ALBRECHT KARL, "La Revolución del Servicio" pág.29-31

<sup>5</sup> ALBRECHT KARL, ob. cit., pág. 29-31



- Los sistemas amables para el cliente; deben estar diseñados para ofrecer lo mejor, el que éste se sienta bien y se identifique con la empresa. Resultando un mejor ambiente de trabajo y mayores ganancias.

Los sistemas amables para el cliente; deben estar diseñados para ofrecer lo mejor al cliente, él que este se sienta a gusto y se identifique con la empresa. Esto trae como resultado un mejor ambiente de trabajo y como consecuencia mayores ganancias para la compañía. Los tres elementos antes mencionados deben actuar conjuntamente para mantener un alto nivel de calidad.

El estudio del triángulo del servicio es esencial para que la empresa pueda tener un panorama general de lo que se busca al ofrecer Calidad en el Servicio, en donde el punto principal de análisis son los clientes.

## 1.5. CICLO DEL SERVICIO

Es difícil que los gerentes y la gente de enlace con el público cambien sus puntos de vista y vean al producto como lo ve el cliente. Entender la realidad de las experiencias del cliente puede ser tan importante como el ser un experto en las tareas del propio trabajo.

La técnica que ayuda a la gente a cambiar su percepción sobre los productos, es pensando en términos de "Ciclos de Servicio".

"Un ciclo de servicio se define como la cadena continua de acontecimientos que debe atravesar un cliente cuando experimenta un servicio".<sup>6</sup> (fig. 3.)

---

<sup>6</sup> ALBRECHT Karl, ob. cit. pág. 40-48

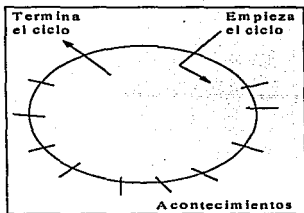


Fig. 3. Modelo del ciclo del servicio.

Es un mapa de actividades que se activa cada vez que un cliente se pone en contacto con el negocio. Dependiendo de los acontecimientos que tenga el cliente cuando éste realiza el recorrido en la empresa, será el número de ciclos de servicio.

El objetivo de estos ciclos es determinar los diferentes aspectos de la organización desde la percepción del cliente; ya que él es quien determina si realiza o no la compra.

"Para elaborar este mapa es recomendable que lo lleve acabo el gerente o supervisor y los empleados que estén directamente involucrados en prestar el servicio en algún ciclo en particular.

Es recomendable tener un papelógrafo o cualquier superficie amplia para escribir, se traza un círculo, el cual sirve de referencia para hacer la lista de las diferentes actividades que tienen los clientes a medida que los experimenta. Se enumeran éstas en su orden de acontecimientos sin olvidar que sean las que realiza el cliente en estudio y no pretendiendo generalizar la compra de todos los clientes que visitan a la empresa".<sup>7</sup>

Los efectos de tener la lista cronológica de acontecimientos en forma circular son realmente trascendentales ya que permiten tener una mejor visión de lo que realiza el cliente. Se puede determinar que cada aspecto está relacionado con el siguiente de acuerdo a su orden. Al tener esta relación, se separan los momentos

<sup>7</sup> *Ibidem*, pág. 39-43

más importantes, que son esenciales para que se efectúe la compra. Estos momentos pueden ser manejados positivamente y así evitar el descontento del cliente o la pérdida de lealtad del servicio o producto.

El empleado que tenga contacto directo con el cliente en alguno de estos acontecimientos, es la clave fundamental para que se realice la compra y se conserve la lealtad del cliente hacia el negocio. Por lo que, mencionados momentos constituyen oportunidades que se pueden aprovechar y que dan como resultado calidad de servicio. El mal manejo de estos momentos conducen a un fracaso tanto en la venta como en el servicio al cliente.

Esta es la razón fundamental por que todo tipo de negocio debe participar en la elaboración de los mapas de los ciclos para los diferentes departamentos y divisiones en los cuales trabajan. Sólo de esta forma se pueden detectar los momentos que son una oportunidad para la empresa.

Tanto el cliente como el empleado de servicios tienen diferentes percepciones del negocio y sería recomendable encaminar estas a un momento de oportunidad con éxito.

"La concepción que el cliente tenga del negocio depende de:

- Experiencia anterior con el negocio o negocios similares
- Convicciones sobre el negocio
- Actitudes, creencias, normas étnicas y valores que se forman durante la vida del cliente
- Recomendaciones o advertencias provenientes de otros clientes

Las concepciones de los empleados ante el negocio van a depender de:

- Que funciones realiza
- Reglas y regulaciones establecidas de servicio
- Nivel de madurez emocional
- Expectativas del comportamiento basadas en experiencias pasadas
- Actitudes, creencias y valores formados durante la vida del empleado
- Herramientas y recursos utilizados para ofrecer el servicio o producto"<sup>8</sup>

Así pues, lo que la empresa debe buscar es una congruencia entre las concepciones que tiene el cliente y el empleado sobre el negocio.

---

<sup>8</sup> LARREA PEDRO, "Calidad del Servicio" pág. 65-80

Dependiendo de la forma como el cliente perciba los acontecimientos y circunstancias que rodean al momento de oportunidad y la forma como el empleado de al cliente esta conveniencia, va a ser la interacción que determine la ganancia o pérdida de credibilidad de un negocio ante los ojos del cliente.

El ciclo de servicio es una herramienta que ayuda a los empleados de la organización a detectar los momentos de oportunidad que son esenciales para una venta exitosa y en donde ellos son la clave principal del éxito.

En el capítulo II, se profundizará sobre lo que busca un cliente cuando realiza una compra y que da como resultado un momento de oportunidad exitosa.

## **1.6. ESTRATEGIAS DEL SERVICIO**

De acuerdo al triángulo de servicio, las estrategias son la punta de partida para tener sistemas y gente que trabaje para el cliente. Sin estrategias bien planteadas y aplicadas no es posible alcanzar calidad de servicio.

A continuación se mencionan algunas definiciones de estrategias de servicio:

"Es una fórmula característica para la presentación de un servicio, esa estrategia es inherente a una premisa de beneficio que tiene valor para el cliente y que establece una posición competitiva real.

Las estrategias permiten a la gente que trabaja en una empresa de servicios canalizar sus esfuerzos hacia servicios enfocados en el beneficio al cliente."<sup>9</sup>

En ambas definiciones se puede afirmar que el elaborar una estrategia tiene como finalidad el ofrecer un mayor servicio al consumidor vía los empleados de la empresa. Es el tener un posicionamiento dentro del mercado y poder ser más competitivos.

Los problemas que enfrentan las compañías al formular una estrategia, es la falta de diferenciación del producto básico del servicio. Se debe ser capaz de crear un margen competitivo importante, construyendo una personalidad propio para el producto.

---

<sup>9</sup> *Ibidem...* pág. 68-110

Otra situación es en las organizaciones que tienen sistemas de valores de servicios anticlientes, principalmente en los hospitales, en donde les falta una mayor orientación hacia la idea de mercados y clientes y no sólo a los ingresos y utilidades.

El servicio en estos organismos es desagradable y ofensivo; se olvidan de la importancia que tiene el cliente.

Este problema es ocasionado principalmente por la falta de valores de la organización y por consecuencia las estrategias no son tan claras.

Cuando una estrategia no lleva a ningún lado es recomendable hacer una revisión sobre lo que buscan los clientes cuando visitan al negocio y como desean ser atendidos. En base a esta información y tomando en cuenta las siguientes características, se elaboran las estrategias.

Características que deben cumplir las estrategias:

- El mensaje debe ser concreto y orientado a la acción
- Tener la empresa una misión que los empleados puedan entender
- Tener un beneficio para el cliente
- Diferenciar a la organización de las demás
- Ser fácil de expresar y explicar al cliente

Es aquí en el diseño de las estrategias, en donde la empresa determina a donde quiere llegar y como lo va a lograr.

De acuerdo a estas características, toda estrategia debe asegurar que el cliente siempre esté bien atendido por el personal y que el producto sea lo que busca.

El producto para el cliente tiene que ser fiable, reflejar la calidad de la organización y la prestación de servicio; además de funcionar correctamente.

Del personal de la empresa va a depender la comodidad del cliente cuando realice sus compras. Resaltan los conocimientos y habilidades de los empleados, la motivación y la identificación que posean éstos con la organización para que las estrategias sean aplicadas conforme al objetivo para el cual fueron creadas.

"Resultado meritorio, antes de diseñar las estrategias, contestar las siguientes preguntas:

- ¿Conoce a sus clientes y está seguro de sus necesidades?

- ¿Se establecen las normas de servicio en forma clara?
- ¿Considera que el servicio puede proporcionar una ventaja sobre sus competidores?
- ¿Ha definido las habilidades y los conocimientos que debe poseer el personal para dar un servicio con calidad?
- ¿Se han identificado las técnicas de dirección para la empresa y se han creado para darlas a conocer a todos los ejecutivos?
- ¿Sabe cuánto le cuesta la mala calidad de su servicio y cuáles son sus causas?
- ¿Existe un sistema de reclamación del cliente?
- ¿Tiene la empresa una misión?
- ¿El personal conoce dicha misión?
- ¿Tienen sistemas que garanticen que la empresa produce productos o servicios de calidad?
- ¿Los procedimientos de la empresa reflejan la calidad del negocio?"<sup>10</sup>

Al responder estas preguntas se puede determinar que tan cerca o lejos se está de ofrecer calidad de servicio. Se ubica a la empresa en el lugar que se encuentra actualmente y en base a esto se diseñan las estrategias.

"Una estrategia efectiva de servicios toma en cuenta tres conceptos importantes para su elaboración:

- Investigación de mercados: consiste en recabar información sobre los gustos y preferencias del cliente. Posteriormente se analizan los resultados y se utiliza esta información para plantear las estrategias.
- Misión del negocio: puede ser en forma de un esquema específico del negocio o de una afirmación de la política reflejando el propósito comercial único de la organización.  
La explicación de la misión debe decir en forma clara, cual es su mercado objetivo, el producto ofrecido y los medios que se utilizan para hacer llegar al cliente el artículo.
- Valores motores de la organización: es un conjunto de principios corporativos claramente establecidos y publicitados. Forman el credo y valores de la organización que establece el estímulo competitivo que necesita una compañía para tener éxito."<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> LARREA PEDRO, ob. cit., pág. 65-80

<sup>11</sup> *Ibidem.*, pág. 65-80

Si faltas en cualquiera de estos tres elementos, las estrategias que se elaboren no serán congruentes con la realidad de la empresa.

“Existen diferentes tipos de estrategias de servicio que pueden ser aplicadas a la organización de acuerdo a sus objetivos:

- Estrategia de costo: consiste en entregar el producto o prestar el servicio al costo más bajo posible. Esto se da en empresas de fabricación de grandes volúmenes y/o de productos estandarizados con liderazgo en el mercado. Los beneficios pueden ser la eliminación de lo accesorio y superfluo en el producto, mayor control de fuentes de materia prima y costo de mano de obra más bajo, por citar algunos.
- Estrategia de diferenciación: busca ser la única del sector con respecto a algún atributo comparado con los competidores. De ello se deriva el tener calidad en el producto, fiabilidad, innovación, un producto aumentado y un servicio enfocado al cliente en forma particular.
- Estrategia de concentración: se caracteriza por la elección de un segmento o mercado local, planeándola de acuerdo a las necesidades específicas de los clientes seleccionados, buscando ser los mejores en el segmento elegido”<sup>12</sup>.

De acuerdo a las estrategias antes mencionadas, según Heskett, se da lugar a “un modelo donde la combinación del costo de la prestación y el nivel de la prestación conlleva a tres clases de estrategias:

- Estrategias que permiten reducir costos
- Estrategias que permiten realzar al servicio
- Estrategias que permiten reducir costos y realzar el servicio simultáneamente

En el que, el objetivo que busca cada una de estas estrategias es el siguiente:

- Estrategias que permite reducir costos:
  - Buscar clientes que les interese un bajo costo sin un alto servicio
  - Dar un servicio igual a todos los clientes
  - Disminuir el personal de prestación de servicio
  - Obtener mayor productividad a través de los canales de distribución, comunicación e información
  - Ampliar la venta personal

---

<sup>12</sup> WALKER DENIS. “El Cliente es lo primero” pág. 9-30

– Estrategias que permiten realzar al servicio:

- Lograr que el servicio sea más tangible
- Personalizar un producto estándar
- Incrementar el servicio a través del personal
- Mejorar los sistemas de calidad
- Influir en las perspectivas del cliente

– Estrategias que permiten reducir costos y realzar al servicio simultáneamente:

- Ofrecer independencia de elección al cliente
- Estandarizar para un mayor control
- Tener manuales de procedimientos enfocados a los empleados de servicio
- Abordar la oferta y la demanda como una obtención productiva
- Dar continuidad en el servicio
- Tener una política de propiedad y no de alquileres para así abaratar costos y controlar mejor el servicio
- Creación de la pirámide de servicios apropiada de acuerdo a la empresa
- Seleccionar la tecnología que se va a utilizar
- Tener sistemas de información para el cliente
- Combinar la tecnología con el personal
- Analizar adecuadamente el triángulo de servicios
- Seguir con una estrategia de concentración

Después de haber diseñado la estrategia que satisfaga las necesidades del cliente, es elemental realizar las siguientes preguntas sobre ésta:

- ¿Podrá diferenciar el cliente al negocio y el producto de servicio de las demás opciones que él tenga?
- ¿Es la estrategia clara y convincente?
- ¿Se puede comprometer la empresa?
- ¿Los ejecutivos creen en esta estrategia?
- ¿Puede la organización hacerla funcionar?
- ¿Se puede hacer realmente operacional?
- ¿Es entendible para el personal encargado del servicio?
- ¿Pagará el cliente por este producto?<sup>13</sup>

Al responderse estas preguntas se podrá determinar si realmente la estrategia de servicio plasma lo que requiere el cliente y si no es lo esperado; a reserva de que

<sup>13</sup> WALKER DENIS, *Op. cit.* pág. 9-30



se puede modificar y retomar la información que se tenga para analizar o complementar esta documentación.

Dependiendo del lugar que quiera ocupar la empresa con respecto a la competencia, será la estrategia a aplicar.

"Las ventajas que se tienen al desarrollar una estrategia de servicio claramente definida son:

- Un posicionamiento con mayor eficiencia del producto en la mente del cliente
- Los gerentes de todos los niveles encaminen sus esfuerzos hacia las operaciones claves en el negocio
- Los empleados reconocen de importancia que tiene el cliente para la compañía y lo que espera la gerencia de ellos."<sup>14</sup>

Estas ventajas traen consigo un cambio de actitud en los empleados y ubica al cliente como el fundamento por el cual toda empresa existe y permanece o no en el mercado. Permiten al negocio un posicionamiento en la mente del consumidor y por consecuencia en el mercado competitivo.

Finalmente, digno de mencionar a manera de resumen, es que la medición para determinar la Calidad del Servicio, **es el grado de satisfacción del cliente.**

---

<sup>14</sup> *Ibidem. Pág. 9-30*

## CAPITULO II EL CLIENTE

### 2.1 COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

Indudablemente, una de las principales razones que originaron que el Comportamiento del Consumidor se desarrollara como una disciplina separada de la Mercadotecnia obedece a que las preferencias del mismo son cambiantes y altamente diversificadas. Aspectos como: el surgimiento de ciclos de vida más cortos de los productos, el crecimiento en la comercialización de servicios, el florecimiento de la Mercadotecnia no lucrativa e Internacional han mercedo que, en la actualidad, la orientación mercadológica de los productos y servicios enfatice en dos acepciones: las necesidades del consumidor y la satisfacción de las mismas.

Para mayor comprensión del tema de análisis, se presenta un breve resumen histórico sobre los orígenes del Comportamiento del Consumidor. "La primera etapa inicia con el siglo XIX, donde el rasgo común de sus investigadores fue considerar que la causa fundamental de la demanda de bienes y servicios era de naturaleza psicológica. En la segunda etapa la disparidad se centro en que la utilidad del producto bien podía ser medible y aditiva. Finalmente la tercera etapa tuvo como su representante más significativo a Wilfredo Pareto, quien publicó en 1906 su obra manual de economía política, que su contenido ofrecía una interpretación de la conducta del consumidor. Como es conocido por todos, estas situaciones sucedieron antes de que la propia Mercadotecnia fuera valuada como disciplina"<sup>15</sup>.

Hoy en día, una empresa debe comprender quiénes son sus clientes y cuáles son los servicios que necesitan. "La Calidad de los Servicios se impone como el deber de un grupo humano para cumplir así la premisa más importante en el ejercicio de la Administración, es decir, considerarla como un medio que debe estar al servicio del hombre."<sup>16</sup>

Ciertamente, ofrecer servicios carece de sentido si no existe una profunda comprensión de las requerimientos a satisfacer y debido a que las necesidades de

<sup>15</sup> Adaptado de BERENYI Laszlo, "Variables Psicológicas de la Mercadotecnia" pág. 25

<sup>16</sup> DOMÍNGUEZ, Márquez Octaviano "Administrate Hoy 22" Ética y Calidad Total pág 19

los clientes son plurimensionales y cambiantes; la Mercadotecnia ha adoptado la política de Segmentación de Mercados, que los divide en fragmentos homogéneos donde se diseñan productos y servicios con sus campañas promocionales y publicitarias dirigidas a grupos específicos de consumidores.

Para ello, se realiza una investigación, apoyada obviamente en una metodología, que proporciona indicios significativos acerca de los factores que influyen en la toma de decisiones de las personas. Dentro de éstos, la Mezcla de la Mercadotecnia y la manipulación de sus variables constituyen parte de aquellas influencias que motivan y definen las elecciones del consumidor.

Esto es, que "el Comportamiento del Consumidor se refiere a las acciones de éstos ante estímulos derivados de actividades mercadotécnicas"<sup>17</sup> que se traducen en la adquisición y uso de bienes y servicios. Su conocimiento permite a las empresas modificar adecuadamente el producto, su precio, los canales de distribución y la publicidad; considerando las dimensiones del mercado y sus reacciones .

Es un hecho, que para diseñar estrategias de segmentación de mercados se requiere gran cantidad de estudios con respecto a los hábitos de consumo. Entonces comencemos a definir el perfil del consumidor a partir de instrumentos de carácter psicográfico que son denominados como "AIO debido a que su mayor parte de investigación se centra en la medición de:

- Actividades (forma en que el consumidor pasa el tiempo)
- Intereses (preferencias y prioridades )
- Opiniones (sentimientos del mismo)"<sup>18</sup>

David Cottle afirma que "los clientes no compran los servicios que las organizaciones les ofrecen, compran lo que esos servicios "harán por ellos" . En esencia , las personas compran sólo por dos motivos: para sentirse bien y/o para solucionar problemas."

Evidentemente, todo individuo tiene necesidades, sean innatas o adquiridas; y "el conjunto de necesidades de una persona es una disposición hacia cierto estilo de vida"<sup>19</sup> que puede encontrar su expresión en muchas formas igualmente aceptables gracias a la variedad y disponibilidad de productos alternativos.

<sup>17</sup> *Considérese las 5 P 's de la Mercadotecnia: producto, precio, plaza, promoción y servicio*

<sup>18</sup> *WELLS & DOUGLAS "Activities, Interests and Opinions" pág. 33*

<sup>19</sup> *O'SHAUGHNESSY John "Por Qué Compra la Gente" pág. 8*

Abraham Maslow postula cinco niveles básicos de necesidades las cuales oscilan, en base a su prioridad, desde las biogénicas hasta las psicogénicas:

- **Necesidades Fisiológicas:** son indispensables para el sostenimiento de la vida biológica; involucran el alimento, agua, abrigo y sexo principalmente. De acuerdo con Maslow éstas resultan dominantes cuando son crónicamente insatisfechas.
- **Necesidades de Seguridad:** se relacionan con el orden, la estabilidad y familiaridad.
- **Necesidades Sociales:** incluyen el amor, afecto, sentido de pertenencia y aceptación.
- **Necesidades de Ego:** pueden orientarse hacia la autoestima, el éxito, la independencia, el estatus y reconocimiento de otros.
- **Necesidades de Autorrealización:** se refieren al deseo del individuo de satisfacer su propio potencial y se expresa de diversas formas de acuerdo al tipo de persona.

Así pues, las adquisiciones del consumidor representan "una actividad intencional, motivada y dirigida que persigue alcanzar objetivos que reflejen una imagen de buen nivel de vida en sus patrones de compra"<sup>20</sup>. Y, dado que la imagen comprende varios objetivos, el consumidor debe ordenarlos, subordinando unos a otros, manifestando así su sistema de valores; es decir, que los objetivos del consumidor se encuentran definidos por una estructura básica de preferencias.

Cabe destacar, que los sistemas de valores están determinados por factores de orden cultural, social, personal y psicológico principalmente; los cuales, en su mayor parte, no se encuentran bajo el control de las empresas pero que son requisito indispensable de estudio .

Al respecto, la cultura constituye la determinante fundamental de los deseos y conducta de las personas; moldea el comportamiento y es a menudo "visualizada como costumbres de grupos que vinculan a los miembros de una sociedad, ya que el lenguaje es el componente crítico de la cultura y hace posible que la gente comparta valores, experiencias y costumbres"<sup>21</sup>. Los consumidores son sensibles a las contrastes de la condición humana y las posiciones polares agradables reflejan altos niveles de vida, los cuales cambian de la misma forma en que surgen las necesidades de productos y servicios nuevos.

---

<sup>20</sup> Adaptado de John O'Shaughnessy

<sup>21</sup> SCHIFFMAN "Comportamiento del Consumidor" pág 36

Las personas tienden a dar preponderancia a factores de índole social y cultural. La propia vida social sugiere qué problemas son más importantes y qué comportamiento genera su aprobación.

Prácticamente todas las sociedades exhiben cierta estratificación que afecta la forma de un sistema de clases donde sus miembros son educados y conducidos acorde a la pertenencia de determinada clase social que se encuentra indicada por una combinación de variables como: ingreso, educación y salud.

Las clases sociales muestran preferencias especiales por productos y marcas, difieren sus gustos por programas e incluso existen diferencias en cuanto al lenguaje. Los perfiles de cada una indican que las distinciones económicas se reflejan en las diferentes actitudes, actividades para el esparcimiento y, por supuesto, en los hábitos de consumo.

Además, en las decisiones de compra influyen las características personales externas, en especial la edad, ocupación estilo de vida y personalidad. En efecto, la personalidad es un concepto útil del Comportamiento del Consumidor ya que permite categorizar a las personas en distintos grupos basándose en uno o varios rasgos, siempre que sea posible clasificar los distintos tipos y las correlaciones entre ambas.

Schiffman se enfoca en el estudio de la personalidad recalcando la importancia de que a pesar de que mencionado factor se caracteriza por ser consistente y permanente tiende a alterarse por sucesos abruptos y/o también como parte de un proceso gradual de maduración en las personas.

Es por ello que resulta crucial analizar los componentes de la personalidad ya que el mismo Freud acentuó que los instintos básicos están dentro del subconsciente y este es un hecho de gran interés para la Mercadotecnia.

"La publicidad es más efectiva si estimula los elementos subconscientes cuando el consumidor no se ha decidido racionalmente todavía"<sup>22</sup>.

Así entonces Freud asevera que la estructura de la personalidad se integra de tres elementos:

---

<sup>22</sup> BERENYI LASZLO, *ob. cit.*, pág 44

- **Ello o Id:** significa el principio del desarrollo individual, la fuente original de la energía humana que consiste en el conjunto de las características heredadas. Se subdivide en dos instintos básicos:  
Eros (sexo) Es en un sentido más amplio la energía de la creatividad que mueve al hombre.  
Thanatos (muerte) Es un sentido más amplio la energía de la agresividad y la destrucción.  
Las funciones de **Ello**, en forma global, aseguran las actividades vitales para el organismo humano como alimentación y reproducción.
- **Yo o Ego:** se desarrolla desde edad temprana, es el protector racional de la personalidad ya que tiene sentido crítico y toma decisiones. Sus funciones más singulares son meditar entre el ello y el mundo externo, razonar cuando el instinto pretende actuar sin freno y existe el peligro de entrar con el mundo exterior. Sus aplicaciones surgen en actos espontáneos y de la vida diaria, se trata de la misma satisfacción que quieren proporcionar anuncios publicitarios del tipo de: **porque usted manda, lo que usted merece.**
- **Super yo o Super ego:** esta es la conciencia, la representante de los ideales de la personalidad por lo que es completamente opuesta al instinto. Sus funciones son similares a las de un juez; es decir, observa al **ego**, lo corrige y lo castiga con el remordimiento si comete alguna falta contra la ética familiar o social. Los ejemplos relativamente frecuentes son referencias a los valores morales, sociales y nacionales adquiridos .  
Finalmente, y dentro de los factores psicológicos, debe considerarse a la motivación y a la percepción como indicadores importantes en las actitudes del consumidor.

Las experiencias pasadas, la manera en que han sido estimulados los sentidos de una persona, condicionan las actividades de cada uno hacia los objetos, palabras o ideas.

"La Motivación constituye aquella fuerza motriz que impulsa a las personas a adquirir o a desear algo; y a través de la publicidad, por citar un ejemplo, se diseña la información acerca de los beneficios de los productos o servicios disponibles lo que estimula a los consumidores a realizar una compra. El motivo es el portador o medio de la motivación y sus funciones son:

- Energizar la conducta porque sin ella no puede suceder nada.
- Dirigir la conducta hacia determinado fin. Por ejemplo, el motivo de hambre dirige a un restaurante.

- Reforzar la conducta. Puede producir determinados hábitos, por ejemplo, si el restaurante que se visitó es bueno se regresará nuevamente"<sup>23</sup> .

La percepción tiene implicaciones estratégicas básicas ya que los consumidores regularmente toman sus decisiones apoyándose más en lo que perciben que en la realidad objetiva; es decir, la percepción puede ser descrita como "la forma en que vemos al mundo en que nos rodea. Dos individuos pueden estar aparentemente bajo las mismas condiciones pero la forma en que las reconocen, seleccionan, organizan e interpretan es un proceso individual basado en las propias necesidades de cada persona, en sus valores, expectativas y otros aspectos similares" <sup>24</sup> . La experiencia se acumula durante un periodo de tiempo y forma un marco perceptivo de manera que los consumidores quedan predisuestos a ver o creer lo que les gustaría.

"Con todo ello, los deseos y necesidades del consumidor constituyen un sistema coordinado y conformado por lo que éste considera una expresión de su estilo de vida. Donde el concepto deseo conlleva a una serie de implicaciones tales como:

- El consumidor no siempre está consciente de sus deseos hasta que algún estímulo, como la publicidad, activa el deseo
- El consumidor puede desear algo que no necesite (por ejemplo, cigarrillos) pero también puede necesitar algo que no desea, ya que una limitación que no se ha cubierto ( cualificación profesional para un desempleado, por ejemplo) puede que se manifieste en un deseo de remediar la deficiencia"<sup>25</sup> .

Por lo que, dentro de las limitaciones establecidas por la disponibilidad de ingresos y productos; el comportamiento del consumidor es el resultado de la interacción compleja de los factores explicados anteriormente, donde la publicidad y otras formas de promoción pueden delinear, modificar y/o afectar su patrón de compra; sin que esto no permita que los consumidores tiendan a calificar sus adquisiciones.

Para David Cottle, la gran mayoría de los clientes utilizan cinco dimensiones para Evaluar la Calidad de un Servicio que reciben:

---

<sup>23</sup> *Ibidem.*, pág. 58

<sup>24</sup> SCHIFFMAN, *ob. cit.*, pág. 177

<sup>25</sup> SHAUGHNESSY, *ob. cit.* pág. 78

- **Fiabilidad:** es la habilidad que se posee para suministrar el servicio prometido de forma confiable, segura y cuidadosa. Incluye puntualidad y todos los elementos que le permiten al cliente percibir sus niveles de formación y necesidades profesionales. Fiabilidad significa brindar el servicio de forma correcta y desde el principio.
- **Seguridad:** representa el sentimiento que tienen los clientes de que sus problemas están en buenas manos. Incluye el conocimiento y la actitud de atención que proyecte el personal y la capacidad que tenga para generar fe y confianza.

Los factores que contribuyen son: reputación y nombre de la organización, características personales de los miembros y la forma de venta que se utilice en la interacción.

- **Elementos Tangibles:** incluyen las evidencias físicas y los elementos que intervienen en su servicio, las instalaciones y equipos y la apariencia del personal.
- **Capacidad de Respuesta:** se refiere a la actitud que se muestra para ayudar a los clientes y suministrar un servicio rápido.
- **Empatía:** va más allá de la simple cortesía, requiere un fuerte compromiso e implicación con el cliente, conocimiento a fondo de sus características y necesidades personales.

La empatía se mejora por medio de la buena comunicación, crear un marco de referencia compartido es un requisito muy conocido para la comunicación humana efectiva, hacer un esfuerzo concertado para ver a la empresa a través de los ojos del cliente.

Desde luego que, son las personas las que constituyen la diferencia en la Calidad del Servicio, a los clientes les agrada que la gente con la que trata conozca y se interese por sus nombres, preferencias, actitudes y necesidades. Generalmente, los clientes agradecen el hecho de que alguien les pida su opinión y parezca realmente interesado por su respuesta. Los directivos tiene que involucrarse con sus empleados, y no sólo con sus consumidores. Es preciso dar garantías a los clientes, y presentar las normas de prestación así como la forma de implantarlas a todo el personal a modo que puedan ser efectivas. De poco van a servir las



normas de servicio si no se apoyan en una infraestructura que se concentre en el personal, que disemine ampliamente las normas y las respalde, recompensando a quien las cumpla.

Para las organizaciones exitosas, el cliente es la clave de sus negocios ya que éstas reconocen que dependen de vender lo que el cliente desea comprar. Y saber esto depende a su vez de conocer los deseos, necesidades, actitudes y tendencias de compra de los consumidores.

El lema es "Un Cliente es la razón de existir de un negocio. Se requiere crear una visión del cliente como el activo más valioso, algo que se pueda alimentar y mantener si realmente se desea mantener su lealtad. El Cliente es el contexto del negocio y sólo así se encontrarán las condiciones para construir una ventaja competitiva basada en la calidad percibida en el servicio"<sup>26</sup>.

Indiscutiblemente, al obtener mejor información sobre el cliente y utilizarla, se podrá enfocar con más precisión las decisiones cuando se presenten las oportunidades de mercado. Aprender a mirar a través de los ojos de los clientes visualiza nuevas y diferentes formas de dirigir el mercado, de emprender campañas, posicionar productos y lograr más participación en el mercado. La dirección se encuentra en potenciar la satisfacción de sus clientes hasta sus niveles más altos. Para ello, es necesario realizar entrevistas a fondo con éstos y aprovechar las oportunidades; relaciones más estrechas aseguran una más rápida y directa retroalimentación además de que permiten detectar problemas o desacuerdos en el servicio que se proporcione, tema de importancia que será tratado detalladamente en el siguiente rubro.

## **2.2 PROBLEMÁTICA EN EL SERVICIO AL CLIENTE**

"En tiempos actuales, son los clientes los que determinan prácticamente todo: qué es lo que quieren, cuándo y cuánto están dispuestos a pagar por el servicio o producto. Esta nueva situación descontrola a compañías que sólo están preparadas para un mercado masivo. Ante el cliente aparecen infinidad de opciones para requerimientos particulares y específicos."<sup>27</sup>

Con el ritmo acelerado en que vivimos y la gran exigencia de estándares de calidad en la prestación de servicios las organizaciones se enfrentan al reto de la

---

<sup>26</sup> *Ibidem*, pág 20

<sup>27</sup> FLORES R. Jesús *Reflexiones para la Orientación de su Empresa* pág 17

atención a sus clientes cuando éstos presentan alguna queja; y de la manera en que se maneje dependerá de que el cliente permanezca o no fiel a una organización.

Es un hecho, que el empresario actual tiene que ofrecer servicios profesionales. es decir, estar dispuesto a someterse a uno o a varios procesos para obtener conocimientos, desarrollar habilidades y aptitudes, modificar las actitudes que le faciliten desarrollo integral y un eficiente desempeño en sus nichos de mercado o con sus clientes actuales y/o potenciales, todo a través de su participación consciente, produciendo satisfactores para las necesidades reales del mercado.

Al respecto Karl Albrecht ha identificado siete categorías de factores de queja a los que llamó como **Los Siete Pecados del Servicio:**

- **Apatía.** Actitud que muestran los empleados aburridos posiblemente por lo rutinario de sus funciones
- **Desaire.** Se refiere a evitar al cliente enviándole a otro departamento o con otra persona sin prestar la más mínima atención a su persona.
- **Frialdad.** Sencillamente significa sequedad, hostilidad y laconismo en su trato.
- **Aire de Superioridad.** Subestimar al cliente por considerarlo ignorante en el servicio que está solicitando.
- **Robotismo.** Rígida mecanización en los programas, procedimientos y/o consignas; sin ninguna muestra de afabilidad o individualidad.
- **Reglamento.** Excesivas políticas y normas tan inflexibles que limitan el nivel de satisfacción del cliente.
- **Evasivas.** Eludir la situación que presente el cliente cuando ésta represente mayor carga de trabajo.

Reiteradamente, la encuesta Gallup de 1985 para la American Society for Quality Control, reveló sorprendentemente que los servicios de mala calidad estaban directamente relacionados con comportamientos y actitudes de los empleados, como: descortesía y falta de atención, indiferencia, lentitud y errores en el trabajo. Y, si se parte del echo de que clientes insatisfechos más que buscar remediar sus desacuerdos con sus actuales proveedores, se orientan a localizar nuevos y solo un reducido porcentaje de estos se queja, resalta entonces la importancia en el estudio y consideración de los problemas que generan insatisfacción.

Lo anterior, sumado al impactante número de veces que un mal servicio es comentado a otras personas provoca que cuando el porcentaje de insatisfechos alcanza la gran proporción de la población atendida, la empresa no alcanza a reaccionar con la debida rapidez y termina por perder a su clientela. A esto se añade que "el costo de recuperar un cliente perdido es cinco veces mayor que el costo de tener y atender a un cliente normal".<sup>28</sup>

David Cottle señala que en la "tarjeta de evaluación invisible" de los consumidores se reflejan las opiniones sobre la calidad de los servicios. En otras palabras, la calificación mental que, en su tarjeta, le otorgarán a la calidad de los servicios es igual a las percepciones que tienen los clientes sobre lo que recibieron menos las expectativas que tenían esos clientes respecto a lo que pensaban que debieron haber recibido. Esto resulta tan complejo de medir debido a que, tal y como se citó en el capítulo anterior, las percepciones son de carácter meramente subjetivo.

Las quejas son oportunidades de oro. Se ha mencionado que el emblema chino que significa crisis realmente está compuesto por dos símbolos: uno significa peligro y otro oportunidad. Esta metáfora representa una gran verdad para las organizaciones; los conocimientos que posea y las acciones que tome determinarán cuándo una crisis ofrecerá peligros u oportunidades. Y Si las quejas se toman desde este punto de vista, siempre existirá la oportunidad de aprender algo durante el proceso de resolución de la misma. Esto, a su vez, permitirá mejorar el producto y/o servicio en el futuro. De hecho, las quejas dan a conocer aspectos que sólo se detectarían a través de encuestas de opinión y estudios de mercado. Las personas que se quejan y cuyos problemas son resueltos con prontitud llegan a convertirse en clientes reales.

Para ofrecer un Servicio de Calidad se deben sobrepasar las expectativas y necesidades del cliente. Si éste detecta un error en el servicio, tendrá un sentimiento de frustración muy alto. Las fallas en el servicio afectan la imagen que el cliente tiene de la organización, por ello es muy importante cuidar todos los detalles en la atención al cliente a fin de que se forme una buena imagen del servicio que recibe.

Cabe enfatizar, que las buenas o malas experiencias de los clientes se relacionan directamente con las actitudes del personal de las empresas con las que tratan. Por lo que, la mejora de la Calidad en el Servicio al Cliente es principalmente un problema de relaciones humanas, es un problema concerniente a las personas. El

<sup>28</sup> NAYÁ B. Eduardo. " El servicio: un instrumento de venta "... pág 59

éxito de programas para su mejora depende del conocimiento, actitudes y comportamiento de los empleados.

Tal como se ha mencionado, la Calidad es una función permanente en una organización de servicios; donde no son los empleados los que determinan si ésta se lleva a cabo de forma aceptable o no. El cliente es quien juzga finalmente la satisfacción del servicio; y esta es la razón por la que éste debe ser el centro de cualquier mejora de calidad.

Peter Drucker observó que la calidad no es lo que se pone dentro de un servicio; es lo que se obtiene de él y por lo que se está dispuesto a pagar. El servicio no es de calidad sólo porque es difícil de elaborar o por su alto precio. Los clientes pagan sólo por las cosas que les son útiles y que les aportan algún valor. Sólo eso es calidad. El punto de vista de calidad centrada en el cliente es positivo ya que se orienta a la satisfacción del cliente y no sólo a protegerle de algún daño.

Al respecto, David Cottle sugiere:

- Poner énfasis en las expectativas reales de los clientes, centrarse en el punto de vista del cliente.
- Investigar las necesidades de los clientes; escucharlos recurriendo a una amplia variedad de medios.
- Utilizar medidas para evaluar la calidad con base a los criterios de los clientes; medir los niveles de calidad con el mismo tipo de medida que utilizan los clientes.
- Establecer sistemas de control de calidad para todas las funciones, no sólo para las áreas técnicas.

Cabe añadir que hoy en día, el único factor constante es el cambio. Las actividades de Mercadotecnia, la competencia, la tecnología, los requerimientos del entorno, las actitudes competitivas y la publicidad constituyen variables fundamentales. Un efecto natural del cambio de una sociedad impulsada por el servicio, es la creación de diferentes tipos de clientes del servicio. Los clientes son más conscientes, más exigentes y más agresivos que en cualquier época de la historia. Nos encontramos en la mitad de una Revolución de Consumidores.

Insistentemente, "la mejor forma en que las empresas pueden proteger su futuro es concentrándose en el cliente y en sus necesidades. Esta voluntad de escuchar, de identificar y satisfacer sus deseos y necesidades va a ser cada vez más

decisiva en la presente década. Esto es, entender los valores<sup>29</sup>, las creencias y las actitudes predominantes y la forma como éstos influyen en las acciones de los consumidores. En este sentido, no se deben de perder de vista las principales razones que hacen que un cliente sea leal a una empresa, a un producto o a un servicio:

- El cliente compra haciendo la mejor elección con base en el conocimiento que tenga del producto o servicio, con fundamento en su experiencia y considerando también la cuestión afectiva, es decir, el impacto psicológico que tenga a favor o en contra de alguna empresa o producto.
- El cliente será fiel, en mayor o en menor medida a una organización y a los productos que ésta ofrece, por la calidad en el servicio que le brinden, por el valor agregado, por la oportunidad de entrega, por el trato o atención que reciba de las personas que lo atiendan. En ocasiones, los consumidores prefieren buena atención aunque el precio sea más elevado.
- Gran parte del valor agregado al servicio está dado por el trato afectuoso que se ofrezca a los clientes.

La actitud con la cual se comporten los vendedores y el personal de posventa, incluidos el facturista, el que entrega el producto, el que atiende el teléfono, el que proporciona el mantenimiento; será de suma importancia para lograr la satisfacción del consumidor. La efectividad en la atención al cliente depende del amplio conocimiento que se demuestre sobre la empresa, sobre el área de trabajo. Ser oportuno y rápido en la respuesta, ser veraz y honesto constituyen factores que a la gran mayoría de los consumidores les agrada. Atender las quejas con prontitud, proporcionar amplias explicaciones es justamente lo que el cliente demanda.

Por todo lo expuesto resalta la importancia de entender que lo primero es el cliente y que en términos de éste se debe de actuar para lograr su plena satisfacción, tema sobre el cual nos enfocaremos posteriormente.

---

<sup>29</sup> Para Karl Albrecht los valores ayudan a entender la resistencia al cambio

### **2.3. FACTORES PARA DETERMINAR LA SATISFACCION DEL CONSUMIDOR**

Para toda empresa de los 90's, el cliente constituye el factor principal, es decir, "la satisfacción del cliente es esencial para la supervivencia de cualquier organización"<sup>30</sup> Este al consumir un artículo o servicio busca tanto la calidad como el valor que dicho bien puede proporcionar. En la actualidad, vivimos en una Economía de Servicio y para lograr la total satisfacción de los requerimientos del consumidor, el servicio sólo debe tener aquellos elementos valiosos para el cliente, agregar más sería contradictorio debido a que posiblemente esta complementación cambie el valor que el cliente le había dado al producto, esto es, únicamente debe buscarse influir en el comportamiento para obtener nuevas adquisiciones y reafirmar su lealtad.

Tal como se abundó en los dos puntos anteriores, para complacer a los consumidores se tomarán en consideración sus necesidades y actitudes, para ello la empresa deberá tener una preparación y organización cuidadosa, lo cual logrará a través de la supervisión de quien presta el servicio, verificando si es exactamente lo que el cliente demanda. Por consiguiente, las empresas requieren personal orientado a las personas, a los que se les debe brindar un respeto mutuo para alcanzar un servicio de primera clase; enseñándoles a mejorar el servicio proporcionado a través de información, que haga de ellos directores de su propia persona.

Indudablemente, las organizaciones que pretendan satisfacer a sus clientes deberán de invertir para conseguirlo ya que existen factores que influyen en su nivel de satisfacción, esto tal vez porque la "gente no siempre sabe lo que quiere"<sup>31</sup> por lo tanto se deben supervisar sus deseos y preferencias, formar y motivar a sus empleados, establecer normas e implementar verificaciones. Deben tener una filosofía que los guíe, donde la inversión en la satisfacción de los clientes se convierta en su meta corporativa, para ello, los directivos deben de involucrarse con sus empleados y no sólo con sus consumidores, deben dar garantías a los clientes y presentar las normas de prestación del servicio a su personal a modo de que pueden ser efectivas dado que el desarrollo de normas y verificaciones completas, con características corporativas, producen calidad y satisfacción a los clientes.

<sup>30</sup> MORGAN REBECA "Como censurar clientes disgustados" pág. 61

<sup>31</sup> CARR CLAY. "La Vanguardia del Servicio a los Clientes" pág. 10

Entre los factores arriba mencionados, para la complacencia del consumidor se encuentran: la calidad de los productos, tomando en cuenta su diseño (la forma y mensaje que brindan al exterior), el cual proporciona elementos tangibles sobre los valores de la organización, transmitiendo mensajes subliminales a los consumidores como el de preguntarse si determinado producto lo hará sentirse bien, siendo ésta la etapa final del proceso inconsciente en que se presenta al momento de decidir una compra o de asistir a un lugar, siempre seleccionando los productos que le satisfacen plenamente.

Un cliente está conforme cuando obtiene valor por su dinero, inclusive adquiere un artículo aún cuando tenga que pagar más para conseguirlo, por lo que las empresas deben de enfatizar en los servicios que consiguen el afecto de sus clientes, traduciéndose esto en posicionamiento del mercado, ofreciendo un servicio correcto y desde el principio.

Del mismo modo, un diseño que no cumpla con las características que busca el cliente afecta las posibilidades de la empresa para lograr un consumidor contento durante y después de la compra. En caso contrario, un producto que sí las cumple aumentará la confianza de los clientes y hará sencilla la labor de ventas; pero si lo que se comunica es una promesa inferior a la prestación, existen todas las posibilidades de equivocarse de clientela sirviendo a la inadecuada. Análogamente, una promesa que aumente desmesuradamente las expectativas del cliente provoca decepción y con frecuencia la pérdida definitiva del cliente.

Cuando un consumidor decide asistir a una Tienda de Autoservicio en particular es porque ya se ha formado una idea acerca de sus necesidades y de los beneficios que podría ofrecerle. Dicha decisión ha sido alineada en parte por la publicidad y planes promocionales, por los comentarios de otras personas, por sus propias experiencias con la empresa y con los productos, por las claridad en las especificaciones de estos, por la facilidad de pruebas, por la información del servicio postventa y por el medio ambiente del lugar donde se realiza la compra. Justamente por esto, las Tiendas de Autoservicio incluyen publicidad, promoción, material de apoyo en la venta, ofertas especiales, se preocupan por la decoración y distribución del lugar, el acomodo de los productos y, muy en especial, la apariencia del personal de su fuerza de ventas, la cortesía con que realizan preguntas y/o resuelven problemas, la forma en que ofrecen y/o amplían información para proveer los servicios, qué tanto conocen del cliente y sus necesidades; creando con todo ello la imagen que determinados consumidores tiene de determinada organización y el grado de satisfacción que el consumidor puede esperar.

Otro factor que influye de manera significativa en la satisfacción del cliente es el servicio postventa, en cómo las empresas resuelven quejas y desacuerdos, si realiza o no devoluciones, si soluciona o no problemas, lo cual depende de sus valores corporativos, esto es, de sus creencias, su filosofía, sus estrategias y su cultura; determinar si la empresa tiene la convicción de que lo principal es satisfacer las necesidades del consumidor o si sólo lo ve como una fuente de ingresos.

Recordemos que una entidad con una orientación corporativa definida debe estar enfocada al cliente y a su satisfacción, prevaleciendo sus intereses antes que los de la misma, siendo esta la base de la Calidad del Servicio y estando consciente de que todo lo que se hizo y dejó de hacer en el pasado repercute para que un cliente decida asistir o no a ella. Por consiguiente, para satisfacer al usuario es esencial el conocimiento que la empresa tiene de él, de sus sistemas de servicios, de su capacidad de respuesta, de su actitud para satisfacer requerimientos y sus expectativas.

Como ya se mencionó el cliente considera factores antes de asistir a un lugar, pero lo que es fundamental para el mismo, es la Calidad del Servicio, que según Mi Peel "son las actividades secundarias que realiza una empresa para la satisfacción que recibe el cliente de sus actividades principales, es decir, desea un producto aumentado"<sup>32</sup> lo cual se logra a través del servicio, enriqueciéndolo de servicios adicionales como la profesionalismo del vendedor, la facilidad de acceso, devoluciones y últimamente entregas a domicilio.

Si el propósito de los negocios es crear y conservar su clientela, entonces la actividad más importantes de la organización es la interacción con sus clientes. Los prestadores de servicios deben concentrarse en ellos, considerando las siguientes indicaciones:

- No suponer cuáles son las necesidades del consumidor, sino preocuparse de descubrirlas.
- Mantenerse en contacto con ellos.
- Invertir en su investigación
- Utilizar tecnología que resuelva sus problemas.

Teniendo en mente, que el servicio en el presente es primordial pero que en el futuro será sencillamente vital, el consumidor exigirá cada vez mayor fiabilidad,

---

<sup>32</sup> *Ibidem.*, pág. 88



cortesía, seguridad, credibilidad de la información proporcionada, accesibilidad, comunicación, comprensión y conocimiento de su persona.

Por lo que, es crucial que se logre determinar con precisión cuál es el problema que el cliente espera que la empresa le resuelva y cuál es el nivel de bienestar que quiere que se le proporciona. Los consumidores se convierten en clientes entusiastas sólo cuando el servicio proporcionado sobrepasa sus expectativas, cuando se obtiene algo extra, algo más de lo convenido.

Reiteradamente, la mejor manera en que las empresas pueden proteger su futuro es concentrándose en el cliente y en sus necesidades. Esta voluntad de escuchar, de identificar y de satisfacer sus deseos y necesidades es cada vez más decisiva en la presente década, teniendo en mente que "los clientes satisfechos o a los que se le hayan resuelto sus quejas, le comentarán a entre tres y cinco personas, las experiencias que tuvieron con la empresa."<sup>33</sup> Sin duda, toda organización enfrenta a clientes descontentos, insatisfechos con el producto o servicio, pero su responsabilidad es resolver el problema a fin de dar satisfacción a esos clientes, y la forma en que se puede lograr es:

- Disculpándose, aceptando la responsabilidad del problema y prometiendo su solución, siempre que esté en sus manos.
- Aclarar el problema describiendo al cliente para evitar malos entendidos.
- Comprendiendo al cliente
- Sustituyendo el problema con una solución rápida y aceptable para el consumidor.
- Antes de que se retire el cliente es conveniente preguntarle si quedó o no satisfecho con la respuesta que se dio a sus necesidades.

En ocasiones los pequeños detalles son los que permiten alcanzar la satisfacción del cliente, como pueden ser: escuchar con atención, atender todas sus necesidades aún cuando sean varias, al momento de atenderlo preguntarle qué desea y brindarle opciones de compra, ya que estableciendo una comunicación con la clientela, ésta continuará haciendo tratos con la empresa y realizará recomendaciones con otras personas.

Los medios para asegurar, satisfacer y conservar a los clientes son:

---

<sup>33</sup> GERSON RICHARD, "Más allá del servicio al cliente" pág. 11

- Tener un ambiente de servicio, comprendiendo que se trabaja por y para los clientes.
- Tener una visión de servicio, que la empresa posea una cultura de servicio y no de ganancia.
- Contar con políticas de servicio flexibles, como que los empleados tomen decisiones de atención al cliente.
- Evitar que el cliente pague por el servicio.
- Brindar premios al consumidor por su lealtad a la empresa.
- Contar con un sistema de servicio accesible a los miembros de la organización y los usuarios.
- Saber que el cliente es para siempre y no por un momento.
- Pedir las opiniones de los usuarios para mejorar el servicio.
- Tal y como ya se mencionó en el punto 2.1 es importante saber los valores, creencias y normas de los clientes para adecuar la estrategia de ventas a sus intereses.
- Prometer poco pero dar más.
- Dar buena atención al consumidor.
- Conocer a los competidores mediante investigaciones de mercado para saber que hacen por conservar su clientela.
- Hacer sentir al cliente importante.
- Poner en evidencia los resultados del servicio prestado por la organización.
- Y, lo principal, siempre "hacer un esfuerzo extra"<sup>34</sup> por lograr la satisfacción del consumidor.

Cabe mencionar los Diez Mandamientos del servicio al cliente que plantea Richard Gerson en su libro Más allá del Servicio al Cliente:

1. El Cliente es la persona más importante de la empresa.
2. El Cliente no depende de nosotros, sino nosotros dependemos de él.
3. El Cliente no interrumpe el trabajo, sino que es el propósito del trabajo.
4. El Cliente hace un favor al visitar o llamar para hacer una transacción de negocios, no le hacemos un favor sirviéndole.
5. El Cliente es un activo de la empresa, si la vendiéramos el cliente se iría con ella.
6. El Cliente no es una fría estadística, sino una persona con sentimientos y emociones.
7. El Cliente no es alguien para discutir o ganarle con astucia.
8. Nuestro trabajo es satisfacer las necesidades, deseos, expectativas, disipar los temores y resolver las quejas.

---

<sup>34</sup> GERSON RICHARD, *ob. cit.* pág. 67

9. El Cliente merece ser tratado con la mayor atención, cortesía y profesionalismo que se le pueda brindar.
10. El Cliente es la parte más importante de su empresa o negocio.

Tomando en cuenta todos estos mandamientos la empresa logrará la satisfacción y conservación de su clientela ya que "la satisfacción induce a la repetición y la repetición satisfactoria crea adición, convirtiendo al cliente en un comprador adicto"<sup>35</sup>

## **2.4. NECESIDADES DE SERVICIO AL CLIENTE**

Si partimos de la afirmación de que un "cliente es la persona más importantes de cualquier negocio y merece la atención más completa que podamos darle, sin él tendríamos que cerrar las puertas"<sup>36</sup> se justifica el que el personal deba conocer el por qué la organización necesita responder a las demandas del consumidor, saber que a él lo que realmente le preocupa es precisión en la entrega o prestación del servicio; así como ser saludado afectuosamente, que las situaciones difíciles que se produzcan sean resueltas de manera clara y discreta, que exista flexibilidad hacia su trato y que existan razones válidas que justifiquen su retraso.

El momento crucial para el cliente es cuando se pone en contacto con la empresa, y en base a ello, se forma una opinión de la Calidad del Servicio, es aquí donde se genera una experiencia negativa o positiva. Comienza desde la entrada, desde la disponibilidad de estacionarse, si es accesible, si el sitio se encuentra limpio y es agradable, si los artículos están colocados de tal forma que sea fácil su localización, si la calidad de éstos y del servicio satisfacen sus expectativas. Las compañías necesitan estudiar a los consumidores para saber cuáles son los servicios que les brindarán y determinar su importancia, lográndolo a través de encuestas o entrevistas personales. El cliente reconoce que el servicio va más allá de la amabilidad y de la gentileza, que los servicios más solicitados son la confiabilidad en la entrega, asesoría técnica, servicio posterior a la venta, facilidad de contacto, garantía de reposición, amplia gama de artículos, crédito, instalaciones, lugares de prueba. Asimismo, los consumidores no sólo reclaman determinados servicios sino que los desean en cierta cantidad y calidad específica.

---

<sup>35</sup> GINEBRA JOAN, " Dirección de Servicios", pág. 26

<sup>36</sup> *Ibidem.*, pág. 19

La Calidad del Servicio está en los detalles, es decir, la relación entre el proveedor del servicio y los compradores se da en puntos individuales del contacto, lo que obliga a no únicamente suponer las necesidades sino tener la certeza de éstas para proceder a satisfacerlas, considerando al servicio en términos de precio, calidad y prontitud de respuesta.

Referente a lo anterior, existen numerosos directivos que creen lo que el cliente sólo desea son precios bajos, cuando en realidad solicitan una apariencia agradable, acceso fácil para hacer comentarios, pedir asistencias y formular quejas. La empresas deben visualizar la percepción que los clientes tiene de ellas y de su competencia, evaluando la capacidad de satisfacción de sus necesidades. esto nos lleva a aceptar que "No es el cliente quien debe adaptarse a la empresa, sino que es ésta quien debe adaptarse a él".<sup>37</sup>

Lo que los consumidores reciben, o al menos esperan recibir de su dinero, es una combinación de servicio material y personal. El primero debe ser fiable y prestar el servicio para el cual está destinado. En el segundo, el personal que tiene trato directo con los clientes es el que tiene mayor impacto sobre la reputación de la empresa, sin olvidar por supuesto a todos los que están detrás de ellos, que son los creadores de los productos y de los sistemas de prestación de servicios, los cuales en ocasiones pueden llegar a ser los principales enemigos del servicio si no son flexibles.

Recordemos que un servicio viene a satisfacer cierta necesidad latente e imperiosa en el mercado donde el cliente preferirá a quien se le acerque y facilite la prestación, a quien le tome en cuenta y valore su tiempo. Todas las organizaciones deben estar conscientes de que sus empleados son quienes venden sus ideas sobre el servicio, en caso contrario, estos nunca la venderán a sus clientes.

Para lograrlo es primordial elaborar una supervisión en el momento de la prestación del servicio y al final una evaluación acerca de cómo fue prestado y el grado de satisfacción que el cliente experimentó al tener la interrelación con su vendedor, "el cual tiene como objetivo que el comprador continúe contento con él aún después de la venta".<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> HOROVITZ JACQUES. "La Calidad del Servicio"... pág. 28

<sup>38</sup> *Ibidem.*, pág 14

Al estar recibiendo un servicio el cliente efectúa inconscientemente una evaluación de la calidad y define la imagen de la empresa, la cual es la base para volver a utilizar el servicio o ir con otro proveedor. De ahí la importancia de asegurarse que esté recibiendo un excelente servicio.

Ciertamente, en la economía actual dar servicio al cliente es vital para el éxito de una empresa, para ello debe de ofrecer productos de calidad y atención hacia su persona logrando así la conservación del consumidor. Este servicio se alcanza a través de las actividades que una organización realiza o efectúa para satisfacer a los clientes, implicando todo ello algo más que resolver sus quejas, devolver el importe de una compra, cambiar una mercancía o servicio y sonreír, es hacer algo fuera de lo común para beneficiar al consumidor y lograr su satisfacción, que en ocasiones puede llegar a afectar los intereses de la empresa; pero un servicio adecuado proporcionará ingresos y no gastos así como la retención del cliente durante mucho tiempo.

Un cliente desea ser tomado en serio, aceptar que el personal de atención al cliente es profesional y seguro, ofreciendo respuestas serias a sus necesidades, requiere ser tratado con respeto, que se le den soluciones inmediatas a sus requerimientos, si fue afectado, recibir una explicación a que alguien pague por dicho daño o en ocasiones sólo quiere ser escuchado y reconocer que se le ha tomado en cuenta.

Al momento en que una persona entra en un negocio espera que el proceso de compra sea fácil, el tiempo de espera sea mínimo, el lugar sea atractivo, regresando en ocasiones sólo por que existe una atmósfera aceptable para él. Cabe recordar, que al estar prestando un servicio el cliente no recibe algo tangible, sino que existe una interacción entre éste y el empleado.

Para una organización, proporcionar servicio adecuado al cliente le facilita la administración debido a que sus integrantes se dedican a satisfacer a los clientes, incrementando de esta forma la productividad y las ganancias porque todos trabajan para alcanzar el mismo objetivo.

Resulta fundamental saber que los clientes, en orden de importancia, se alejan de una empresa según Richard Gerson por las siguientes razones:

- Están disgustados de la forma en que recibieron el trato.
- Están descontentos con el producto y/o servicio.
- Empiezan a tener tratos con los competidores.

- Buscan otras opciones o desarrollan otras relaciones comerciales.
- Se mudan de su localidad.
- Se mueren

Así pues, es importante considerar los siguientes puntos:

- La dirección debe dedicar tiempo suficiente a los programas de Servicio al Cliente.
- Conocer y comprender al cliente, conocer qué les agrada o les disgusta, entender sus expectativas.
- Contar con personal capacitado para la atención al cliente, pues es la primera persona con quien él tiene contacto y de quien dependerá su regreso a la empresa.
- Reconocer el servicio ofrecido por el personal, mediante estímulos monetarios o psicológicos.
- Mantenerse en contacto con los clientes a través de llamadas, investigaciones o estableciendo un consejo de clientes.
- Establecer un sistema de mejora continua en los programas de servicio y conservación del cliente, teniendo como respuesta personal clientes satisfechos e incremento en las ganancias.

Por consiguiente, la primera gran recomendación que se puede hacer es apegarse al máximo al contenido del Decálogo de Atención al Cliente o los llamados "Mandamientos del Servicio"<sup>39</sup>, los cuales son:

- Que continúe la preferencia y que los clientes estén satisfechos: sólo existe una forma de garantizar que los clientes continúen la relación con el mismo proveedor y ésta es a través de preguntarles qué es lo que desean y proporcionarles una y otra vez hasta que se transforme en un hábito para todo el personal y en una grata costumbre para los clientes.
- Sistemas y Sonrisas: si la amabilidad no se respalda con sistemas, normas y políticas empresariales de nada servirá. Se debe generar un marco de sistemas orientados al cliente y no a la comodidad del personal.
- Promesas Superadas: cumplir lo que se ofrece y, cuando el cliente no lo espera, proporcionarle un valor agregado.

<sup>39</sup> *Adaptado de los 10 Mandamientos del Servicio Eduardo Nava y Jesús Flores Robledo*

- Cuando el cliente pide, la respuesta es dar: es fundamental comprender que cualquier negociación efectuada deberá llevarse a cabo con la consigna de que ambas partes ganen.
- Superar a los inspectores y al departamento de atención al cliente: todos los empleados son la cara de la organización por lo que tiene la autoridad de atender al cliente como se merece y esa es su responsabilidad.
- No hay quejas, algo anda mal: destaca la necesidad de tener contacto permanente con los clientes, verificar su nivel de satisfacción, conocer sus expectativas e identificar áreas de oportunidad en las que se pueda tener mejora continua.
- Si no se mide, no se puede mejorar: los sistemas de medición representan oportunidad de pasar de los buenos deseos al verdadero plan de mejoramiento del servicio.
- Situación del personal: una de las premisas básicas es tomar conciencia y difundir el concepto de que el personal es quien consigue la Calidad del Servicio.
- La Antigua Receta: el respeto, la educación y la cortesía siempre son reconocidas por el cliente.
- El camino nunca termina: una vez que la organización adopta el esquema de calidad del servicio se compromete a aun mejoramiento permanente.

En la medida en que se empleen los conceptos aquí vertidos, se podrá esperar el crecimiento y la solidificación de las empresas que se comprometen cabalmente a realizar un esfuerzo constante por conservar a sus clientes satisfechos y mantener a su personal plenamente involucrado con los logros y objetivos de la organización.

Es de hacer mención, que al consumidor no le interesa los problemas que ocurren diariamente dentro de la entidad, sino que su única preocupación radica en la satisfacción de sus necesidades y deseos. Su lealtad comienza a desvanecerse en el momento en que el nivel de servicio queda debajo de sus expectativas , esperando por ello que el servicio esté a un nivel justo en todo momento y en todo lugar tratando detalladamente en una Tienda de Autoservicio este a un nivel justo en todo y de lo cual hablaremos en el siguiente capítulo.

## **CAPITULO III EL SERVICIO AL CLIENTE EN LAS TIENDAS DE AUTOSERVICIO**

### **3.1. CANALES DE DISTRIBUCION**

El poder de hacer llegar el producto al consumidor con mayor eficiencia y en el menor tiempo posible es la principal meta de las empresas; lo que obliga a que existan diversos canales de distribución que son utilizados para ofrecer un mejor servicio al cliente; los cuales se puede definir de la siguiente manera: "El Canal de Distribución lo constituye un grupo de intermediarios relacionados entre sí que hacen llegar los productos y servicios de los fabricantes a los consumidores y usuarios finales".<sup>40</sup> Con un canal de distribución se busca que el cliente no recorra grandes distancias y por consecuencia demasiado tiempo para satisfacer sus necesidades de compra.

Existen dos tipos de canales:

- Canales para productos de consumo
- Canales para productos industriales

Los canales para productos de consumo se dividen de acuerdo a su objetivo en :

- Productores-consumidores; en donde la venta se realiza de puerta en puerta, la venta por correo, el telemarketing y la venta por teléfono. Este canal es el más directo al consumidor.
- Productores-minoristas-consumidores; en este caso el productor cuenta con una fuerza de ventas que se encarga de hacer contacto con los minoristas que venden los productos al público y hacen pedidos para vender al consumidor final. Ejemplo de este tipo son los concesionarios automotrices, las gasolineras y tiendas de almacenes de ropa.
- Productores-mayoristas-minoristas o detallistas-consumidores: este canal se utiliza cuando el producto tiene una gran demanda. Es usado para distribuir productos de medicina, ferretería y alimentos.
- Productores-intermediarios-mayoristas-minoristas-consumidores: es uno de los canales más largos y se utiliza principalmente en la distribución de alimentos perecederos.

<sup>40</sup> FISHER Laura "Mercadotecnia" pág. 210



Los productos industriales se dividen en cuatro canales que son:

- **Productores-usuarios industriales:** es el canal más corto y utiliza representantes de venta de la propia fábrica. Algunos ejemplos son: grandes fabricantes de metal, productores de bandas transportadoras, fabricantes de equipos para construcción.
- **Productores-distribuidores industriales-consumidores:** realizan las mismas funciones de los mayoristas y en ocasiones desempeñan las funciones de fuerzas de venta de los fabricantes.
- **Productores-agentes-distribuidores industriales-usuarios industriales:** es el canal en donde el agente tiene la función de facilitar la venta de los productos.
- **Productores-agentes-usuarios industriales:** los distribuidores industriales no son necesarios. Ejemplo de esto son: productores agrícolas.

Tanto los canales para productos de consumo, como los canales para productos industriales tienen como objetivo, que las ventas se realicen sin tantos problemas, teniendo así lo más cerca posible el producto para satisfacción del consumidor. Estos canales de distribución son elegidos de acuerdo a los requerimientos de la empresa y esto depende en gran medida del producto que se está fabricando.

Otro tipo de canal que es muy utilizado en las organizaciones es: el Mercado de Revendedores que esta formado principalmente por los "Intermediarios", y se definen de la siguiente manera:

"Los intermediarios son grupos independientes que se encargan de transferir el producto del fabricante al consumidor, obteniendo por ello una utilidad y proporcionando al comprador diversos servicios que contribuyen a la eficiencia de la distribución".<sup>41</sup>

Los servicios que pueden proporcionar los intermediarios son los siguientes:

- **Compras:** el intermediario conoce su mercado tanto de proveedores como de consumidores y por ello es que realiza las compras adecuadas.
- **Ventas:** los intermediarios son la fuerza de ventas de los pequeños productores, ya que conocen muy bien su mercado.
- **Transporte:** mediante este tipo de servicio se benefician las ventas.
- **Envío en volumen:** a través de este servicio es posible abatir costos.
- **Almacenamiento:** permite disponer de los recursos en el momento que sean requeridos por el consumidor.

---

<sup>41</sup> FISHER LAURA, ob. cit. pág.218

- **Financiamiento:** los intermediarios tienen la capacidad de dar crédito y ayuda con esto a que los productos se distribuyan con mayor eficiencia.
- **Asumir riesgos:** cuando el intermediario adquiere los productos, corren por su cuenta todos los riesgos que se puedan presentar.
- **Servicios administrativos:** dan asesoría a los clientes sobre: la exhibición de los productos, la publicidad, las técnicas de contabilidad.

Las funciones básicas de los intermediarios es la que a continuación se menciona:

- **Comercialización:** adaptan el producto a las necesidades del mercado.
- **Fijación de precios:** asignan precios altos a los productos para hacer posible la producción y bajos para favorecer la venta.
- **Promoción:** provocan en los consumidores una actitud favorable hacia el producto o hacia la firma que lo patrocina.
- **Logística:** transportan y almacenan las mercancías.

Por lo antes mencionado, es importante el papel que desempeña el intermediario en el canal de distribución ya que por medio de él, se realiza una parte primordial de la venta entre el productor y el consumidor.

Los intermediarios se clasifican en:

- **Intermediarios comerciantes:** son los que reciben el título de propiedad del producto y lo revenden. Su clasificación es de acuerdo al volumen de sus operaciones y pueden ser: Mayoristas y Minoristas.
- **Agentes:** son los que reciben una comisión al manejar el producto dentro del canal de distribución sin recibir el título de propiedad del producto.

Ambos tipos de intermediarios son seleccionados, dependiendo de el mercado que quiera abastecer la empresa. "Los intermediarios comerciantes, tienen una clasificación muy amplia ya que las necesidades de distribución de las organizaciones es diferente en cada una de éstas. Dentro de este tipo de intermediarios, lo que buscan los Mayoristas y Minoristas es la siguiente":<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup> *Ibidem.* pág. 218-250

– **Mayoristas:**

son los comerciantes que realizan intercambio de productos para revender o utilizar las mercancías en sus negocios. Incluye a toda persona u organización que no sea consumidor final.

Los Mayoristas se pueden clasificar en:

- **Mayoristas:**
  - Mayoristas de pago en efectivo sin entrega
  - Mayoristas que venden a través de camiones
  - Vendedores en exhibidores o estantes
- **Agentes y corredores**
- **Sucursales de venta de los fabricantes**

La función de los Minoristas es la siguiente:

– **Minoristas:**

son los comerciantes que realizan la venta de bienes y/o servicios a los consumidores finales; por lo general son dueños del establecimiento que atienden.

Los Minoristas se pueden clasificar en:

- **Tipo de tienda:**
  - Tiendas de servicio rápido
  - Tiendas comerciales
  - Tiendas especializadas
  - Plazas comerciales
- **Forma de propiedad:**
  - Minorista independiente
  - Tiendas en cadena
  - Organización por cooperativas
  - Cadenas voluntarias
  - Franquicia
- **Líneas de productos:**
  - Minoristas de mercancías en general
  - Minoristas de líneas limitadas
  - Minoristas de líneas especiales

- Ventas no realizadas en la tienda:
  - Ventas al detalle por correo
  - Ventas al detalle de puerta en puerta
  - Ventas al detalle por teléfono
  - Ventas por medio de máquinas

Existe así mismo dentro de los minoristas o detallistas la comercialización al menudeo, que esta formada por:

- Mercados públicos
- Mercado sobre ruedas
- Tiendas de barrio
- Supermercados y cadenas de autoservicio
- Tiendas del sector público

Tanto los Mayoristas como los Minoristas utilizan el producto para revenderlo al consumidor final. Su ganancia depende de la diferencia entre el precio de adquisición de los artículos y del precio de venta de estos mismos.

Dentro de las ventas al Menudeo, se encuentran las tiendas de autoservicio; la cual es una forma de distribución de principio de los 90's. Este tema se abordará a continuación ya que es la base de estudio de esta tesis.

Así pues, las tiendas de autoservicio son las que representan al llamado Comercio Moderno y están enfocadas a atender a los núcleos de población de ingresos medios y altos.

"Las primeras tiendas de autoservicio se dieron en Norteamérica en 1920 y se inicio con las ventas de alimentos al menudeo.

Fue en la parte sur de California y en el estado de Texas en donde apareció una especie de tienda de autoservicio. En el Este tenían algunos mercados de alimentos muy grandes, pero de tipo tradicional.

Cuando se inicio la Depresión en este país, se empezaron a dar las "baratas"; bodegas vacías, bajos márgenes de utilidad y gran volumen de ventas. La gente acudía a comprar artículos en mayor cantidad y fue por esto que las cadenas de tiendas reaccionaron a tal acontecimiento.

Se dieron mayores ofertas y fundamentalmente un nuevo concepto de venta, en donde el cliente podía tener un Autoservicio para mayor satisfacción"<sup>43</sup> .

---

<sup>43</sup> FRYE W. ROBERT. , "Estrategias Básicas de Mercadotecnia" pág. 35-60

En México se inició con la introducción de la cadena de tiendas Aurrera y posteriormente apareció Gigante. Ambas tiendas manejaron una misma filosofía: la de ofrecer un autoservicio al cliente para satisfacción de éste.

Actualmente las cadenas más importantes en la ciudad de México son: Comercial Mexicana, Aurrera y Gigante (sobre estas tiendas se hablará en el 3.4. de este capítulo).

Las principales características que determinan a una tienda de autoservicio como tal son las siguientes:

- Una línea completa de alimentos y mercancías relacionadas con ellos.
- Está organizada en departamentos según el tipo de producto.
- Es un establecimiento de autoservicio.

Los factores que determinan a estas tiendas son:

- Identificación por medio de la marca comercial: la mayor parte de la mercancía que se venden se identifican por su marca; evitando así a un empleado de ventas que tenga que informarle acerca de la calidad del producto.
- Refinamiento del cliente: el cliente es más exigente al seleccionar un establecimiento para sus compras y este tipo de tiendas tratan de atender al cliente y darle la libertad de elección en su consumo.
- Publicidad: estas tiendas utilizan en gran escala los medios de comunicación, como son las revistas, la televisión y la radio para dar a conocer sus ofertas.
- Promoción: la exhibición de los productos dentro de las tiendas es una forma de promoción.
- Competencia de precios: tratan estas tiendas de hacer que los productos o servicios sean accesibles para los consumidores y no depender de un mercado en donde los precios son fijados por las fuerzas de la oferta y la demanda.
- Productividad del trabajo: permite que un gran volumen de bienes sea movido mediante un trabajo mínimo para que así el resto del trabajo sea dedicado a otras actividades más productivas.

"La utilidad que obtiene el cliente con estas tiendas es :

- **Utilidad del lugar:** que se encuentre un establecimiento cerca del consumidor con la variedad de productos que éste requiera para su mayor satisfacción.
- **Utilidad de tiempo:** al tener un establecimiento al alcance del cliente, el tiempo para trasladarse a éste disminuye y así mismo se facilita la compra.

- **Utilidad de posesión:** transfiere la tienda al consumidor el poder de utilizar el producto cuando éste lo requiera".<sup>44</sup>

El servicio que se presta en este tipo de tiendas va encaminado principalmente a atender al cliente y dar a éste lo que busca en el momento en que lo requiera para lograr su completa satisfacción.

## **3.2 TIENDAS DE AUTOSERVICIO**

### **3.2.1. IMPORTANCIA**

Las Tiendas de Autoservicio están comprendidas dentro del comercio detallista debido a que son tiendas de tipo familiar y sus actividades o servicio se prestan al consumidor final para su uso personal, si intención éste último de lucrar; es decir, sólo se busca satisfacer las necesidades del mismo.

Su importancia radica en que crean nuevas formas de venta para llegar a ser grandes tiendas; ofrecen comodidad por su disponibilidad de acceso, brindan servicio personal, generan fuentes de trabajo, proporcionan el autoservicio mediante la autoselección.

Debido a la diversidad de productos que éstas ofrecen, existen departamentos independientes, los cuales tienen una elevada rotación de inventarios manejando grandes volúmenes de compra.

Entre grupos de tiendas manejan las mismas líneas de productos, contando con una propiedad y dirección central, operan por medio del autoservicio con un mínimo de atención a los compradores, ofreciendo precios atractivos; operan con una distribución que les permita realizar el recorrido y observación de todas las existencias sin presión u obligación de comprar.

Es un hecho, que los clientes al poder realizar sus compras sin la intervención de los empleados ahorran tiempo al no depender de éstos para obtener sus mercancías; y sólo tarda el tiempo que se lleve en seleccionar sus artículos; y de esta manera son ellos mismos los que comprueban la calidad, que aunada al precio, permite la elección.

---

<sup>44</sup> ZIMMERMAN. "Los Supermercados" pág. 15-35

Actualmente las Tiendas de Autoservicio no sólo quieren obtener ingresos sino que se esfuerzan por alcanzar un crecimiento rápido y así mejorar el servicio solicitado por la sociedad. Por ello, permanecen abiertas al público incluso en días festivos y de descanso.

### **3.2.2. DISTRIBUCION INTERNA**

Para el diseño de la Distribución Interna del Local resulta necesario considerar aspectos tales como: el espacio disponible, el ancho de los pasillos, el tamaño de los departamentos, la altura de los anaqueles, localización del área de guardarropas.

Claro es que la distribución inferior difiere de empresa a empresa, e incluso dentro de la misma organización, aunque siempre se pretende cierto grado de uniformidad dentro de la misma entidad.

Generalmente, los empresarios procuran distribuir sus artículos de forma tal que sus clientes deban de pasar por todos los anaqueles y así obtener el máximo de compras de cada uno. Así pues, se debe de exponer todos los artículos que primero se pretendan que se observan; esto es, dividir la tienda en departamentos y estos a su vez con subdivisiones o grupos de estantería independientes, lo cual tiende a dispersar a los compradores para así poder llevar a cabo sus compras sin aglomeraciones.

En ocasiones se utilizan diferentes colores para identificar cada uno de los departamentos y ofrecer así una mejor localización.

Al igual los factores físicos influyen para que los empresarios decidan la distribución de su tienda. Por citar un ejemplo, el departamento de carnicería es colocado en la parte trasera por las situaciones de las compresoras, lo que obliga también a la gente a visitar gran parte del local.

Del mismo modo, el valor de los terrenos y el costo de la mano de obra influyen significativamente en la Distribución ya que regularmente las Tiendas ubicadas en provincia cuentan con mayor amplitud del terreno que las ubicadas en el D.F.

Y si existe variedad de artículos, el número de estantes de limita a cada producto y por consiguiente se demanda más mano de obra, caso contrario sería si existiera mayor espacio para cada artículo.

Es fundamental conocer los lugares de almacenaje y entrega e mercancía en virtud de que el primero depende del número de ventas esperadas y del tamaño del artículo que se venda.

Según Carlos Martín del Castillo en su libro "Diseño de la Estructura para el Almacén de Descuento Gigante de Parque Asturias", las partes más importantes de una Tienda de Autoservicio son: la sala de ventas, el estacionamiento, el área de servicios y las oficinas; tomando en cuenta que la distribución de los muebles y anaqueles debe facilitar el movimiento del consumidor y el suministro de mercancías rápido y eficiente, buscando siempre motivar al cliente a ir a otro departamento de la tienda y observar lo que en ella se muestra.

La distribución puede ser de cuatro formas:

- **Diagonal:** con las cajas en línea inclinada, al frente de la tienda muebles frigoríficos, acceso al almacén en la parte trasera, el área de devoluciones junto a la entrada, los anaqueles en la parte central, el espacio para los carritos junto a la salida, la cual se encuentra sobre la misma línea de entrada (fig. 4).
- **Disposición de muebles convergentes:** las cajas se encuentran en línea recta frente a la entrada y salida (que de igual forma están al mismo nivel), los muebles frigoríficos en los extremos y atrás, los anaqueles de forma inclinada, el espacio para varios carritos se localiza al frente de las cajas, ubicándose a un lado el área de devoluciones; y el acceso al almacén en la parte trasera. (fig. 5).
- **Disposición de Muebles Orientados:** las cajas se encuentran en línea recta frente a la entrada y salida, los muebles frigoríficos están de la misma forma que en la distribución anterior, las islas se localizan en las esquinas y en el centro de la tienda, los anaqueles distribuidos de forma lineal, horizontal e inclinada, el espacio por carritos se encuentra al frente de las cajas, que tienen junto a ellas el área de devolución y el acceso al almacén se ubica, de igual forma, en la parte trasera (fig.6).
- **Disposición de muebles rectilíneos:** las cajas, los carritos y el área de devoluciones se encuentran al frente de la salida y entrada, los frigoríficos en los extremos y en la parte trasera junto con el acceso del almacén, las islas están al centro de la tienda y en forma vertical a ellas los anaqueles. (fig. 7)

El dividir la tienda en departamentos permite al cliente una mejor orientación, comodidad y rapidez de compra, existe delegación de responsabilidad de supervisión, facilita la vigilancia de clientes y empleados así como la toma física de inventarios.



Al hacer de la tienda un ambiente agradable los clientes no se cansarán de asistir al establecimiento.

Buscando siempre un estilo uniforme, coherente tanto de las mercancías, las instalaciones, iluminación y acabado.

Finalmente, es importante señalar que cualquiera de las distribuciones mencionadas son temporales debido a que en su mayoría las Tiendas de Autoservicio, tienen un proceso de cambio constante y según Zimmerman, en su libro "Supermercados", la vida promedio de una tienda es de nueve a diez años, después después de los cuales requiere obligadamente una transformación para mantener o elevar el volumen de ventas; y hablaremos más detalladamente de las Tiendas Aurrera, Comercial Mexicana y Gigante en el punto 3.4 de presente capítulo.

## DISTRIBUCION INTERNA

Fig. 4. Disposición de Muebles en forma Diagonal

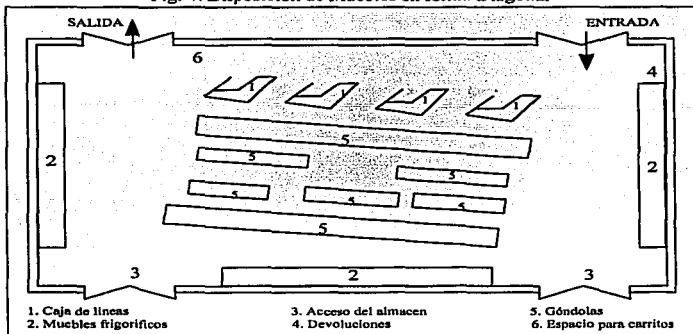


Fig. 5. Disposición de Muebles en forma Convergente

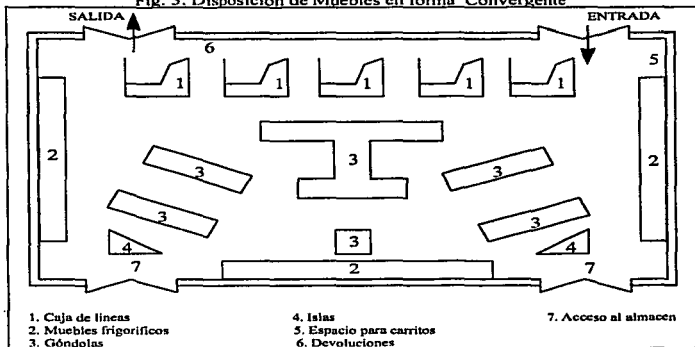


Fig. 6. Disposición de Muebles en forma Horizontal

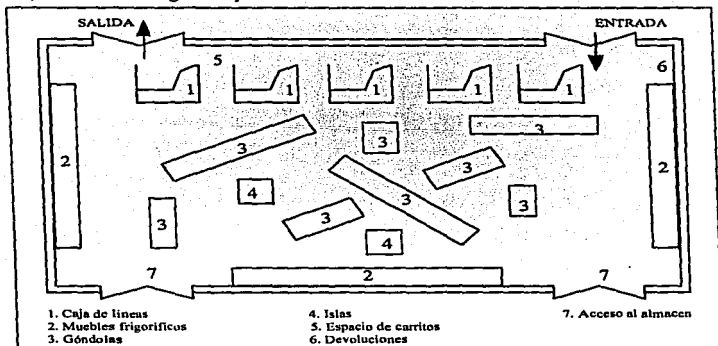
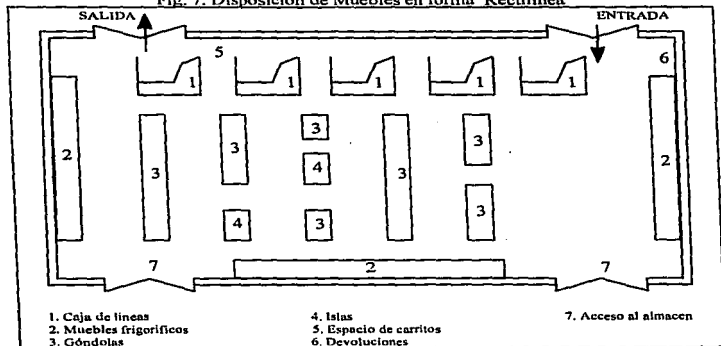


Fig. 7. Disposición de Muebles en forma Rectilínea



### **3.3. SERVICIOS PROPORCIONADOS**

#### **3.3.1. Servicio de Crédito**

En la actualidad, las llamadas Tiendas de Autoservicio ofrecen no sólo el crédito que manejan las distintas instituciones financieras a través de sus Tarjetas de Crédito, sino que para garantizar la lealtad de sus consumidores y facilitar las adquisiciones de los mismos, disponen de sus propios instrumentos de crédito los cuales proporcionan beneficios exclusivos a sus clientes a través de bonificaciones, ofertas y descuentos especiales.

Es decir, mediante los medios crediticios y la difusión de éstos se persigue fomentar las ventas y proporcionarle un valor agregado a sus consumidores anexando en sus estados de cuenta mensuales información sobre productos y sus ofertas a través de trípticos y/o incluso la edición de sus propias revistas donde se manejen desde nuevas propuestas, consejos de cocina, dieta, mantenimiento del hogar y belleza.

Cabe mencionar que el poder de compra que proporciona el crédito resulta ser un arma vital en tiempos de crisis económica, ya que los consumidores reconocen la gran ventaja que representa el poder cubrir sus carencias en el momento oportuno a pesar de sus inconvenientes en la disponibilidad de recursos.

#### **3.3.2. Manejo de Mercancías**

Desde el momento en que la producción en masa se desarrolló en el Continente Americano y ejerció su influencia en todos los centros de la población se han realizado constantes esfuerzos para mejorar los sistemas de distribución con el propósito de ofrecer los mercados idóneos a través de los cuales el consumidor pueda adquirir los productos puestos a su disposición.

Los departamentos de comestibles han sido organizados según la teoría de los establecimientos por departamentos, en los que toda la mercancía similar es colocada conjuntamente; ya que la reunión de los productos afines sugiere nuevas compras debido a que de esta forma pueden atenderse mejor las exigencias de un menú bien preparado.

Así pues, el correcto diseño y desarrollo de la logística en mencionados almacenes es uno de los elementos claves que proporcionan satisfacción en el mercado, ya que comprende el desplazamiento físico de los productos hasta los consumidores finales.

Los métodos de distribución son infinitos, es posible afirmar que los productos más innovadores con el precio más atractivo, no tienen absolutamente ningún valor sino se ponen a la disposición de los compradores que lo desean, por lo que, la disponibilidad del producto es uno de los requisitos para la compra y su distribución es la que suministra el beneficio del tiempo y del lugar.

Si el producto se localiza al alcance de los consumidores su grado de satisfacción se incrementa de un modo notable. Es un hecho que, a los clientes les desagrade recorrer distancias o realizar esfuerzos descomunales para obtener los productos que demandan.

De modo que, la distribución aumenta el beneficio del tiempo en la compra de un producto reduciendo consecuentemente las distancias entre las partes que se conjugan en la compra. Sin embargo, el beneficio del tiempo no se deriva sólo de acortar las distancias debido a que los bienes y los servicios deben estar a la disposición de las personas en el momento adecuado.

Considérese que las necesidades de los consumidores y sobre todo sus deseos son a menudo fugaces, se rigen por impulsos y de acuerdo a ciertos patrones o hábitos de compra; por lo que, resulta como obligación forzosa para las Tiendas de Autoservicio el constante estudio e innovación de métodos y técnicas de distribución de sus mercancías.

### **3.3.3. Servicio de Atención al Cliente**

Sin duda, los productos, precios y programas promocionales que se manejan en la actualidad en las Tiendas Comerciales no presentan rasgos ciertamente distintivos debido a que se encuentran sujetos a las leyes impuestas por su propio mercado que son determinadas, en su mayor parte, por variables externas de carácter económico y social difícilmente de ser manipuladas o controladas por las mismas. Con ello, sólo la Calidad en el Servicio que se ofrezca a los consumidores será el peso en las decisiones de compra de éstos.

Una vez que dicha situación es reconocida por los Directivos de los Almacenes, la inversión en el inmobiliario e instalaciones es necesariamente costosa. Además de que deben de mantenerse en una constante vigilancia sobre los requerimientos de sus clientes, examinar las fuentes de información, estudiar los nuevos adelantos de índole técnico y administrativo. Sólo estimarse que para determinar un adecuado emplazamiento de una tienda de esta clase se requiere realizar un detallado estudio sobre la zona comercial que le rodea; debido, entre otras razones, a que la consideración de la competencia es primordial y al público le agrada que le ofrezcan establecimientos atrayentes.

"Estudios realizados por el Instituto Mexicano de Mercadotecnia, A.C. persiguieron como finalidad detectar e identificar cambios en las actitudes del consumidor mexicano con respecto a las Tiendas de Autoservicio, arrojando los resultados siguientes:"<sup>45</sup>

- Los consumidores afirman que las Tiendas de Autoservicio están haciendo un esfuerzo en varios aspectos para ayudar a sus clientes principalmente en cuanto a ofrecer siempre una gran variedad de marcas y mercancías, así como proponer con frecuencia productos a precios reducidos (ofertas).
- El consumidor mexicano estima que el hecho de agilizar el pago en las cajas constituye el servicio más importante que se debe de prestar.

Así pues, la atención al cliente comprende una serie de servicios adicionales que cumplen su satisfacción. Ello engloba recibir un trato amable y eficiente, servicio de aparcamiento gratuito y seguro, políticas y sistemas de devoluciones flexibles, disponibilidad de horarios, cercanía de los locales, diversas alternativas de pago, promociones y ofertas reales.

### **3.3.4. Servicio de Información y Consulta**

Evidentemente, un aspecto determinante y que marca la pauta para dirigirse a la competencia es el servicio de información y consulta que ofrecen las distintas tiendas. Dentro ello, el etiquetado de los productos es una de las características que contribuye al conjunto de beneficios que espera recibir el cliente.

---

<sup>45</sup> *IMM Actitud de los Consumidores frente a los Supermercados, pág. 1-18*

Esto es, la etiqueta proporciona la información; ya sea que sea impresa como parte del envase y/o se use también un marbete adherido al producto. Existen tres clases básicas de éstas:

- Etiquetas de Grado o Clase (tales como las que indican de primera o selectas) que se requieren en carnes y muchos productos alimenticios.
- Etiqueta para Información (tales como manténgase lejos del calor o de la luz solar directa) que aconsejan a los consumidores sobre el cuidado, el uso o la preparación de los productos.
- Etiqueta Descriptiva, explica las características importantes o los beneficios de los productos.

Además, el grado factibilidad que perciba el cliente para dar y/o recibir consejos u observaciones es de especial importancia para que éste realice una mejor adquisición, garantizando con ello su confianza y lealtad; ya que, como se expuso en el capítulo anterior, el hecho de que el consumidor sienta que es escuchado y que sus opiniones son realmente consideradas, le anima a una mayor participación.

### **3.3.5. Servicio para Comodidad de los Clientes en sus compras**

Las Tiendas Comerciales comprenden el sistema de ventas que vino a revolucionar todos los tipos de comercio que existían hasta principios de siglo. Ello se debió en gran medida a su invaluable aportación que fue el Autoservicio, el cual es un sistema de ventas que cuenta, entre otras, con las siguientes características que se condicionan principalmente por ofrecer un servicio de comodidad a sus clientes:

- Se constituye de tiendas modernas que ofrece un servicio práctico y rápido.
- La venta se finiquita en la caja, por lo que ésta juega un papel fundamental desde el momento en que es el último departamento por el cual el cliente deberá pasar, independientemente de que compre o no, por lo que se exige que el personal del mismo sea altamente capacitado considerando que existen clientes de distintos caracteres y de todos ellos deberán ser cubiertos sus demandas.
- La atención de sus empleados es amable y cortés, por lo general.
- Cuenta con varios proveedores de mercancías.

- Actualmente algunos de estos establecimientos manejan productos de "marcas propias".
- Se distinguen por tratar de ser lugares limpios, amplios y agradables.
- Aprovechan al máximo su área de ventas.

### **3.4. CARACTERISTICAS DE LAS TIENDAS DE AUTOSERVICIO**

Las Tiendas Comerciales en México se originan a raíz de un decreto presidencial emitido en 1946 en el cual se enmarcan las necesidades que se tienen en materia de distribución de artículos de consumo.

En términos generales el contenido principal de dicho decreto es el siguiente: "Considerando que el Gobierno del Distrito Federal en su propósito de mejorar las condiciones de los servicios públicos dentro de un programa previamente trazado ha venido construyendo mercados en distintas zonas de la ciudad para respetar el crecimiento inusitado de la misma; procurando en bien de la salud pública que éstos estén dotados del equipo más moderno y apropiado para la conservación de los alimentos y para su distribución y venta al público en las condiciones más higiénicas.

Igualmente se ha procurado sumar a los esfuerzos del poder público los de la iniciativa privada con el objeto de cubrir las necesidades públicas a la mayor brevedad posible. Por lo que se considera pertinente dictar las disposiciones que permitan la creación de un nuevo tipo de distribución al detalle de artículos alimenticios y de uso doméstico para la higiene, aseo personal y del hogar"<sup>46</sup>.

Así pues, en la actualidad, con la penetración de las llamadas Tiendas de Autoservicio, que "transfieren la responsabilidad de compra al cliente"<sup>47</sup>, han cambiado radicalmente los envases, la refrigeración, la disposición de los establecimientos, la exposición y las técnicas de venta; es decir, en su forma más completa ha cambiado la estructura de las tiendas y ello ha influido de sobremañera en las actitudes de compra del cliente.

Cabe mencionar que, dado que la actividad comercial se lleva a cabo dentro de un Modelo de Economía Mixta, participan compitiendo en el mercado como parte del sistema distributivo, tiendas de autoservicio de los sectores privado, público y sindical; estos almacenes se catalogan por tener aspectos mercadológicos

---

<sup>46</sup> Resumen del DOF Marzo 20, 1946

<sup>47</sup> ZIMMERMAN, *ob. cit.*



comunes, su objetivo es la comercialización de productos y cuentan con varios artículos de uso con sus marcas similares.

Insistentemente, para lograr la completa satisfacción del consumidor se demandan características adicionales, que van desde el proyecto de distribución interior del local, la perfecta ergonomía, planes de ventas, promoción y publicidad hasta la capacitación de sus empleados.

Dentro de las características generales de las Tiendas de Autoservicio modernas pueden mencionarse las siguientes:

- Las ventas se realizan por el sistema de autos.
- El piso de ventas es de una sola planta.
- Las ventas son de contado o de crédito.
- Toda la mercancía es expuesta de forma que sea sencilla su identificación marcando su precio unitario.
- Las tiendas son de Comunidad, es decir, se localizan dentro de las colonias.
- Normalmente están situadas sobre las avenidas para ofrecer facilidad de acceso a la tienda.
- El punto de registro y cobro de los productos se encuentra a la salida del local.

A continuación se expone de manera breve algunas de las situaciones distintivas de tres de las Tiendas de Autoservicio más representativas en nuestro país, las cuales constituyen nuestras unidades de estudio por lo que su información será abundada posteriormente en nuestra investigación de mercados:

### **Comercial Mexicana, S.A.**

- "Su primer tienda se inauguró en Octubre de 1959, actualmente ubicada en el Centro de la Ciudad de México.
- El Número de Tiendas que cubre la República Mexicana es de 92 unidades con una extensión equivalente a su Piso de Ventas de 585,254 metros cuadrados; de éstas 29 se localizan en el Area Metropolitana con una extensión respectiva de 210,511 metros cuadrados.
- Su finalidad es ofrecer a la clientela los mejores productos a los mejores precios y oportunamente.
- Cobra el Impuesto al Valor Agregado que se encuentra incluido en el precio de sus productos.

- Acepta tarjetas de créditos, cheques personales y cupones canjeables por mercancía.
- Cuenta con servicio de devoluciones: canjeando una mercancía por otra.
- Se distingue precisamente por resaltar la imagen de ser netamente mexicana, enaltece nuestro orgullo y valores a través de sus campañas publicitarias. Por citar un ejemplo: ... una tienda muy nuestra.
- Sus campañas publicitarias son calificadas son constantes en todos los medios de difusión; además de encausar sus estrategias promocionales por períodos como: Julio Regalado, Miércoles de Tianguis y El Mes Patrio en la Comercial.
- Ofrece gran disponibilidad de cajeros automáticos para disposición en efectivo cerca de la tienda; además de otra de clase de locales como Centros de Video, Estéticas, Fuentes de Sodas y obviamente sus Restaurantes California que le proporcionan el complemento que requiere el consumidor para llevar a cabo sus actividades en un mismo lugar.
- El conjunto de locales aparenta seguridad para las personas y para su aparcamiento debido a que con ello cuenta con mayor vigilancia.
- Maneja, a diferencia de las otras, mayor número de marcas nacionales e invierte en diversas clases de productos con su llamada Marca Propia, lo que permite reducir costos y obtener mayor margen de utilidad.
- Emplea los horarios nocturnos espaciados en días festivos, de quincena o fines de semana.
- Se distinguen en su Departamento de Carnicería y Salchichonería por ofrecer pruebas de degustación. Aunado a la ausencia de olor, vitrinas impecables y productos perfectamente empacado." <sup>48</sup>

### **Grupo Gigante**

- "Su primer tienda fue inaugurada en Diciembre de 1960 y se localizó en la Calle de Revillagigedo en la Ciudad de México; la cual se colocó como la Tienda de Autoservicio más grande de Latinoamérica con 32,000 metros cuadrados de superficie total. Resulta interesante mencionar que dicho Grupo se originó de un negocio pequeño español dedicado a la distribución de semillas, abarotes y cerveza que en la actualidad todavía continúa operando bajo el nombre de La Moderna.
- El Número de Tiendas que cubre la República Mexicana es el mayor con 152 unidades equivalentes a una extensión en su Piso de Ventas de 688,900 metros cuadrados; donde 31 de éstas se localizan en el Area Metropolitana con una extensión respectiva de 174,007 metros cuadrados.

<sup>48</sup> *Manual de Políticas y Procedimientos de Comercial Mexicana, S.A.*

- Su finalidad es comercializar productos y otorgar servicios que satisfagan las necesidades y deseos de los consumidores en determinadas zonas.
- Cobran el Impuesto al Valor Agregado el cual se encuentra incluido en el precio de los productos.
- Acepta para el pago de mercancías efectivo, tarjetas de crédito de instituciones bancarias y de la tienda.
- En acuerdo con Banamex ofrece el servicio de Banco en el Super que facilita a los clientes realizar sus transacciones y uso de efectivo para sus compras en el mismo lugar y con mayor disponibilidad de horario.
- Prestan a sus clientes el servicio de cobro de recibos por concepto de uso de teléfono.
- Cuenta con las farmacias mejor surtidas y de descuento sobre medicamentos de patente.
- Indudablemente, maneja las políticas de devoluciones de artículos más flexibles; es decir, evita formularios y gran cantidad de requisitos de aprobaciones que molestan al cliente.
- Ofrece los vestidores más espaciosos y agradables al cliente.
- Asimismo, proporciona los lugares de aparcamiento más espaciosos lo que es de gran importancia para poder cubrir la demanda de los clientes en los momentos de mayor afluencia. No obstante, más que parecer una ventaja, a muchos consumidores les proporciona inseguridad en sus automóviles e incómodas y largas distancias hacia la tienda.
- En ocasiones se plantea el problema de que mencionada zona se encuentra lejos de la tienda, lo que ocurre con frecuencia en las grandes aglomeraciones urbanas, y que entre otras alternativas puede remediarse con servicios especiales de entrega que llevan los paquetes de compra hasta los automóviles.
- Recientemente, Grupo Gigante, en la búsqueda de otras alternativas para satisfacer las diferentes necesidades del público consumidor, ha realizado varias alianzas estratégicas con otras empresas internacionales. Estas asociaciones son:

#### 1. Gigante-Fleming

En 1992, Grupo Gigante firmó un acuerdo con Fleming Companies de los Estados Unidos de Norteamérica para desarrollar el concepto de tiendas de Impacto en Precio. Estas tiendas llevan el nombre de Super Mart y se encuentran enfocadas a servir a clientes de clase media baja, que viven en ciudades medianas no atendidas por las grandes cadenas de autoservicio y zonas densamente pobladas de grandes ciudades. Su estrategia de precios y mercadotecnia se basa en ofrecer productos de la más alta calidad a los precios más bajos en el área de

influencia sin promociones ni publicidad. Ofrece al público de 12,000 a 14,000 productos entre alimentos perecederos, abarrotes, ropa y mercancías generales.

## **2. Carrefour**

En 1994, Grupo Gigante se asocia con el grupo francés Carrefour para desarrollar en nuestro país el formato de hipermercados con conceptos europeos. Dicho formato se caracteriza por la comodidad y amplitud de sus instalaciones, las cuales abarcan un área de ventas de más de 8,000 metros cuadrados. Asimismo, se ofrece al cliente una selecta variedad de 40,000 productos entre abarrotes, alimentos perecederos, ropa y mercancías generales, a precios muy bajos y un entorno agradable.

## **3. Radio Shack**

Además de las anteriores empresas y formatos que constituyen el sector autoservicio del Grupo Gigante, radio Shack es otra de las organizaciones que a partir de 1992 se constituyó con la asociación con Tandy Corporation de los Estados Unidos. Actualmente, Radio Shack cuenta con tiendas de electrónica en las principales ciudades del país, en las cuales se venden productos de audio y video, partes y accesorios de electrónica, teléfonos y calculadoras, entre otros.

## **4. Office Depot**

En 1994, Grupo Gigante Office Depot de los Estados Unidos de Norteamérica se asociaron para impulsar el concepto de tiendas especializadas en la venta de artículo de papelería y oficina, como muebles, computadoras y copiadoras.

- Se distinguen en su Departamento de Carnicería y Salchichonería por ofrecer pruebas de degustación. Aunado a la ausencia de olor, vitrinas impecables y productos perfectamente empacado."<sup>49</sup>

## **Aurrera (CIFRA)**

- "Su primer almacén fue inaugurado en Marzo de 1957 y se ubicó en Lucas, Alamán en la Ciudad de México.
- El Número de Tiendas que cubre la República Mexicana es de 35 unidades con una extensión equivalente a su Piso de Ventas de 225,315 metros cuadrados; y de éstas 31 se localizan en el Area Metropolitana con una extensión respectiva de 139,374 metros cuadrados.

<sup>49</sup> *Manual de Políticas y Procedimientos de Gigante.*

- Su finalidad es comercializar productos y otorgar servicios que satisfagan las necesidades y deseos del consumidor final.
- Como todas, cobra el impuesto al Valor Agregado el cual está incluido en el precio de la mercancía.
- Aceptan para su pago efectivo, cheques de tesorería, tarjetas de crédito bancarias y del propio grupo.
- Cuenta con servicio de devoluciones de producto.
- Operan con modernas cajas de cobro, las cuales registran precio, clave y nombre del producto, fecha y hora de la venta, monto, forma de pago y cambio; además de que estas mismas están distribuidas en cajas para cobros en efectivo, a crédito y cajas rápidas.
- Otro mecanismo de venta es a través de vales de diferentes denominaciones canjeables por mercancías.
- Una de sus políticas es la de operar con el menor nivel de efectivo para evitar riesgos de robo.
- Presenta gran número de Bodegas donde ofrece precios más bajos; sin embargo, su disponibilidad de productos es más limitada en lo que respecta a servicio de carnes y legumbres.
- Los productos se encuentran señalados solamente por su código de barras lo que obliga al cliente a buscar un centro de identificación de precios.
- A causa de la gran diversidad de artículos que maneja en mayoreo para poder ofrecer así mejores precios, en la proyección de su distribución, reduce el número de estantes y paquetes dedicados a cada producto. Esto a su vez impone el empleo de menos mano de obra para la reposición de la. Dicha disposición no obedece sólo a influenciar el movimiento del cliente; sino que ocurre que el equipo de refrigeración debe colocarse invariablemente junto a las paredes para estar situado de forma conveniente con respecto a los compresores. Ciertamente, una de las ventajas que presenta esta situación es que canaliza el tráfico a través de todo el local hacia la parte de atrás.
- La altura de los grupos de estanterías independientes para la exhibición de productos proporciona una visión más general del establecimiento, siendo más sencillo encontrar los distintos departamentos.

Cabe mencionar que, en general, renombradas Tiendas prestan además los siguientes servicios:

- Instituciones de Crédito,
- Fotografía y Revelado,
- Fuentes de Sodas,
- Ópticas,
- Reparación de Calzado,

- Restaurantes,
- Compañías de Seguros,
- Agencias de Viajes y/o de Aerolíneas,
- Talleres Mecánicos,
- Centros de Video y/o de Video Juegos,
- Cinemas,
- Tintorerías y
- Farmacias." 50

## **CAPITULO IV ESTUDIO MERCADOLOGICO**

### **PROBLEMA**

¿Como aplican la Calidad del Servicio las tiendas Aurrera, Comercial Mexicana y Gigante en el Distrito Federal en 1996 ?

### **HIPOTESIS**

Si las tiendas Aurrera, Comercial Mexicana y Gigante en el Distrito Federal en 1996 aplicaran la Calidad del Servicio aumentarían la satisfacción del consumidor.

### **VARIABLE DEPENDIENTE**

Aumento en la satisfacción del consumidor

### **VARIABLE INDEPENDIENTE**

Aplicación de la Calidad de Servicio

### **DISEÑO DE LA PRUEBA**

Información Documental

Para obtener esta información nos apoyaremos con las bibliotecas de las diferentes instituciones educativas como son: U.N.A.M., Universidad Iberoamericana, Universidad Anáhuac, así como la Biblioteca Nacional y Biblioteca México.

Buscaremos bibliografía referente a la Calidad del Servicio, el cliente, la calidad del servicio que se ofrece al cliente en las tiendas comerciales y libros mercadológicos.

Para obtener información referente a las características de las tiendas Aurrera, Comercial Mexicana y Gigante visitaremos las oficinas centrales de cada una de estas tiendas.

Se elaboraran fichas bibliográficas de investigación que posteriormente se utilizaran para conformar la parte documental de la investigación

## **Información de Campo**

Este tipo de información se obtendrá a través de la elaboración de cuestionarios que serán aplicados a los clientes que asisten a las tiendas de Aurrera, Comercial Mexicana y Gigante, para así poder evaluar esta información y saber el grado de satisfacción que ofrecen estas tiendas a su clientela.

## **OBJETIVO GENERAL**

Conocer el grado de calidad del servicio que ofrecen a los clientes Aurrera, Comercial Mexicana y Gigante del D.F. en 1996.

### **4.1 INVESTIGACION DE MERCADOS**

Es el estudio que permite obtener información de la población que integra nuestro mercado meta, para posteriormente ser analizada y pueda servir para la toma de decisiones

Se elaboró un cuestionario piloto de 25 preguntas de opción múltiple, el cual fue aplicado a 25 consumidores que habitaban en delegaciones diferentes a las seleccionadas para la investigación, con el objeto de medir la eficiencia del mismo.

Una vez evaluado el resultado arrojado por el cuestionario piloto se determinó el cuestionario que se aplicaría para la investigación que constaría de 15 preguntas, 14 de ellas fueron de opción múltiple y 1 abierta, con el objeto de conocer de forma individual las necesidades y perspectivas del consumidor.

#### **4.1.1. UNIVERSO**

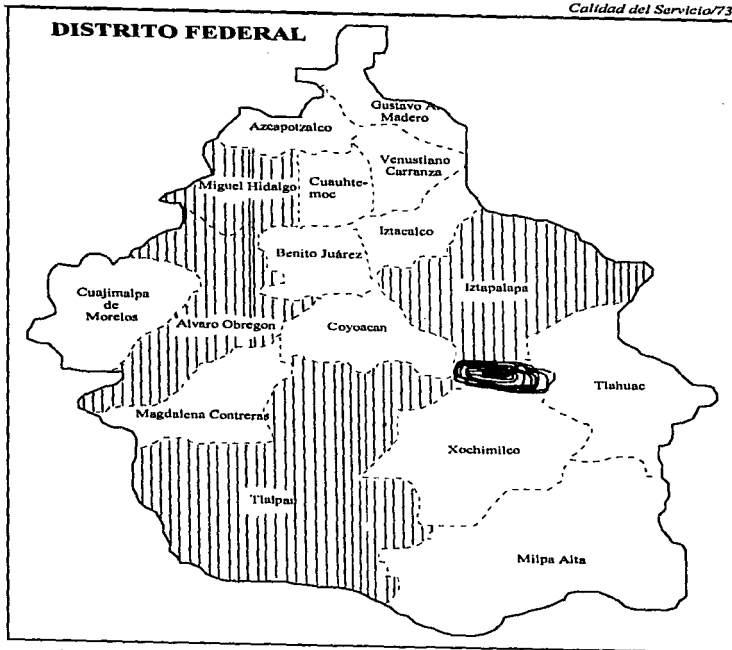
Las tiendas seleccionadas para la investigación fueron : Aurrera, Comercial Mexicana y Gigante, de las cuales existen 91, ubicadas en el Distrito Federal, de acuerdo a la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio.



---

#### **4.1.2. MUESTRA**

Se llevó a cabo una división geográfica de Distrito Federal, distribuyendo las 16 delegaciones en Norte, Sur, Este y Oeste, para tomarlo como base en la selección aleatoria, quedando de la siguiente manera:



Mapa de la ubicación de las delegaciones que conforman el Distrito. Las delegaciones que se encuentran sombreadas se seleccionaron para la Investigación de Mercados.

Norte: Alvaro Obregón  
Sur: Tlalpan  
Este: Iztapalapa  
Oeste: Miguel Hidalgo

Así mismo se determinó que se aplicaría un total de 400 cuestionarios, distribuidos por igual en las delegaciones antes mencionadas.

"La fórmula que se aplicó para obtener una muestra representativa de la población es la siguiente:

$$\sigma_p^2 = \pi(1-\pi) / n$$

donde

$\pi$  = La parte proporcional de la población

$p$  = La proporción de la muestra (correspondiente a  $\chi$ ), usada para estimar la proporción de la población desconocida.

$\sigma_p^2$  = la varianza de la población  $p$

La fórmula para el tamaño de la muestra es entonces:

$$n = Z^2\pi(1-\pi) / (\text{error muestral})^2$$

Cuando la varianza de la población está a su máximo, ocurre cuando la población es igual a 0.50

$$\pi(1-\pi) = 0.25$$

$$\pi = 0.50$$

Debido a que la proporción población es desconocida un procedimiento común consiste en suponer el peor de los casos. La fórmula para el tamaño de la muestra se simplifica entonces a:

$$n = Z^2(.25) / (\text{error muestral})^2$$

De este modo, si la proporción de la población debe ser estimada dentro de un error de 0.05 (o cinco puntos porcentuales) aun nivel de confianza del 95%, el tamaño necesario de la muestra es:

$$n = Z^2(0.25) / (0.05)^2$$

$$n = 400$$

Puesto que  $Z=2$ , correspondiente a un nivel de confianza del 95% el error muestral permitido es igual a 0.05".<sup>51</sup>

#### **4.1.3. DISEÑO DE CUESTIONARIO Y APLICACION**

##### **Objetivo General del Cuestionario**

Identificar la calidad del servicio que ofrecen las tiendas Aurrera, Comercial Mexicana y Gigante en el D.F. en 1996 a los consumidores para su completa satisfacción

##### **Objetivos Específicos**

- Conocer los servicios ofrecidos por las tiendas Aurrera, Comercial Mexicana y Gigante a sus clientes.
- Evaluar el grado de aceptación de los servicios proporcionados al los clientes por las tiendas Aurrera, Comercial Mexicana y Gigante.
- Determinar el nivel de atención que ofrecen los empleados de las tiendas de autoservicio a sus consumidores

#### **PRUEBA PILOTO**

Se diseño con el fin de identificar el nivel de servicio que ofrecen las tiendas de estudio, quedando de la siguiente manera :

<sup>51</sup> AAKER "Investigación de Mercados" pdg. 360

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION  
SEMINARIO DE INVESTIGACION**

Agradecemos su colaboración en el llenado del siguiente cuestionario. La información obtenida será de índole confidencial.

EDAD		SEXO		EDO. CIVIL	
18-23	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	Soltero	<input type="checkbox"/>
24-29	<input type="checkbox"/>	M	<input type="checkbox"/>	Casado	<input type="checkbox"/>
30-35	<input type="checkbox"/>			Divorciado	<input type="checkbox"/>
36-41	<input type="checkbox"/>			Viudo	<input type="checkbox"/>
42 en adelante	<input type="checkbox"/>				

INGRESO MENSUAL		OCUPACION	
2 o menos salarios mínimos	<input type="checkbox"/>	Ama de casa	<input type="checkbox"/>
3 a siete salarios mínimos	<input type="checkbox"/>	Empleado	<input type="checkbox"/>
8 a 17 salarios mínimos	<input type="checkbox"/>	Estudiante	<input type="checkbox"/>
18 a más salarios mínimos	<input type="checkbox"/>	Profesionista	<input type="checkbox"/>
		Comerciante	<input type="checkbox"/>

**1. En donde realiza generalmente sus compras ?**

- Aurrera   
 Comercial Mexicana   
 Gigante

**2. Asiste a estas por : (puede marcar varias respuestas)**

- Trato amable y ambiente agradable   
 Rapidez de cobro   
 Horario amplio

**3. Enumere del 1 al 5 en orden de importancia los siguientes servicios :**

- |                                   |                          |           |                          |
|-----------------------------------|--------------------------|-----------|--------------------------|
| Trato amable y ambiente agradable | <input type="checkbox"/> | Ofertas   | <input type="checkbox"/> |
| Rapidez de cobro                  | <input type="checkbox"/> | Seguridad | <input type="checkbox"/> |
| Horario amplio                    | <input type="checkbox"/> |           |                          |

4. La atención de los empleados de la tienda de su preferencia es :

- Buena ( )
- Regular ( )
- Mala ( )

5. Considera que el sistema de devoluciones es :

- Bueno ( )
- Regular ( )
- Malo ( )

6. Estima que el sistema de crédito es :

- Bueno ( )
- Regular ( )
- Malo ( )

7. El tiempo de espera en la caja es :

- Rápido ( )
- Regular ( )
- Lento ( )

8. Su visita a la tienda es más frecuente, cuando hay ofertas :

- Si ( )
- No ( )

9. La ubicación de la tienda de acuerdo a su domicilio es :

- Muy cerca ( )
- Cerca ( )
- Lejos ( )

10. La seguridad que le ofrecen en el establecimiento es :

- Buena ( )
- Regular ( )
- Mala ( )

11. El horario que le ofrece la tienda es :

- Suficiente ( )
- Regular ( )
- Insuficiente ( )

12. Cuando visita la tienda hace uso de : (puede marcar varias respuestas)

Instituciones de crédito	( )	Agencias de viaje	( )
Fotografía y revelado	( )	Talleres mecánicos	( )
Optica	( )	Centros de video	( )
Reparación de calzado	( )	Cinemas	( )
Restaurantes	( )	Tintorerías	( )
Compañías de Seguro	( )	Farmacia	( )

13. Que le agradaría que le ofreciera la tienda para su completa satisfacción :

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Se aplicó este cuestionario a quince personas, de las cuales cinco fueron en la Comercial Mexicana de la delegación Tlalpan, cinco en Gigante Azcapotzalco y cinco en Aurrera Iztapalapa.

Los problemas que se suscitaron en el llenado del mismo, fue que las preguntas no contribuían a lograr el objetivo de la investigación, por lo que se diseñó el siguiente:

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION  
SEMINARIO DE INVESTIGACION**

El presente cuestionario pretende investigar la calidad del servicio que se ofrece en las tiendas Aurrera, Comercial Mexicana y Gigante del D.F. en 1996. De antemano agradecemos su colaboración, la información obtenida será de índole confidencial.

1. De las siguientes tiendas de Autoservicio, en cual realiza sus compras con mayor frecuencia.

Aurrera	( )
Comercial Mexicana	( )
Gigante	( )

2. Cuál de los siguientes servicios utiliza con mayor frecuencia, cuando asiste a la tienda ?

Servicios ( )  
Atención ( )  
Rapidez ( )

3. Considera que la seguridad en el establecimiento es :

Eficiente ( ) Deficiente ( )

4. El horario que le ofrece la tienda, se ajusta a sus necesidades de tiempo ?

Si ( ) No ( )

5. Las cajas rápidas de la tienda cumplen con su función ?

Si ( )  
No ( )  
Algunas veces ( )

6. Las bolsas de plástico en donde se depositan los productos comprados son :

Eficientes ( ) Deficientes ( )

7. Encuentra todos los productos que requiere ?

Siempre ( )  
Algunas veces ( )  
Nunca ( )

8. Los precios de los productos se encuentran en lugares visibles ?

Si ( )  
No ( )  
Algunas veces ( )

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**



9. Son suficientes los verificadores de precios ?

- Si
- No
- Algunas veces

10. Los verificadores de precios son fáciles de localizar ?

- Si  No

11. Existe personal que le pueda asesorar en sus compras ?

- Si
- No
- Algunas veces

12. La atención prestada por los empleados de los departamentos de la tienda es :

- Satisfactoria  Insatisfactoria

13. El trato que ha recibido en el servicio de Reclamaciones y/o Devoluciones ha sido :

- Satisfactorio
- Indiferente
- Desagradable

14. La apariencia del personal de la tienda es presentable :

- Si  No

15. Que más le gustaría que le ofreciera la tienda para su completa satisfacción ?

---

---

El cuestionario está conformado por 15 preguntas divididas de la siguiente manera:

**Datos de Identificación**

**Pregunta No. 1.- Elección Múltiple**

**Objetivo:** Identificar la tienda de preferencia del consumidor donde realiza sus compras.

**Pregunta No. 2.- Elección Múltiple**

**Objetivo:** Identificar la variable (atención, rapidez o seguridad) que sea más importante para el consumidor al momento de llevar a cabo sus compras.

**Pregunta No. 3.- Dicotómica**

**Objetivo:** Conocer la opinión del consumidor con respecto a la seguridad en la tienda de autoservicio de su preferencia.

**Pregunta No. 4.- Dicotómica**

**Objetivo:** Determinar si el horario ofrecido por la tienda de autoservicio se ajusta a las necesidades del consumidor.

**Pregunta No. 5.- Elección Múltiple**

**Objetivo:** Conocer el grado de operatividad que tienen las cajas rápidas en las tiendas.

**Información Básica**

**Pregunta No. 6.- Elección Múltiple**

**Objetivo:** Conocer que tan funcionales resultan ser las bolsas en donde se depositan los productos que son comprados por los clientes.

**Pregunta No. 7.- Elección Múltiple**

**Objetivo:** Conocer si el cliente encuentra todos los productos que desea en el momento en que los demanda.

**Pregunta No. 8.- Elección Múltiple**

**Objetivo:** Determinar si los precios de los productos son visibles para el cliente.

**Pregunta No. 9.- Dicotómica**

**Objetivo:** Evaluar si son suficientes los Verificadores de Precios de las Tiendas.

**Pregunta No. 10.- Dicotómica**

**Objetivo:** Determinar la factibilidad de localización de los Verificadores de Precios.

**Pregunta No. 11.- Elección Múltiple**

**Objetivo:** Establecer si existe personal capacitado que asesore al cliente en sus compras cuando éste así lo requiera.

**Pregunta No. 12.- Elección Múltiple**

**Objetivo:** Definir el nivel de atención prestado al cliente a través del personal del establecimiento.

**Pregunta No. 13.- Elección Múltiple**

**Objetivo:** Identificar el nivel de atención ofrecido al cliente en el Servicio de Reclamaciones y/o Devoluciones.

**Pregunta No. 14.- Dicotómica**

**Objetivo:** Determinar si la presentación del personal es el adecuado.

**Pregunta No. 15. Abierta**

**Objetivo:** Conocer opiniones y propuestas de los clientes acerca de nuevas alternativas y/o mejoramiento en el servicio.

#### **4.1.4. Tabulaciones.**

##### **4.1.4.1. Tabulación Global.**

Concepto	TOTAL	%
1. De las siguientes Tiendas de Autoservicio, en cual realiza sus compras con mayor frecuencia ?		
Aurrera	174.00	43.50%
Gigante	75.00	18.75%
Comercial Mexicana	151.00	37.75%
Total	400.00	100.00 %
2. ¿Cuál de los siguientes servicios utiliza con mayor frecuencia, cuando asiste a la Tienda		
Servicios	625.00	56.50%
Atención	261.00	23.60%
Rapidez	220.00	19.90%
Total	1,106.00	100.00 %

## 3. Considera que la seguridad en el establecimiento es:

Eficiente	322.00	80.50%
Deficiente	72.00	18.00%
No Contestó	6.00	1.50%
Total	400.00	100.00 %

## 4. ¿ El horario que le ofrece la tienda se ajusta a sus necesidades de tiempo ?

Si	322.00	80.50%
No	78.00	19.50%
Total	400.00	100.00 %

## 5. ¿ Las cajas rápidas de la Tienda cumplen con su función ?

Si	174.00	43.50%
No	76.00	19.00%
Algunas veces	148.00	37.00%
No contestó	2.00	0.50%
Total	400.00	100.00 %

## 6. Las bolsas de plástico en donde se depositan los productos comprados son:

Eficientes	54.00	13.50%
Deficientes	342.00	85.50%
No contestó	4.00	1.00%
Total	400.00	100.00 %

## 7. ¿ Encuentra todos los productos que requiere ?

Siempre	160.00	40.00%
Algunas veces	231.00	57.75%
Nunca	8.00	2.00%
No contestó	1.00	0.25%
Total	400.00	100.00 %

## 8. ¿ Los precios de los productos se encuentran en lugares visibles ?

Si	155.00	38.75%
No	106.00	26.50%
Algunas Veces	132.00	33.00%
No contestó	7.00	1.75%

Total	400.00	100.00 %
-------	--------	----------

## 9. ¿Son suficientes los verificadores de precios ?

Si	156.00	39.00%
No	240.00	60.00%
No contestó	4.00	1.00%
Total	400.00	100.00 %

## 10. ¿Los verificadores de precios son fáciles de localizar?

Si	192.00	48.00%
No	204.00	51.00%
No contestó	4.00	1.00%
Total	400.00	100.00 %

## 11. ¿Existe personal en la Tienda que le pueda asesorar sobre las características de los productos que desea comprar ?

Si	153.00	38.25%
No	81.00	20.25%
Algunas veces	164.00	41.00%
No contestó	2.00	0.50%
Total	400.00	100.00 %

## 12. La atención prestada por los empleados de los Departamentos de la Tienda es:

Amable	225.00	56.25%
Indiferente	159.00	39.75%
Descortés	16.00	4.00%
Total	400.00	100.00 %

## 13. El trato que ha recibido en el servicio de Reclamaciones y/o Devoluciones ha sido:

Satisfactorio	213.00	53.25%
Indiferente	121.00	30.25%
Desagradable	35.00	8.75%
No Contestó	31.00	7.75%
Total	400.00	100.00 %

## 14. La apariencia del personal de la tienda es impecable:

Si	262.00	65.50%
----	--------	--------

No	131.00	32.75%
No Contestó	7.00	1.75%
Total	400.00	100.00 %

15. ¿Qué más le gustaría que le ofreciera la Tienda para su completa satisfacción ?

Ampilación del Horario	9.00	6.87%
Ampliación del horario de vtas de vinos	1.00	0.76%
Atención Personalizada	9.00	6.87%
Cajeros Automáticos	1.00	0.76%
Capacitación del Personal	1.00	0.76%
Carritos más amplios	1.00	0.76%
Espacio más amplio entre las cajas	1.00	0.76%
Instalar relojes	1.00	0.76%
Jugar nintendo	1.00	0.76%
Limpieza y Organización de los Pasillos	1.00	0.76%
Más personal	2.00	1.53%
Más y mejores ofertas	7.00	5.34%
Mayor No. de artículos de deportes	2.00	1.53%
Mayor No. de Cajas	6.00	4.58%
Mayor No. de Verificadores de Precios	4.00	3.05%
Mejor calidad en ropa y calzado	2.00	1.53%
Mejor distribución de la mercancía	1.00	0.76%
Mejor servicio de estacionamiento	3.00	2.29%
Mejores precios	7.00	5.34%
Menor No. de "cerillos"	1.00	0.76%
Pago de cassettes en cualquier caja	1.00	0.76%
Pasillos más amplios	4.00	3.05%
Precios visibles	2.00	1.53%
Proporcionar Bolsas de Papel	1.00	0.76%
Rapidez en Area de	2.00	1.53%

Salchichonería		
Rapidez en el Servicio	13.00	9.92%
Renta de Videos	1.00	0.76%
Seguridad	9.00	6.87%
Señales de Evacuación	1.00	0.76%
Servicio completo de cajas	2.00	1.53%
Servicio de Tortillería	1.00	0.76%
Servicio Panadería	1.00	0.76%
Servicio rápido en Fuente de Sodas	1.00	0.76%
Servicios Bancarios	1.00	0.76%
Servicios de tarjetas de crédito	1.00	0.76%
Servicios de taxis	1.00	0.76%
Sorteos	2.00	1.53%
Trato Amable	12.00	9.16%
Uso de carritos hasta el automóvil	2.00	1.53%
Variedad de artículos de papelería	1.00	0.76%
Variedad en Carnes Frías	2.00	1.53%
Variedad en Depto de Blancos	1.00	0.76%
Variedad en Marcas	2.00	1.53%
Variedad en productos	4.00	3.05%
Video Juegos	1.00	0.76%
Vta de productos nac y exclusivos	1.00	0.76%
Total	131.00	100.00%

#### 4.1.4.2. Tabulación Aurrera.

Concepto	TOTAL	%
----------	-------	---

1. De las siguientes Tiendas de Autoservicio, en cuál realiza sus compras con mayor frecuencia

Aurrera	174.00
---------	--------

2. ¿Cuál de los siguientes servicios utiliza con mayor frecuencia, cuando asiste a la Tienda ?

Servicios	265.00	65.10%
-----------	--------	--------

Atención	65.00	16.00%
Rapidez	77.00	18.00%
Total	407.00	100.00 %

3. Considera que la seguridad en establecimiento es:

Eficiente	134.00	77.01%
Deficiente	36.00	20.69%
No Contestó	4.00	2.30%
Total	174.00	100.00 %

4. ¿ El horario que le ofrece la tienda se ajusta a sus necesidades de tiempo ?

Si	140.00	80.46%
No	34.00	19.54%
Total	174.00	100.00 %

5. ¿ Las cajas rápidas de la Tienda cumplen con su función ?

Si	76.00	43.68%
No	32.00	18.39%
Algunas veces	64.00	36.78%
No contestó	2.00	1.15%
Total	174.00	100.00 %

6. Las bolsas de plástico en donde se depositan los productos comprados son:

Eficientes	26.00	14.90%
deficientes	148.00	85.10%
Total	174.00	100.00 %

7. ¿ Encuentra todos los productos que requiere ?

Siempre	64.00	36.78%
Algunas veces	110.00	63.22%
Nunca	0.00	0.00%



No	49.00	28.16%
Algunas Veces	53.00	30.46%
Total	174.00	100.00 %

9. ¿Son suficientes los verificadores de precios ?

Si	81.00	46.55%
No	89.00	51.15%
No contestó	4.00	2.30%
Total	174.00	100.00 %

10. ¿Los verificadores de precios son fáciles de localizar?

Si	98.00	56.32%
No	72.00	41.38%
No contestó	4.00	2.30%
Total	174.00	100.00 %

11. ¿Existe personal que le pueda asesorar en sus compras :

Si	55.00	31.61%
No	47.00	27.01%
Algunas veces	70.00	40.23%
No contestó	2.00	1.15%
Total	174.00	100.00 %

12. La atención prestada por los empleados de los Departamentos de la Tienda es:

Amable	100.00	57.47%
Indiferente	61.00	35.06%
Descortés	13.00	7.47%
Total	174.00	100.00 %

13. El trato que ha recibido en el servicio de Reclamaciones y/o Devoluciones ha sido:

Satisfactorio	100.00	57.47%
Indiferente	57.00	32.76%
Desagradable	6.00	3.45%
No contestó	11.00	6.32%
Total	174.00	100.00 %

**14. La apariencia del personal de la tienda es impecable:**

Si	117.00	67.24%
No	57.00	32.76%
Total	174.00	100.00 %

**4.1.4.3. Tabulación Comercial Mexicana.**

Concepto	TOTAL	%
<b>1. De las siguientes Tiendas de Autoservicio, en cuál realiza sus compras con mayor frecuencia</b>		
Comercial Mexicana	151.00	
<b>2. ¿Cuál de los siguientes servicios utiliza con mayor frecuencia, cuando asiste a la Tienda ?</b>		
Servicios	256.00	61.70%
Atención	63.00	15.20%
Rapidez	96.00	23.10%
Total	415.00	100.00 %
<b>3. Considera que la seguridad en el establecimiento es:</b>		
Eficiente	128.00	84.77%
Deficiente	23.00	15.23%
Total	151.00	100.00 %
<b>4. ¿ El horario que le ofrece la tienda se ajusta a sus necesidades de tiempo ?</b>		
Si	125.00	82.78%
No	26.00	17.22%
Total	151.00	100.00 %
<b>5. ¿ Las cajas rápidas de la Tienda cumplen con su función ?</b>		
Si	62.00	41.06%
No	27.00	17.88%
Algunas veces	62.00	41.06%
Total	151.00	100.00 %

6. Las bolsas de plástico en donde se depositan los productos comprados son:

Eficientes	17.00	11.30%
Deficientes	134.00	88.70%
Total	151.00	100.00%

7. ¿ Encuentra todos los productos que requiere ?

Siempre	68.00	45.03%
Algunas veces	81.00	53.64%
Nunca	2.00	1.32%
Total	151.00	100.00%

8. ¿ Los precios de los productos se encuentran en lugares visibles ?

Si	53.00	35.10%
No	34.00	22.52%
Algunas Veces	64.00	42.38%
Total	151.00	100.00%

9. ¿ Son suficientes los verificadores de precios ?

Si	47.00	31.13%
No	104.00	68.87%
Total	151.00	100.00%

10. ¿ Los verificadores de precios son fáciles de localizar?

Si	60.00	39.74%
No	91.00	60.26%
Total	151.00	100.00%

11. ¿ Existe personal que le pueda asesorar en sus compras :

Si	64.00	42.38%
No	19.00	12.58%
Algunas veces	68.00	45.03%
Total	151.00	100.00%

**12. La atención prestada por los empleados de los Departamentos de la Tienda es:**

Amable	87.00	57.62%
Indiferente	64.00	42.38%
Descortés	0.00	0.00%
Total	151.00	100.00 %

**13. El trato que ha recibido en el servicio de Reclamaciones y/o**

Devoluciones ha sido:

Satisfactorio	79.00	52.32%
Indiferente	38.00	25.17%
Desagradable	21.00	13.91%
No contestó	13.00	8.61%
Total	151.00	100.00 %

**14. La apariencia del personal de la tienda es impecable:**

Si	96.00	63.58%
No	51.00	33.77%
No contestó	4.00	2.65%
Total	151.00	100.00 %

**4.1.4.4. Tabulación Gigante.**

Concepto	TOTAL	%
----------	-------	---

1. De las siguientes Tiendas de Autoservicio, en cuál realiza sus compras con mayor frecuencia

Gigante	75.00
---------	-------

2. ¿Cuál de los siguientes servicios utiliza con mayor frecuencia, cuando asiste a la Tienda ?

Servicios	192.00	67.60%
Atención	47.00	16.50%
Rapidez	45.00	15.81%
Total	284.00	100.00 %

3. Considera que la seguridad en el establecimiento es:

Eficiente	60.00	80.00%
Deficiente	13.00	17.33%
No Contestó	2.00	2.67%
Total	75.00	100.00 %

4. ¿ El horario que le ofrece la tienda se ajusta a sus necesidades de tiempo ?

Si	57.00	76.00%
No	18.00	24.00%
Total	75.00	100.00 %

5. ¿ Las cajas rápidas de la Tienda cumplen con su función ?

Si	36.00	48.00%
No	17.00	22.67%
Algunas veces	22.00	29.33%
Total	75.00	100.00 %

6. Las bolsas de plástico en donde se depositan los productos comprados son:

Eficientes	11.00	14.70%
Deficientes	60.00	80.00%
No contestó	4.00	5.30%
Total	75.00	100.00 %

7. ¿ Encuentra todos los productos que requiere ?

Siempre	28.00	37.33%
Algunas veces	40.00	53.33%
Nunca	6.00	8.00%
No contestó	1.00	1.33%
Total	75.00	100.00 %

8. ¿ Los precios de los productos se encuentran en lugares visibles ?

Si	30.00	40.00%
No	23.00	30.67%
Algunas Veces	15.00	20.00%
No contestó	7.00	9.33%
Total	75.00	100.00 %

9. ¿Son suficientes los verificadores de precios ?

Si	28.00	37.33%
No	47.00	62.67%
Total	75.00	100.00 %

10. ¿Los verificadores de precios son fáciles de localizar?

Si	34.00	45.33%
No	41.00	54.67%
Total	75.00	100.00 %

11. ¿Existe personal que le pueda asesorar en sus compras :

Si	34.00	45.33%
No	15.00	20.00%
Algunas veces	26.00	34.67%
Total	75.00	100.00 %

12. La atención prestada por los empleados de los Departamentos de la Tienda es:

Amable	38.00	50.67%
Indiferente	34.00	45.33%
Descortés	3.00	4.00%
Total	75.00	100.00 %

13. El trato que ha recibido en el servicio de Reclamaciones y/o Devoluciones ha sido:

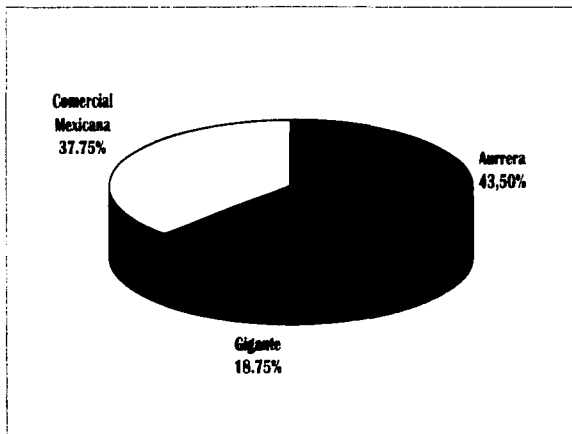
Satisfactorio	34.00	45.33%
Indiferente	26.00	34.67%
Desagradable	8.00	10.67%
No contestó	7.00	9.33%
Total	75.00	100.00 %

14. La apariencia del personal de la tienda es impecable:

Si	49.00	65.33%
No	23.00	30.67%
No contestó	3.00	4.00%
Total	75.00	100.00 %

## GRAFICA I. PREFERENCIA DE TIENDAS DE AUTOSERVICIO.

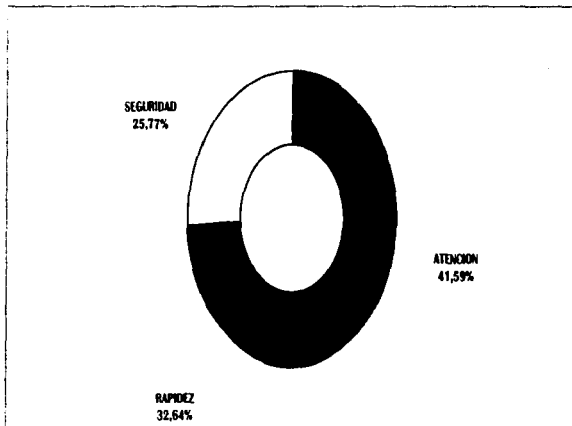
1. De las siguientes Tiendas de Autoservicio en cuál realiza sus compras con mayor frecuencia:



A pesar de que Grupo Gigante posee el mismo número de tiendas que Aurrera en el D.F., esta última es la de mayor preferencia para los consumidores.

## GRAFICA 2. VALORACION DE ATRIBUTOS.

### 2. Qué es para usted lo más importante cuando asiste a la Tienda:

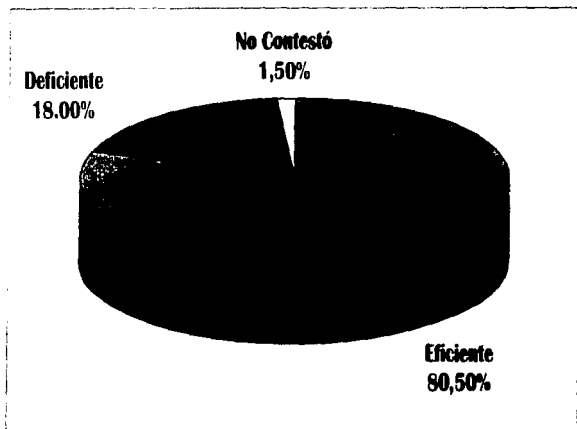


Como se aprecia, al ponderar estos tres elementos, el cliente valora más la atención que se le ofrece, independientemente de que las Tiendas de Autoservicio se limitan a hacer hincapié durante sus promocionales de ofrecer el precio más bajo.



### GRAFICA 3. SEGURIDAD EN EL ESTABLECIMIENTO.

#### 3. Considera que la Seguridad en el Establecimiento es:



De acuerdo a la seguridad en el establecimiento de las tiendas, el 80,50% de los entrevistados consideró que ésta satisface sus necesidades de protección. Esto, sin duda, representa un aspecto positivo si estimamos los altos de inseguridad y robos que existen en la Ciudad de México.

#### GRAFICA 4. HORARIO DISPONIBLE.

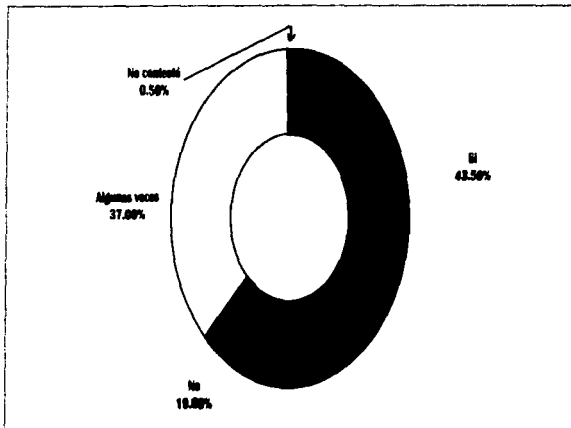
#### 4. El Horario que le ofrece la Tienda se ajusta a sus necesidades de tiempo:



El horario que ofrecen las Tiendas no se ajusta a las necesidades de los consumidores ya que de cada 100 posibles clientes, 20 no alcanzan a realizar sus compras.

## GRAFICA 5. FUNCIONALIDAD DE CAJAS RAPIDAS.

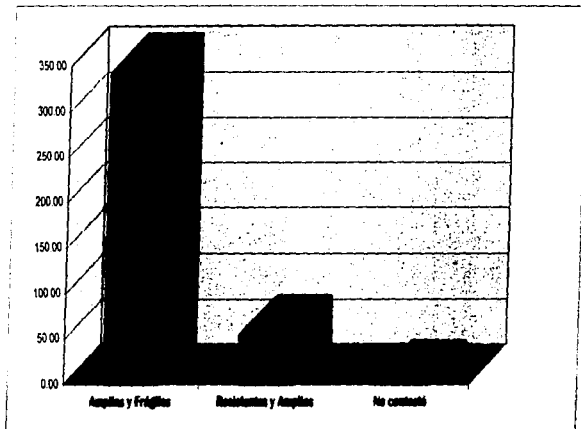
### 5. Las Cajas Rápidas cumplen con su función:



Las cajas rápidas no cumplen con su objetivo, ya que el 19,00% de los entrevistados opina que no son funcionales, el 37,00% mencionó que sólo "algunas veces" dando un total del 56,00%, el cual constituye un porcentaje elevado que determina la no operatividad de las mismas.

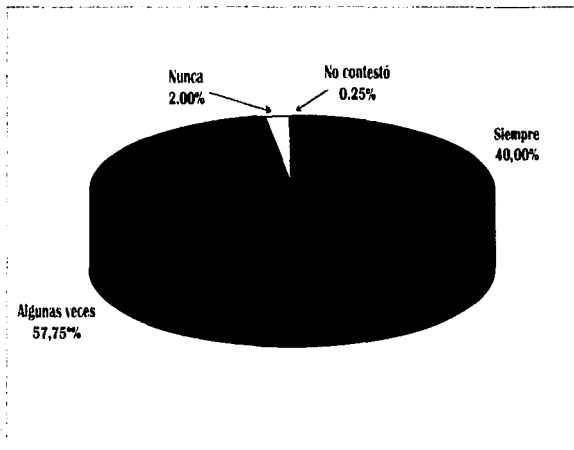
## GRAFICA 6. CALIDAD DE LAS BOLSAS DE PLASTICO.

### 6. Las bolsas de plástico en donde se depositan los productos comprados son:



Las bolsas proporcionadas por las tiendas comerciales no facilitan la transportación de la mercancía debido a que el 85,50% de los consumidores expresó que la calidad de éstas no es aceptable.

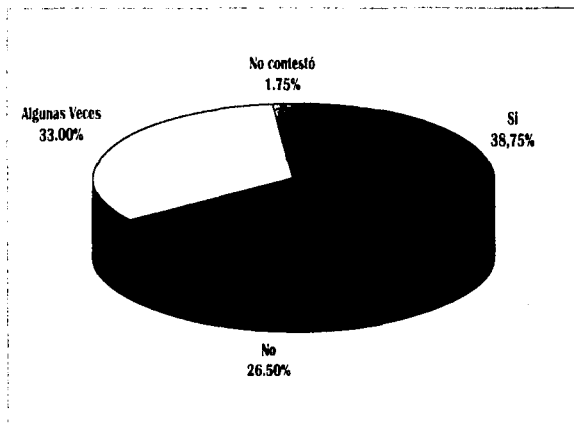
**GRAFICA 7. VARIEDAD DE PRODUCTOS.**  
**7. Encuentra todos los productos que requiere:**



A pesar de la gran variedad de productos que se ofertan en las Tiendas, más de la mitad de los consumidores opina sólo "algunas veces" sus productos.

## GRAFICA 8. LOCALIZACION DE PRECIOS.

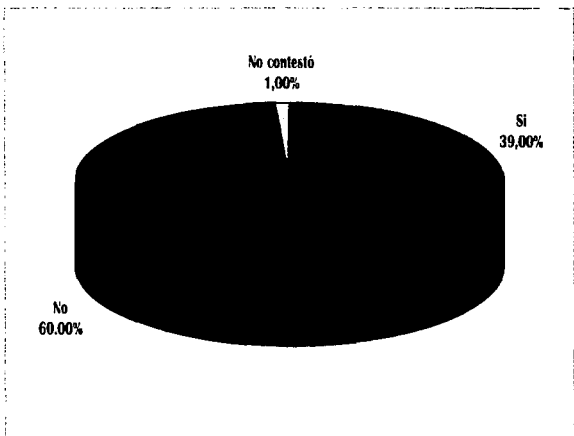
### 8. Los precios de los productos se encuentran en lugares visibles:



Considerando que el 26,50% de los encuestados opina que en los productos no se identifica el precio; y aunado al 33,00% de "algunas veces" nos arroja un promedio superior del 50% de consumidores insatisfechos

## GRAFICA 9. VERIFICADORES DE PRECIOS SUFICIENTES.

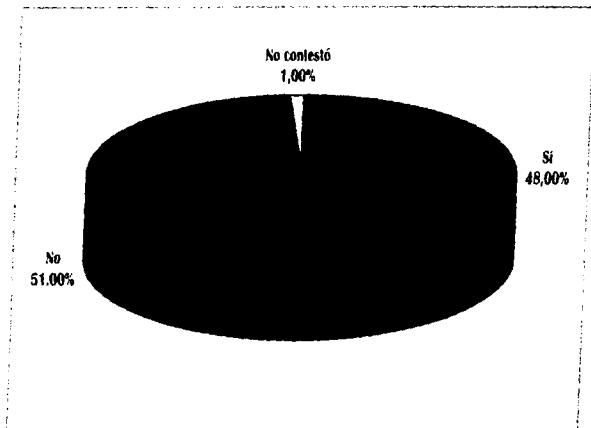
### 9. Son suficientes los verificadores de precios:



Indudablemente, los verificadores de precios no son suficientes, en virtud de que un 60% de los consumidores lo manifiesta.

**GRAFICA 10. LOCALIZACION DE VERIFICADORES DE PRECIOS.**

**10. Los verificadores de precios son fáciles de localizar:**

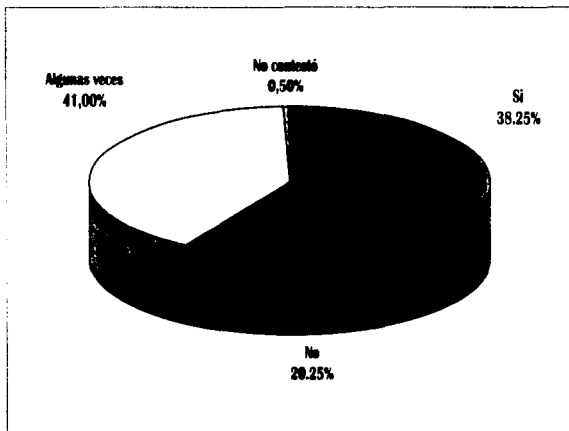


*Es relevante mencionar que el 51% de los entrevistados señaló la dificultad que se tiene para localizar los verificadores de precios cuando realizan sus compras.*



## GRAFICA II. ASESORIA DEL PERSONAL AL CLIENTE.

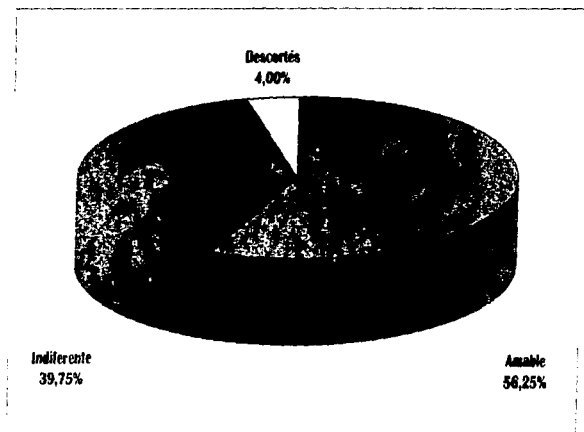
### 11. Existe personal que le pueda asesorar en sus compras:



Evidentemente la gráfica refleja, que la asesoría prestada por el personal de la Tienda es mínima (61,25%); provocando en ello la apatía del cliente.

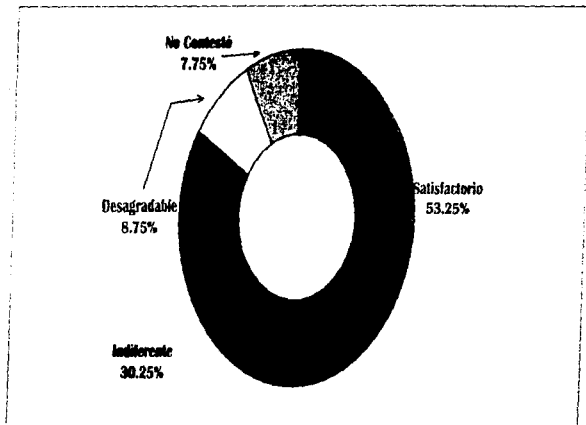
## GRAFICA 12. FORMAS DE ATENCION AL CLIENTE.

12. La atención prestada por los empleados en los Departamentos de la Tienda es:



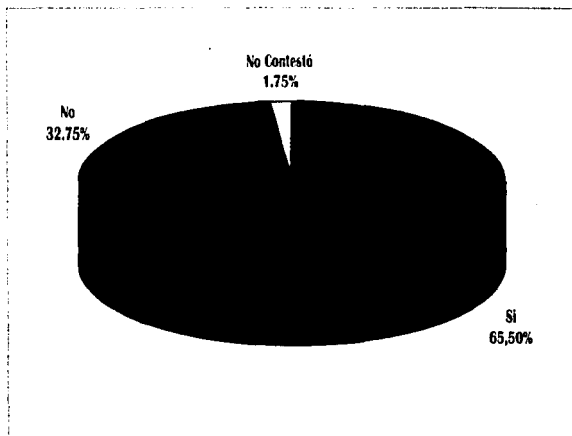
A pesar de la importancia que merece la atención al cliente, ésta sólo alcanza el 56,25%. Cabe recordar, que para lograr la Calidad del Servicio es fundamental comprometer al personal.

**GRAFICA 13.SERVICIO DE RECLAMACIONES Y/O DEVOLUCIONES.**  
**13. El trato que ha recibido en el Servicio de Reclamaciones y/o Devoluciones ha sido:**



Es notable el índice de indiferencia que percibe el cliente por parte de los empleados al momento de solicitar los servicios de reclamaciones y/o devoluciones; lo que invita a reflexionar sobre la filosofía del propio departamento.

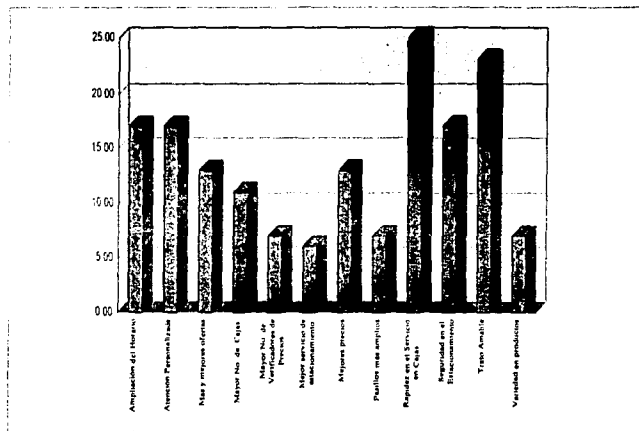
**GRAFICA 14. PRESENTACION DEL PERSONAL.**  
**14. La apariencia del personal de la tienda es presentable:**



La presentación del personal no cubre las expectativas de los consumidores (32,75%), y sólo el 65,50% acepta la imagen del mismo.

## GRAFICA 15. SERVICIOS ADICIONALES.

### 15. Qué más le gustaría que le ofreciera la tienda para su completa satisfacción:



En base a las sugerencias de los consumidores, se concluye que éstos esperan recibir un trato amable, eficaz y confiable.

## **CONCLUSIONES**

La información reflejada en nuestra investigación de mercados demuestra que las empresa Aurrera, Comercial Mexicana y Gigante, requieren implementar y canalizar a nivel institucional los proyectos referentes a la calidad del servicio. Ello implica mantener estricto control sobre las operaciones, permitiendo ofrecer un valor agregado que acompañe al producto, lo cual constituye en ultima instancia la fortaleza que las distinga en esta creciente competencia. Por tanto es importante considerar los siguientes aspectos :

1. La calidad del servicio no solo significa realizar la venta sino el llevar a cabo esta aunada a un trato preferencial para que el cliente se sienta satisfecho con su compra.
2. Los consumidores se vuelven cada vez mas exigentes y demandan mejores servicios, lo que compromete a las tiendas comerciales a brindarlos de mejor calidad, logrando así elevar su productividad, sus ganancias y sobre todo la satisfacción del cliente.
3. El consumidor puede ser una fuente de información negativa o positiva, por lo que se hace indispensable que las empresas inviertan en estudios de mercado que permitan conocer mas sobre las necesidades y expectativas de los usuarios, a fin de lograr un crecimiento empresarial.
4. El empleado debe estar capacitado apara la atención al cliente ya que el es la primer persona con la que el consumidor tiene contacto y de el va a depender la penetración en la mente de las personas para posteriores compras.

5. Las personas esperan que al momento de entrar al establecimiento su compra sea fácil, con rapidez y el lugar sea agradable ; por consiguiente las organizaciones deben enfatizar en que se cumplan estas expectativas mediante la elaboración de estrategias.
  
6. Los organismos investigados cumplen con los tres tipos de utilidad que un cliente desea obtener, las cuales son : utilidad de lugar ; ya que se encuentran en puntos estratégicos y de fácil acceso, lo que les permite contar con la utilidad de tiempo debido a que se localizan cerca del domicilio del consumidor y por ultimo de posesión porque el usuario utiliza el producto cuando lo requiere.
  
7. Los clientes al atenderse ellos mismos verifican la variedad de productos de la tienda, así como las ofertas que se encuentran en ese momento, razón por la cual las organizaciones deben tener como política el abastecimiento , promoción y rotación de productos.

Indudablemente el servicio a pasado a ocupar un lugar importante en la economía de las empresas por lo que estas deben tener presente la diversidad de actividades que lo integran y de las que han contribuido a su crecimiento ya que constituyen el punto central para una evolución empresarial.

## **Indice de Figuras**

<b>Figura</b>	<b>Nombre</b>	<b>Página</b>
1	Triángulo del Servicio	13
2	Factores del Servicio	15
3	Modelo del Ciclo del Servicio	17
4	Disposición de Muebles en forma Diagonal	57
5	Disposición de Muebles en forma Convergente	57
6	Disposición de Muebles en forma Horizontal	58
7	Disposición de Muebles en forma Rectilínea	58
8	Mapa de las delegaciones de México	73



## **Indice de Gráficas**

<b>Gráfica</b>	<b>Nombre</b>	<b>Página</b>
1	Preferencia de Tiendas de Autoservicio	94
2	Valoración de Atributos	95
3	Seguridad en el Establecimiento	96
4	Horario Disponible	97
5	Funcionalidad de Cajas Rápidas	98
6	Calidad de las Bolsas de Plástico	99
7	Variedad de Productos	100
8	Localización de Precios	101
9	Verificadores de Precios Suficientes.	102
10	Localización de Verificadores de Precios	103
11	Asesoría del Personal al Cliente.	104
12	Formas de Atención al Cliente.	105
13	Servicio de Reclamaciones y/o Devoluciones	106
14	Presentación del Personal	107
15	Servicios Adicionales	108

**Indice Onomastico**

	Página
Abraham Maslow	27
Carlos Martín del Castillo	55
Cowel Donald W.	8,8,9
David Cottle	26,30,34,35
E.E.U.U.	5
Encuesta Gallup	33
Escandinavia	5
Europa	5
Fleming Companies	66
Freud	28,29
Grupo Francés Carrefour	67
Heskett	22
Instituto Mexicano de Mercadotecnia A.C.	61
Jan Carlzon	45
John Goodman	5
Karl Albrecht	13,33
México	52
Mi Peel	39
Norteamérica	51
Office Depot	67
Peter Drucker	35
Radio Shack	67
Richard Gerson	41,44
Robert Millar	3
Schiffman	28
Suecia	5
Sur de California	59
Texas	59
Wilfredo Pareto	25
Zimmerman	56

**Indice de Referencia  
Bibliografica por Autor**

<b>Nombre</b>	<b>Página</b>
Albrecht, Karl	5,13,15,16,17,38
Aaker, W.	75
Berenyi, Laszlo	25,28,30
Carr, Clay	37,39
Dominguez, Octaviano	25
Fisher, Laura	47,48,49
Flores, Jesús	32,45
Frye, Robert	51
Gerson, Richard	40,41
Ginebra, John	42
Horovitz, Jacques	43
Larrea, Pedro	18,19,21
Morgan, Rebeca	37
Nava, Eduardo	34,45
Schiffman	27,30
Shaughnessy, John	28,27,30,32
Walker, Denis	22,23,24
Wells, Douglas	26
Zimmerman	53,63

## **Abreviaturas**

**S.A.S.**

**Scandinavian Airlines  
System**

**A.I.O.**

**Activities, Interest and  
Opinions.**

**A.S.Q.C.**

**American Society for  
Quality Control**

**I.M.N., A.C.**

**Instituto Mexicano de  
Mercadotecnia, A.C.**

## BIBLIOGRAFIA

- 1 AAKER L. Investigación de Mercados, editorial Mac Graw Hill, México 1988
- 2 ALBRECHT KARL. La Revolución del Servicio, Fondo editorial Legis México 1990.
- 3 ALBRECHT KARL. Gerencia del Servicio, editorial Legis, México 1995
- 4 ALBRECHT KARL. La Excelencia en el Servicio, editorial Legis, Colombia 1994
- 5 COTTLE DAVID. El Servicio Centrado en el Cliente, editorial Mc Graw Hill, México 1987
- 6 DENTON D. KEITH. Calidad en el Servicio a los Clientes, editorial Díaz de Santos 1994
- 7 DESATNICK ROBERT L. La Calidad del Servicio, editorial Mc Graw-Hill, México 1992
- 8 E. JEROME MC. Comercialización, editorial El Ateneo, México 1983
- 9 FISHER LAURA. Mercadotecnia, editorial Mc Graw Hill, 1987.
- 10 HARDY LEN. Estrategias Exitosas de Mercados, editorial Legis, Mexico 1992.
- 11 HATLEY ROBERT F. Errores en el Marketing, editorial Paraninfo S.A, México 1980
- 12 HERSON RICHARD. Mas Alla del Servicio a Clientes, editorial Panamericana, México 1989
- 13 HOROVITZ JACQUES. La Calidad del Servicio, editorial Mc Graw-Hill, México 1992
- 14 KOTLER PHILIP. Fundamentos de Mercadotecnia, editorial Patrice/Hall International, México 1993
- 15 LEON G. SCHIFFMAN. Comportamiento del Consumidor, editorial Legis, Colombia 1990
- 16 LEROY BUCKNER. Servicio a Clientes, editorial Mc Graw Hill, México 1995.
- 17 LEWIS EDWIN H. Canales de Distribucion, editorial Tecnica 1992
- 18 LIPSON HARRY A. Fundamentos de Mercadotecnia, editorial Limusa, México 1993
- 19 MORGAN REBECA. Como Contentar Clientes Disgustados, editorial Legis, Colombia 1992
- 20 NAVA B. EDUARDO. El Servicio: un Instrumento de Venta, editorial Diaz de Santos, México 1994
- 21 PEDRO LARREA. Calidad de Servicio, editorial Diaz de Santos, Colombia 1994
- 22 RICCARDI RICARDO. Supermercados, editorial Trillas, Espana 1975
- 23 ROBERT W. FREY. Estrategias Basicas de Mercadotecnia, editorial: Colombia 1992.
- 24 RUIZ ADOLFO. Marketing de Servicios, editorial Tesis 1987.
- 25 SCHIFFMAN LEON G. Porque Compra la Gente, editorial Limusa, Espana 1993.
- 26 WALKER DENYS. El Cliente es lo Primero, editorial limusa, México 1992
- 27 WELLS DOGLAS. Activities, interests and Options, editorial Focus
- 28 WILLIAM H. DAVID. Total Costumer Service, editorial Harper Perennial 1990.
- 29 WILLIAM MARTIN. Direccion de los Servicios de Calidad al Cliente, editorial Legis, Espana 1992
- 30 Manual de Politicas y Procedimientos de Gigante
- 31 Manual de Politicas y Procedimientos de Aurrera
- 32 Diario Oficial de la Federacion, Marzo 20 de 1946.
- 33 Manual de Politicas y Procedimientos de Comercial Mexicana