

Universidad Abierta Interamericana



Facultad de Ciencias Empresariales

Sede Regional Rosario - Campus Pellegrini

Carrera Licenciatura en Ingeniería Comercial

Trabajo de Campo:

La fidelización como estrategia

Empresa “Argenplast” artículos descartables de la ciudad de San Nicolás de los Arroyos.

(Periodo de estudio: Septiembre 2012 a Marzo 2014)

Alumno: Farías Juan Manuel

juanmanuel_farías@hotmail.com.ar

Domicilio: 110este 25 (B° Somisa) – San Nicolás

Teléfono: 0336 – 4420902

Tutor de contenidos: Yohana Noguera

Tutor Metodológico: Magdalena Carrancio

Agosto 2014

Agradecimientos

Mis padres, Marcela y Jorge, quiénes inculcaron en mí los valores que me acompañan durante toda mi vida.

Julieta excepcional hermana y compañera en cada emprendimiento.

Mi novia, Agostina, siempre a mi lado incondicionalmente.

Gonzalo, Francisco, Norma, Evelyn y Sofía compañeros de carrera y amigos de la vida. Amigos de la escuela y amigos del barrio.

A los profesores de la institución por su incansable esfuerzo por el desarrollo de los alumnos.

A la Lic. Magdalena Carrancio por su predisposición a lo largo de esta etapa, respondiendo a todas mis consultas.

A mi Tutor de contenidos Yohana Noguera, quién a pesar del arduo trabajo en su función siempre atenta a los avances del presente trabajo.

A Oscar Navos y Rodrigo Cinca por su acompañamiento en toda la carrera.

INDICE

Introducción	5
Capítulo I Contexto de estudio	8
1. 1. Descripción de la organización, su propósito y su ámbito de actuación.....	8
1. 2. Enunciado de sus principios y valores (MVV).....	10
1. 3. Factores críticos internos y externos.....	12
Capítulo II Objetivos. Temas de estudio. Planteo de problema	19
2. 1. Objetivos del trabajo.....	19
2. 2. Temas involucrados.....	21
2. 3. Interrogantes que motivan el trabajo.....	22
Capítulo III Marco de referencia general y específico	23
3. 1. Presentación de conceptos y teorías que permiten el encuadre del trabajo a desarrollar.....	23
La Estrategia.....	23
Planeación estratégica.....	24
¿Cómo obtener clientes?.....	26
¿Por qué retener clientes?.....	52
Competitividad.....	54
Clientes.....	56
3. 2. Desarrollo del tema escogido.....	58
4. Propuesta.....	68
5. Conclusión.....	75

Bibliografía.....	79
Anexos.....	81

INTRODUCCION

El propósito del presente trabajo de campo es realizar una contribución práctica sobre la implementación de estrategias aplicadas a la captación, retención y fidelización de clientes en un mercado competitivo.

Nuestra unidad de análisis será un comercio de artículos descartables que opera en la ciudad de San Nicolás de los Arroyos, provincia de Buenos Aires.

La temática es interesante ya que la continua variación en el entorno obliga a las empresas a profundizar en sus actividades. Las mismas deben prever cambios organizacionales, es decir, generar una *estrategia flexible* con el fin de lograr alinear sus objetivos en el largo plazo. *Estrategia flexible* ya que las fluctuaciones del mercado obligan a realizar ciertas desviaciones en lo planificado.

Generalmente el comerciante no planifica en el largo plazo, de hecho, la gran mayoría lleva el día a día como premisa y sólo en algunos casos apuestan a planes de mediano plazo.

Por este motivo, es de suma importancia incorporar en cualquier actividad económica la estrategia con el objetivo de diferenciarse de la competencia. Con

ésta herramienta una empresa logrará gestionar, coordinar y controlar todas sus actividades.

“Cuando buscamos diseñar, ejecutar y controlar una estrategia empresarial de excelencia es necesario comenzar estableciendo el propósito fundamental por el cual fue establecida, los compromisos que adopta, los beneficios que ofrecerá a la sociedad y la proyección o posicionamiento que espera ocupar en el mercado”.¹

Sin clientes las organizaciones no tienen razón de ser, es decir, que para cualquier emprendedor el mayor patrimonio son, o deberían ser los mismos.

Desarrollar una estrategia de marketing que cubra las necesidades y deseos de los clientes de manera efectiva es difícil en el cambiante mundo de negocios. La realidad es que llevar a cabo un análisis a fondo de la situación de la empresa para descubrir las oportunidades estratégicas y las ventajas competitivas viables quizá no sea suficiente para garantizar el éxito esperado.

A través del siguiente escrito intentaremos plantear una estrategia que permita a la empresa Argenplast captar y fidelizar los clientes.

Los datos obtenidos en éste trabajo provienen en primera instancia de fuentes secundarias. Citando material bibliográfico vinculado al objeto de estudio como revistas de administración, libros, páginas web oficiales y artículos relacionados.

¹ Dr. Marcelo De Vicenzi en: PRESTIPINO Carlos (2007). El A, B, C y Z de la competitividad, 1ª edición. Rosario: Editorial Kela, p.11.

También se trabajó con fuentes primarias a través de encuestas a clientes de la empresa estudiada, para obtener datos objetivos del mercado.

CAPITULO I:

CONTEXTO DE ESTUDIO

1.1. La organización

“Argenplast” es una empresa dedicada a la comercialización mayorista y minorista de envases descartables para gastronomía, contenedores plásticos, bolsas y material para embalajes, cajas para souvenirs y productos de artística. Se encuentra ubicada en la zona centro de la ciudad de San Nicolás de los Arroyos, provincia de Buenos Aires.

La realidad es que este negocio no surge de cero. En el año 1995 el Ing. Damián Farías, jubilado de la empresa SOMISA, decide emprender en la compra de algunas máquinas de una fábrica en quiebra que tenía como principal actividad la confección de bolsas de consorcio en sus diversas medidas y densidades. El ingeniero, mi abuelo, se dedicó hasta el año 2007 a la comercialización de bolsas a medida y envases descartables de uso hogareño.

En el año 2008 junto a una prima tomamos la decisión de continuar con el negocio. Incorporamos como estrategia la venta de insumos descartables a comercios minoristas con el fin de aumentar la rotación de la mercadería y generar mayores ingresos para la empresa. Hasta el año 2011 el crecimiento de la

economía del país nos acompañó y logramos un reconocimiento en el mercado.

A mediados del año 2013 junto a mi hermana y con el apoyo de nuestros padres compramos la parte del negocio que le correspondía a mi prima.

En primer instancia se tomó una “fotografía” de la situación con el fin de comenzar a delinear la estrategia a futuro.

Luego, para “desarrollar la película” y aprovechar la situación para lograr el éxito decidimos elegir para nuestro negocio la estrategia competitiva que haga que los clientes nos prefieran en todas las ocasiones.

La primera medida adoptada por la nueva administración fue la reubicación del local comercial, situado en la actualidad en una de las principales arterias comerciales de la ciudad. La arquitectura exterior e interior fueron pensadas para lograr una eficiente distribución y gestión del surtido impulsados por el diseño de un isologotipo empresarial.

Si bien contábamos con una cartera de clientes importante, empresas en su mayoría, este nuevo espacio de alta visibilidad y con mucho flujo de potenciales clientes nos permitió incorporar clientes tipo consumidor final.

Como menciona Mario Ascher en su libro “obtener clientes y retenerlos es

nuestro desafío”². Se puede decir que este fue el lema escogido para continuar con la actividad.

1.2. **MVV – Misión, Visión y Valores**

Teniendo en cuenta la realidad que nos circunda, la competencia en nuestro mercado de acción y todos aquellos elementos facilitadores o limitantes en el cuál se desenvuelve la empresa, comenzaremos definiendo el plan estratégico a través de la MVV. Es decir, enunciaremos el propósito de la organización (misión), la brújula interna que guía sus acciones (valores) y los resultados futuros a los que aspiramos (visión). Estas declaraciones de misión, valores y visión definen las pautas para formular y ejecutar la estrategia.

Misión: ser la compañía líder con amplia participación en el mercado de artículos descartables y artísticos asumiendo una actitud constante de colaboración y cooperación, superando siempre las expectativas del mismo. Agregar valor en nuestras acciones y calidad en nuestros productos con el fin de asegurar el crecimiento de nuestros empleados y clientes.

Valores:

- ◆ **Innovación:** brindar un producto y un servicio diferencial.

²ASCHER Mario (2012). Marketing y clientes, 4ª edición. Buenos Aires: Editorial Gárgola Ediciones.

- ◆ **Excelencia:** en la calidad, producto y atención al cliente.
- ◆ **Pasión:** en nuestro trabajo.
- ◆ **Compromiso:** en desarrollar clientes satisfechos y empleados con talento.
- ◆ **Perseverancia:** en superarnos constantemente.
- ◆ **Integridad:** en cada una de nuestras acciones.

Visión: para el año 2017 deseamos situarnos en la mente del consumidor como su mejor opción a la hora de adquirir productos innovadores y actualizados del rubro descartable y artístico, personal amable y capacitado en atención al cliente, donde nuestra preocupación permanente es superar las expectativas de estos logrando su fidelización.

Estos enunciados nos definen como equipo de trabajo y seres humanos. A través de la convicción de nuestras acciones lograremos cumplir con nuestra visión.

1.3. Factores críticos internos y externos

¿Cuáles son los puntos clave?

Para diagnosticar una organización y llevar a cabo un plan estratégico con el fin de generar un crecimiento en el negocio es necesario establecer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, es decir, realizar un análisis FODA.

1.3.1. Análisis de las variables internas:

✓ ***Aspectos administrativos:***

❖ Administración estratégica: si bien la dirección de la empresa utiliza herramientas de management, es necesario estar actualizados en materia administrativa para no caer en la vulnerabilidad de perder posicionamiento en el mercado.

❖ Estructura organizacional: no haber definido desde un principio el organigrama de la organización genera cierto desorden en las actividades, inconformidad en el equipo de trabajo, y otros factores que conllevan a una organización carente de coordinación. Sin embargo, las funciones se encuentran bien definidas.

✓ **Aspectos de mercadotecnia:**

❖ Segmentación del mercado: el segmento del mercado actualmente está claramente definido. Se dirige al consumidor final que requiera productos para el hogar como así también para empresas.

❖ Posicionamiento frente al consumidor: actualmente no nos encontramos con el posicionamiento deseado en cuanto a capacidad instalada y propiedad. Sin embargo, la empresa es considerada por el trato con el cliente, el cumplimiento y precio competitivo.

❖ Participación en el mercado: si bien la empresa ocupa una porción limitada en el sector, se ha incorporado el rubro artística el cuál genero un considerable crecimiento en las ventas y en la rotación de clientes.

❖ Investigación de mercado: a través de las encuestas a clientes se buscar conocer gustos, preferencias y necesidades de los mismos. En cuanto a proveedores se actualiza la categorización de los mismos teniendo en cuenta precio y cumplimiento mensualmente.

❖ Calidad del producto: la empresa trabaja con los insumos tradicionales de la actividad los cuales varían en calidad según el precio. Pero a su vez busca diferenciarse de la competencia con productos fuera de lo convencional y de gran calidad, apostando a fabricantes jóvenes con capacidad creativa. Si bien el

precio en estos productos no es el óptimo para el cliente debido a la baja escala de producción, su calidad es excelente haciendo un análisis costo-beneficio.

❖ Servicio al cliente: el mismo es la locomotora de la empresa, por lo tanto, es la prioridad. Para generar una cadena de valor se atiende a cada cliente como si fuese único, de hecho lo es. Se lo atiende de igual manera sin considerar el beneficio económico que genere en la empresa. Aunque no es una tarea fácil se integra a cada cliente en una base de datos gestionada por un sistema adquirido por la empresa (E-pyme de Lomasoft) con la finalidad de utilizar las diversas herramientas de comunicación para generar una retroalimentación con el mismo.

❖ Precios: se trabaja con precio de mercado en los insumos convencionales. En cuanto a los productos diferenciados, es el cliente quién determina si los mismos son accesibles o no lo son.

❖ Estrategias de promoción y publicidad: deficientes ya que no son gestionados por un profesional en la materia.

✓ **Aspecto financiero (análisis de la situación financiera):**

❖ Balance general: de acuerdo con el pasivo corriente de la empresa, el flujo de caja es suficiente para lograr mantener saludable al mismo. Sin embargo, para lograr mejorar aspectos contractuales del equipo de trabajo es necesario aplicar estrategias que permitan aumentar los ingresos.

❖ Estado de resultados: el costo de ventas representa el 52,5 % de los ingresos anuales de la empresa. Este panorama es muy alentador, ya que en estas condiciones se tiene un fuerte respaldo para efectuar compras mayoristas que disminuyan el costo de la mercadería.

Análisis FODA de la empresa Argenplast variables internas

✓ **Fortalezas:**

- ❖ Calidad de servicio y productos
- ❖ Desarrollo y fidelización del cliente
- ❖ Relación estable con los proveedores
- ❖ Bajo costo de venta

- ❖ Precios competitivos

- ✓ ***Debilidades:***

- ❖ Posicionamiento medio

- ❖ Estrategia de promoción y publicidad deficiente

- ❖ Carencia de organigrama

- ❖ Baja capacidad instalada

1.3.2 Análisis de las variables externa:

Para este análisis se reunió información de la competencia, como así también fuerzas económicas, sociales y gubernamentales.

- ✓ **Fuerzas económicas:** la inflación es uno de los aspectos más preocupantes para el mercado, la desvalorización de la moneda eleva los precios de los productos desmedidamente. La inestabilidad económica conlleva a que el sector bancario no tenga la posibilidad de ofrecer créditos blandos a nuevos empresarios u organizaciones en crecimiento con el fin de que se generen nuevos puestos de trabajo y se reactive la economía.

✓ **Fuerzas sociales:** la ciudad de San Nicolás de los Arroyos cuenta con una población de 145.857 habitantes según el último censo del año 2010. El comercio se encuentra situado en calle 25 de Mayo altura 44 entre las perpendiculares De la Nación y Pellegrini, dos arterias principales de la zona céntrica de la ciudad. Este dato es relevante para la empresa ya que le permite acceder a un número significativo de habitantes.

✓ **Fuerzas gubernamentales:** ver anexos Ley 13.868. Prohibición del uso de bolsas plásticas. Aunque muchos comercios acataron la Ley, el uso del polietileno no disminuyó en los últimos años. Para nuestro rubro el polietileno es nuestro producto estrella, sin embargo, respetamos la Ley reemplazando el mismo por sustitutos biodegradables y apoyando el concepto de RSE.

✓ **Fuerzas competitivas:** las principales fuerzas de la competencia se encuentran situadas en las cercanías de la empresa y en instalaciones más grandes. Sin embargo requieren de mayor cantidad de empleados para operar.

Análisis FODA de la empresa Argenplast variables externas

✓ ***Oportunidades:***

- ❖ Excelente ubicación
- ❖ Bajo costo operativo
- ❖ Nuevos tratados a nivel comercial

✓ ***Amenazas:***

- ❖ Inflación
- ❖ Ley 13.868
- ❖ Falta de apoyo de las entidades bancarias
- ❖ Alta concentración de competidores

CAPITULO II

OBJETIVOS.TEMAS DE ESTUDIO. PLANTEO DE PROBLEMAS.

2.1. Objetivos del trabajo

El objetivo de este trabajo de campo es efectuar un diagnóstico de la empresa “Argenplast” artículos descartables con localización en la ciudad de San Nicolás de los Arroyos, desde agosto de 2013 a la actualidad.

Ya desarrollados los análisis internos y externos de la empresa, procedemos a establecer los objetivos que permitan lograr la visión, y que permitan capitalizar las oportunidades externas y fortalezas internas, y superar las amenazas externas y debilidades internas.

Para establecer los objetivos tendremos en cuenta los recursos o capacidades de la empresa, así como la situación del entorno.

Es de gran importancia destacar que esta es una empresa familiar , sacarse el chip de “familia” cuando se está en el trabajo y de “trabajo” cuando se está en la familia, suele ser uno de los mayores problemas de este tipo de pymes. Como sugiere Ernesto Niethardt en su libro “...evitar ciertas confusiones que se suelen dar entre la institución familiar y la institución empresarial. La primera es

confundir ser propietario con tener capacidad de dirigir, el segundo punto central es que la economía familiar y la de la empresa deben ser manejadas por separado.

Cinco pasos a seguir:

- ✓ Institucionalizar las relaciones familia/empresa
- ✓ Diferenciar los ámbitos de la familia y de la empresa en la toma de decisiones
- ✓ Desarrollar las prácticas de gestión
- ✓ Incorporar habilidades comunicativas
- ✓ Preparar la continuidad
- ✓ Otra confusión a evitar: los lazos de afecto son propios de la familia; los lazos contractuales, propios de la empresa. En la familia se aprecia a sus miembros por lo que son. En la empresa, en cambio, se valora por lo que hacen. En la empresa, cada persona tiene que aportar su esfuerzo y su trabajo para lograr los resultados económicos perseguidos y recibir su contribución de acuerdo con sus aportes. La incorporación y permanencia de los familiares tiene que tener

en cuenta las necesidades de la empresa y las capacidades y aptitudes de ellos...”³.

Es muy importante a la hora de emprender en familia tener en claro estos conceptos para evitar problemas futuros.

Luego de algunos años de actividad adquiriendo diversas experiencias nos encontramos en condiciones de evaluar nuestros aciertos y nuestras equivocaciones. Es fundamental reconocer los errores que se cometen a la hora de gestionar con el fin de evitar que los mismos se vuelvan a repetir en el futuro. A través del trabajo analizaremos diversas acciones estratégicas para lograr el crecimiento de la empresa.

2.2. Temas involucrados

- Estrategia
- Competitividad
- El cliente

³NITHARDT, E. Rasgos y desafíos de las empresas familiares. Revista Pymes, Número 113. Buenos Aires, agosto 2013, p. 25.

2.3. Interrogantes que motivan el trabajo

- ¿Cuál es la importancia de la estrategia para la empresa Argenplast?
- ¿Qué estrategias se aplicarán para que la empresa Argenplast obtenga nuevo clientes?
- ¿Cómo retendrá Argenplast a sus clientes?

CAPITULO III

MARCO DE REFERENCIA GENERAL Y ESPECIFICO

3.1. Marco conceptual:

Con el fin de brindar un marco teórico al presente estudio desglosaremos algunos conceptos que son claves para comprender con posterioridad el eje central del trabajo.

- Estrategia

El concepto de estrategia proviene de la palabra griega *strategos*, que significa “jefe del ejército”. Tradicionalmente utilizado en el terreno de las operaciones bélicas, sólo en una época bastante reciente este término ha sido aplicado a otras actividades humanas y, en particular, a las vinculadas con los negocios.⁴

Para la administración la estrategia se entiende como la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando las oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas.

⁴WANTY y HALBERTHAL (1975). La estrategia empresaria. Buenos Aires: Ed. El Ateneo.

Peter Drucker (1954) fue uno de los primeros en mencionar el término “estrategia” en la administración. Para él la estrategia de la organización era la respuesta a dos preguntas:

✓ ¿Qué es nuestro negocio?

✓ ¿Qué debería ser?

A su vez sostenía que la gestión intuitiva ya no bastaba, impulsándolos a estudiar los principios de management, adquiriendo conocimiento y analizando sistemáticamente el desempeño⁵.

En pocas palabras, estrategia sería la forma o el camino que la empresa sigue para adaptarse al contexto y lograr sus objetivos.

- Planeación estratégica

Si una organización quiere tener la oportunidad de alcanzar sus metas y objetivos, debe contar con un plan de juego o un mapa para llegar a hasta ellos. En

⁵ HERMIDA, Jorge; SERRA Roberto y KASTIKA Eduardo (1997). Administración y estrategia. Buenos Aires: Editorial Macchi.

efecto una estrategia resume el plan de juego para que una organización logre el éxito. El marketing efectivo requiere de una planeación estratégica adecuada en los distintos niveles de una organización. En los niveles más altos los planeadores se preocupan por los macro problemas, como la misión corporativa, la administración de la mezcla de unidades de negocios estratégicas, la adquisición y asignación de recursos y las decisiones sobre la política corporativa. Los planeadores en los niveles intermedios, que casi siempre constituyen una división o una unidad de negocios estratégica, se ocupan de problemas similares, pero se concentran en aquellos relacionados con su producto/mercado en particular. La planeación estratégica en los niveles inferiores de una organización tiene una naturaleza mucho más táctica. Aquí, los planeadores se preocupan por el desarrollo de planes de marketing, planes de juego más específicos para conectar los productos y mercados de manera que se cubran los objetivos de los clientes y de la organización.⁶

⁶ FERRELL, O.C. y HARTLINE, Michael. (2008). Estrategia de Marketing, 3ª edición. México: Editorial Edamsa Impresiones S.A, p.23.

Además de mejorar sus relaciones con sus socios de la cadena de suministro, muchas empresas están decididas a forjar lazos de lealtad más fuertes con sus clientes finales. En el pasado, muchas empresas daban a sus clientes por descontados. Tal vez sus clientes no hayan tenido muchas otras fuentes de abasto, o todos los proveedores daban un servicio igualmente deficiente, o el mercado estaba creciendo con tanta rapidez que la empresa no se preocupaba por satisfacer a sus clientes. Es obvio que las cosas han cambiado.

Los clientes actuales son más difíciles de complacer: son más inteligentes, más conscientes del precio, más exigentes, menos dispuestos a perdonar, y son abordados por más competidores con ofertas que son iguales o mejores.⁷

- ¿Cómo obtener clientes?

Mario Ascher describe seis pasos que debemos analizar para luego plasmar en un plan de marketing.⁸

1- En qué actividad/negocio estoy o quiero estar

De la precisión de su análisis y su definición, dependerá en buena medida su éxito.

⁷ KOTLER Philip (2002). Dirección de marketing: conceptos esenciales. México: Editorial Pearson Educación, P. 46.

⁸ ASCHER Mario (2012). Marketing y clientes, 4ª edición. Buenos Aires: Editorial Gárgola Ediciones, p.29-74

2- Mercado

Debemos saber quiénes comprarán nuestros productos y servicios, cómo es el mecanismo de decisión de qué comprar y dónde.

Conocer muy bien lo anterior pero también los canales de distribución, como se mueven los productos de los fabricantes a los distribuidores, mayoristas, minoristas y finalmente al público, es fundamental para luego diseñar la propuesta comercial en forma creativa.

¿En el rubro existen líderes de opinión, capaces de influenciar comportamientos de compras?

Las disciplinas llamada Investigación de Mercados o Investigación de los Consumidores, se ocupan de esto. Habitualmente se comienza con investigaciones cualitativas con las técnicas de grupos indagatorios y/o con entrevistas profundidad. Esto constituye la primera forma de investigar.

Requieren conocimientos especializados en psicología ya que se pretende encontrar las motivaciones profundas que permiten explicar los comportamientos de elección de compra. Cuando están dadas las condiciones, tiempo y dinero mediante, se pueden cuantificar las distintas hipótesis con investigaciones cuantitativas, en las que la estadística determina lo que son muestras representativas. Esta es la segunda forma de investigar.

Lo que complica esta situación es que requiere un presupuesto que será tanto mayor cuanto más minucioso se quiere o se necesita ser. Habrá que hacer inversiones para estas investigaciones.

Existen dos formas adicionales para analizar el comportamiento de los clientes actuales y potenciales.

La tercera es la Semiología, ciencia que estudia el significado de las cosas y las palabras, el énfasis está en el análisis del vínculo entre el oferente y el eventual cliente.

Así, la Investigación de Mercado analiza el porqué de los comportamientos a partir de lo que ocurre al cliente, el receptor de los mensajes, y la Semiología aporta el análisis de la emisión. Donde se encuentran la emisión y la recepción se produce el vínculo.

La cuarta es una muy objetiva: Las Bases de Datos de Clientes. Todas las empresas “*B to B*”, Bussiness to Bussiness, empresas que venden a otras empresas, tienen bases de datos que permiten tener la historia de compras de cada cliente en particular. Más recientemente también las empresas “*B to C*”, que venden a consumidores por intermedio de la cadena de intermediación comercial, están logrando bases de datos también muy completas.

Y por último podemos agregar el Mystery Shopping como técnica de Investigación de Mercado con la cual usted directamente, o contratando a una empresa especializada, puede mejorar su propuesta comercial. Los encargados del relevamiento, de locales de la competencia y después los propios, se denominan Mystery Shoppers o compradores incógnitos y deben simular ser clientes.

Incluye el relevamiento de los puntos de venta, operaciones, servicios al cliente, recursos humanos en contacto con sus clientes y la comunicación en los puntos de venta, donde muchas veces se deciden las compras. Detectando consecuentemente errores y oportunidades de mejoras, que le permitirán incrementar su rentabilidad.

3- Competencia

Desde el punto de vista de los clientes, competencia son todos los lugares donde puedo conseguir los mismos productos y servicios. Es de suma importancia ser prolijos en este relevamiento, hay que ponerse en el lugar de los clientes reales y en el de los potenciales. De este análisis objetivo dependerá su decisión del canal o los canales por los que ofrecerá sus productos y servicios a sus clientes.

4- Análisis FODA

Es una herramienta con la cual se conforma un cuadro de la situación actual de la empresa permitiendo de esta manera un diagnóstico preciso de la misma. Este tipo de análisis representa un la interacción entre las características particulares de un negocio y el entorno en el cuál éste compite.

La palabra FODA está formada por las siglas “fortalezas y oportunidades, debilidades y amenazas”. Las variables fortalezas y debilidades son internas de la organización, lo que permite actuar directamente sobre ellas. En cambio, las oportunidades y amenazas son externas, lo cual complica su modificación. Las conclusiones del análisis FODA serán de gran utilidad para evaluar el mercado en el cual se desempeñe la empresa.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito del negocio, considerando:

- ✓ Fortalezas: son las capacidades especiales de la empresa, las ventajas que tienen ante la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que poseen, actividades que se desarrollan positivamente.

Ejemplos: buen ambiente laboral, proactividad en la gestión, conocimiento del mercado, grandes recursos financieros, posibilidad de acceder a créditos, experiencia de los recursos humanos, recursos humanos motivados y contentos, procesos técnicos y administrativos de calidad, características especiales del producto que se oferta, cualidades del servicio que se brinda.

✓ Oportunidades: factores que se consideren positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el cuál actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Ejemplos: regulación a favor, competencia débil, mercado mal atendido, necesidad del producto, inexistencia de competencia, tendencias favorables en el mercado, fuerte poder adquisitivo del segmento meta.

✓ Debilidades: factores que provocan una posición desfavorable ante la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que se desarrollan negativamente.

Ejemplos: salarios bajos, equipamiento bajo, falta de capacitación, problemas con la calidad, mala situación financiera, incapacidad para detectar errores, capital de trabajo mal utilizado, deficientes habilidades gerenciales, poca

capacidad de acceso a créditos, falta de motivación de recursos humanos, producto servicio sin característica diferenciadoras.

✓ Amenazas: situaciones que provienen del entorno y que atentan contra la permanencia de la organización.

Ejemplos: conflictos gremiales, regulación desfavorable, cambios en la legislación (Ley 13.868), competencia muy agresiva, aumento de precios de insumos, segmento del mercado contraído, tendencias desfavorables en el mercado, competencia consolidada en el mercado.

“Algunas cuestiones (como las tendencias demográficas o el envejecimiento de la población), podrían representar tanto fuerzas como amenazas, dependiendo del grado en que la organización sea capaz de capitalizar sus fuerzas en la innovación y sus vínculos con los servicios sociales, al tiempo que cumplan con las necesidades de redistribuir, los recursos financieros y es capaz de adoptar la actitud de los proveedores a estos cambios. Un análisis de las debilidades percibidas debería permitir reconocer que su importancia varía en función del tipo de estrategia que siga la organización.

Los factores críticos de éxito son aquellos componentes de la estrategia en los que la organización se debe destacar para superar a sus competidores”.⁹

Hasta aquí hemos “tomado una fotografía” de la situación.

5- Estrategia de Posicionamiento Competitivo

A partir de aquí, “desarrollaremos la película”.

Queremos ganar en la lucha competitiva. Las estrategias de posicionamiento competitivo más habituales son las que describiremos a continuación:

✓ Precio más bajos: se debe operar con gran eficiencia, es decir, sólo teniendo una estructura de gastos baja, se puede pretender competir con los precios más bajos que los de la competencia.

Por otro lado, se debe tener una gran capacidad de negociación con los proveedores. Comprando “barato” se tendrán costos bajos para ofrecer precios más competitivos. Y para lograr esto hay que ser un cliente muy importante para cada proveedor, lo que tiene que ver con el tamaño y la especialización en los distintos rubros.

⁹ JOHNSON, Gerry Scholes, Kevan (2006). Dirección estratégica. 7º Edic. Madrid: Editorial Pearson

Competir con los precios más bajos es peligroso, siempre puede haber un competidor más inconsciente o desesperado que nos arrastre a una situación de falta de rentabilidad que puede ser difícil de revertir, si no tenemos una diferenciación competitiva basada en algún otro factor apreciado por algún segmento relevante de consumidores de nuestro Producto o Servicio.

✓ Mayor surtido:

Esta estrategia de posicionamiento competitivo ubica al que la elige como “especialista” en determinado rubro.

Es la elegida por los negocios de especialidad (specialty stores).

Debemos considerar dos conceptos: el surtido amplio y el surtido profundo.

Surtido amplio es el que tienen los hipermercados: “un poco de todo”. Surtido profundo es el que tienen los negocios especializados: “mucho, todo, pero de unos pocos rubros afines”.

Este posicionamiento es para especialistas y obviamente para alguien que no tenga tanto capital y sí un Know how específico y permite hacerse de una clientela creciente y poder conservarla.

✓ Mayor surtido: esta otra estrategia competitiva, tiene que ver con una atención más específica, más personalizada y también se adecua al concepto “atendido por sus propios dueños”.

Hay tantos servicios como creatividad tengamos, según nuestro rubro. Algunos crecientemente valorados son: delivery, proximidad y abierto 24hs.

Los negocios de conveniencia o *convenience stores*, pequeños multirubros parte de estaciones de servicio para automóviles/carros, son un buen ejemplo de un importante servicio para los automovilistas que están dispuestos a pagar hasta 20% más por la conveniencia de aprovechar la parada para cargar combustible y comprar alguna mercadería faltante en su casa u oficina.

✓ Instalaciones WOW:

Viene del inglés *wonderful*, maravilloso.

✓ Entretenimiento

✓ Anti Frustración

✓ Responsabilidad Social y Medioambiental:

Otra creciente oportunidad de diferenciación es en el ámbito de la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) y en el de la preservación del medioambiente.

La gente cree en general que las empresas ganan mucho dinero y que deben complementar al Gobierno Nacional, también a los Gobiernos Provinciales y Municipales, en resolver los problemas más acuciantes en el ámbito de la Educación, la Salud, y, por qué no, la Seguridad.

Estas áreas surgen de encuestas a la Opinión Pública que se viene haciendo desde principios de los años 70.

Si todas las propuestas de productos y servicios se van pareciendo cada vez más ¿por qué no favorecer a las empresas que responden mejor a esta creciente demanda popular?

Utilice el dinero destinado a donaciones no para beneficiar a las instituciones de su propia preferencia, sino a causas de interés público mediante Programas propios (en lo posible no compartidos con otras empresas) y que sean genuinamente difundibles, quizás implementables por una ONG.

¡Puede constituir una diferenciación competitiva legítima y sustentable! Esto llevado al ámbito de empresas con sucursales o PyMEs, puede determinar la conveniencia de actuar a nivel barrial, la comunidad cercana a nuestras fábricas, depósitos y/o locales de atención al público. ¡Doña María, nuestra clienta, va a apreciar mucho más nuestras acciones institucionales y medio ambientales en la

comunidad/barrio en la que vive y compra! Entonces la RSE se convierte en inserción barrial.

✓ Fidelización y CRM:

Cada cliente se siente diferente y quiere ser reconocido, y atendido de acuerdo a sus necesidades específicas.

Esto requiere replicar la memoria del comerciante del barrio, Don José, que saluda a cada clienta, le pregunta por su familia, le ofrece “lo mismo de siempre” y también es capaz de proponer novedades “que sabe” que le van a interesar.

La tecnología ampliamente disponible y a costos cada vez más accesibles, permite replicar la memoria de Don José con una base de datos relacional y ponerla al servicio de los clientes, permitiendo reconocerlos, ofrecerle sólo lo que puede necesitar y no molestarlos con propuestas inadecuadas y poco interesantes para esa clienta Doña María en particular.

Esta diferenciación competitiva poniendo el esfuerzo en el conocimiento acabado de los clientes y cultivando las relaciones con ellos es quizás lo más rápido y efectivo, a costos relativamente bajos, que tienen hoy a mano los responsables de empresas de los más variados rubros y de todos los tamaños, para prevalecer en la lucha competitiva.

6- Subestrategia

Llamamos Estrategia Competitiva o Estrategia de Posicionamiento Competitivo a aquella que ustedes elijan para lograr la adhesión de sus clientes; aquella en la que ustedes centrarán sus esfuerzos para conseguir clientes y retenerlos.

Subestrategia son todas las que les permitirán estructurar su propuesta comercial.

Estrategia es la que “deberán mandar al frente” para lograr que les compren a ustedes en detrimento de la competencia.

Los recursos son siempre limitados y tenemos que adoptar algunos criterios para determinar prioridades en la utilización de nuestros recursos humanos, económicos y tecnológicos.

✓ Subestrategia Productos

Una de las decisiones será operar como Multimarca o con Marca Propia.

En el comercio, las tiendas por departamentos trabajan ofreciendo las principales marcas, aunque también tienen marcas Propias.

FALABELLA, la más importante tienda por departamentos que opera en Argentina, adopta este criterio.

En GRIMOLDI, fabricante y también importador de calzado, convive la marca Grimoldi con otras como KICKERS, MERRELL, HUSH PUPPIES y CAT.

YAGMOUR, en ropa para la mujer, trabaja exclusivamente su marca Yagmour.

En Argentina, en épocas de apertura irrestricta de la importación, con la consecuente pérdida de empleos industriales, uno de los líderes del rubro marroquinería, X LARGE, llegó a importar buena parte de su oferta de carteras y accesorios de cuero. Colapsada la paridad 1 a 1 del peso con el dólar estadounidense, encaró rápidamente la reapertura de los talleres de fabricación locales asistiendo a sus ex y ahora nuevamente proveedores con ayuda financiera que les permitió reabrir sus PyMEs.

La decisión, más allá de sustituir importaciones con fabricación local, fue desarrollar una línea Premium SKIN ideada para ser vendida en corners en sus locales X LARGE y para la exportación. El éxito fue tan grande que además de

venderse muy bien para otros mercados en otros países, permitió abrir locales propios exclusivos para la línea SKIN.

La sub estrategia de productos significa todas estas decisiones y muchas más, a las que usted no puede estar ajeno en el momento de desarrollar su propio Plan DE Marketing.

Así se han realizado importantes alianzas estratégicas, algunas que salieron bien y otras que no tanto.

Una de nuestras empresas líderes en calzado, BOATING SHOES, fue inducida, ya que tenía los clientes, sus locales propios, etc. ¿por qué no incursionar en vestimenta informal? Simplemente en calzado fueron capaces de desarrollar una diferenciación y un liderazgo de mercado muy importante. En ropa informal se las vieron con LEGACY, LACOSTE, CHEVIGNON, entre otros.

LEADER PRICE es la marca propia y económica de hipermercados LIBERTAD, y también de supermercados LA ANÓNIMA, que la adoptó como propia. Pero también LEADER PRICE fue una de las tiendas de descuento, Discount Stores, junto con EKI y DÍA% líderes en esta propuesta de proximidad que muchas veces tiene una oferta de precios más baja que los hiper y supermercados.

De todos modos “la marca propia” es una realidad que está para quedarse. Permite completar la oferta comercial con productos de calidad similar al de las

marcas líderes a un precio inferior, ya que al estar vinculadas con el retail que las ofrece, no necesitan de publicidad.

✓ Subestrategia de Servicios

Es muy buena práctica tener en cuenta el punto de vista de sus clientes, que generalmente valoran el tiempo que les podemos hacer ahorrar.

Algunos de los servicios que podemos ofrecer son:

Marketing Multicanal o Multichannel: poder comprar en los locales de venta, por catálogos, por teléfono o por internet, a elección de la cliente, es un importante servicio que no todos pueden o quieren ofrecer. En una noche de insomnio, sin necesidad de vestirse y maquillarse... una alternativa puede ser hojear un catálogo o mejor aún acceder a internet y hacer un pre shopping, una búsqueda que después se completa en el local de ventas donde “puedo ver, tocar y probar lo que previamente elegí”.

En las venta de empresas a empresas, “B to B”, la posibilidad de comprar o por lo menos reponer por internet hoy en día ya es imprescindible e impostergable.

Proximidad y delivery.

Crédito: tarjetas de crédito, pero también al fiado; préstamos bancarios pero también “a sola firma” son realidades de todos los días.

¿Es posible vender sin crédito? ¿Usted se anima?

¿Cómo hacen las farmacias para competir con FARMACITY, en la que se puede pagar el saldo de los medicamentos recetados por la medicina prepaga con tarjetas de crédito?

Horarios: en el mismo rubro, farmacias, existe la farmacia de turno. FARMACITY ofrece “Abierto las 24 horas y siempre con un farmacéutico de guardia...”

Estacionamiento: ¿hay mucho para desarrollar en este servicio? Parece obvio que también en esto se puede constituir una ventaja competitiva.

Ahora bien, muchos prefieren no viajar (porque no tienen el dinero para la nafta o para el colectivo) y eligen la comodidad de los negocios de proximidad.

✓ Subestrategia de Precios

¿A qué precio vamos a vender nuestros productos o servicios?

Si no vamos a vender a los precios “más bajos”, ¿a qué precio nos van a comprar nuestros clientes, sin sentirse agraviados?

Hay una estrategia de precios “altos y bajos” que nos informan que es la que sigue CARREFOUR. Los productos en oferta van rotando y así bajan de precio y luego se vuelven a ajustar para arriba, pero son tantos que dan la sensación de ser

siempre los más bajos y seguramente el valor del carro lleno con sus productos similares es bajo.

Hay otra estrategia EDLP todos los días los precios más bajos que implementa WALMART, a partir del resultado de encuestas que indicaban el fastidio de muchos clientes con la fluctuación de los precios, que les dejaba la sensación de “no haber comprado en el mejor momento”.

Es así que con la colaboración de sus proveedores más importantes viven en común reduciendo costos en beneficios de los clientes.

Pero ¿qué puede hacer alguien que tiene un posicionamiento basado por ejemplo en servicios como DISCO hasta no hace mucho tiempo atrás...? Aplica lo que llamamos EDRP, todos los días precios “razonables”.

¿Qué son precios razonables en su rubro de actividad?

También debemos recalcar que todos aplicamos constantemente nuestra ecuación de valor, que es la división entre producto (incluye marca) y servicios asociados, divididos por el precio y eso determina nuestra elección en el momento de comprar.

$$\text{Valor} = \frac{\text{Producto} + \text{Servicio} + \text{Marca}}{\text{Precio}}$$

✓ Subestrategia de Localización

En “algún lugar” vamos a localizar nuestra fábrica, depósito, oficina o locales comerciales.

Lo habitual es cerca de nuestros mercados, fuentes de materias primas según la disponibilidad de mano de obra afín, etc.

Veamos el concepto de localización “De paso”. Si estamos de paso, los clientes potenciales “ya están allí” o será responsabilidad de otros inducirlos a que vengan. La “Asociación de amigos de la Avenida Tal o Cual, de la Calle X, del barrio Y...” ¿Responsabilidad de otros o de nosotros también? Lo mismo vale para los Shopping Centers, donde a los locatarios se les cobra un monto de dinero para el Fondo de Marketing que también se utiliza para tal fin.

Una vez que están allí, dependerá de nuestra “visibilidad” y “propuesta comercial” lograr que entren a nuestro local y COMPREN.

Lo mismo vale para cada barrio. Y para las zonas de los vendedores de repuestos para autos, o de los restaurantes... Estar allí me soluciona la mitad del problema y no debo invertir para comunicar a donde estoy.

Esto nos lleva a otra alternativa de localización, la “De destino”.

Todo el mundo sabe a dónde estoy. Sí, si tengo siempre los mismos clientes desde hace 40 años y los atiende muy bien.

No es ningún secreto que estar en las calles laterales o en las calles paralelas a las grandes avenidas, tiene un valor locativo mucho, muchísimo menos, quizás 10 veces. Si su propuesta va a ser muy diferenciada y NO va a depender de compras impulsivas quizás se pueda arriesgar a una localización de destino.

Otro concepto que debemos desarrollar es el de la “saturación”.

¿Qué distancia habrá entre distintos locales de una misma cadena comercial? ¿Cuál es la distancia máxima que queremos que se trasladen los clientes entre un local y otro?

McDONALD`S ha decidido que sean cuatro cuadras en la peatonal Florida.

MUSIMUNDO, cuando pasó al EXXEL Group, en su afán de aumentar su valor a toda costa aumentando la facturación, saturó de sucursales a tal punto que se produjo una significativa canibalización en sus ventas.

Siempre se decía que el éxito de un negocio dependía en primer lugar de un solo factor: la localización. Y en segundo lugar: la localización. Y en tercer lugar: la localización, o sea Localización, Localización y Localización.

Ahora se sostiene que el primer factor es la diferenciación competitiva, el segundo es la diferenciación y el tercero la diferenciación, o sea Diferenciación, Diferenciación y Diferenciación.

La verdad de Perogrullo: DIFERENCIACIÓN con una localización adecuada.

✓ Subestrategia de Logística

¿Cómo vamos abastecer a nuestros clientes, a los puntos de venta, etc.?

Aquí hay consideraciones de oportunidad, para evitar los fuera de stock que incomodan a los clientes y nos pueden hacer perder ventas y lo que es peor, que nuestros clientes se vayan a la competencia, aunque sea por única vez.

Nuestros depósitos no son de goma, no pueden albergar más y más mercadería.

Tampoco lo podemos hacer financieramente.

En las negociaciones con nuestros proveedores debemos hacer como las terminales de automotores con los autopartistas. Cero stock, JIT “entregas justo a tiempo”, *just in time*.

Es lindo decirlo, pero no fácil de implementar.

Hoy en día la responsabilidad de mantener los stocks, desde el punto de vista de la gestión y casi siempre del costo, es del proveedor.

✓ Subestrategia de Ventas

¿Cómo vamos a vender?

¿Nos mantenemos dentro de la venta tradicional?

¿Ofrecemos la venta por mostrador?

¿Tendremos vendedores placistas?

¿Qué se hace en el rubro que hemos elegido?

¿Hay posibilidad de innovación?

¿Nuestro producto es susceptible de ser vendido por autoservicio?

¿Todos los clientes requieren el mismo servicio?

✓ Subestrategia de Recursos Humanos

Después de todo, liderazgo, estilo de conducción, etc., los que están en contacto con los clientes en emprendimientos de todo tipo, son los empleados, “asociados”, colaboradores, encargados de atenderlos, evacuar sus consultas, despachar los pedidos, atender los teléfonos, o sea todos o casi todos...

Cuando debemos llenar una vacante debemos, debemos hacernos la pregunta: ¿Qué viene primero: el conocimiento de nuestros productos y servicios, o la predisposición a servir?

La respuesta casi unánime es: predisposición a servir. ¿Por qué?

Porque con la predisposición se nace o se desarrolla a muy temprana edad, y no abunda. El resto se puede aprender.

Definido este parámetro en la determinación del perfil del puesto, pasaremos a otra pregunta que debemos hacernos. Si se produce una vacante ¿la llenamos con gente de afuera de la empresa o con personal propio, si tenemos a alguien adecuado?

Aquí las respuestas no son tan homogéneas.

Hay oportunidades en que queremos provocar una verdadera innovación, en cuyo caso se privilegiará a alguien de afuera (pero sepamos protegerlo de “sus nuevos compañeros”, que lo verán como un intruso).

Siempre que podamos debemos privilegiar el ascenso de alguien de adentro.

La gente trabaja por un sueldo, pero también por sus oportunidades de progreso. Hay que tenerlo muy en cuenta.

Ya determinamos el perfil del puesto. Quizás también hemos cubierto la vacante del colaborador que tendrá contacto con los clientes. Debemos capacitarlos.

Aquí se presenta una nueva oportunidad. Capacitarlo teniendo en cuenta sus propias motivaciones. No debemos excluir consideraciones económicas. La empresa se va a beneficiar y explícita o por lo menos implícitamente el colaborador se va a preguntar: ¿y yo en qué me beneficio?

Existen incentivos individuales y mejor aún grupales que se ocupan de esto.

✓ Subestrategia de Comunicación

Habiendo determinado nuestra estrategia de diferenciación competitiva y las sub estrategias, debemos comunicar a nuestros públicos de interés.

Públicos de interés son los que influyen directa o indirectamente en el resultado de nuestro emprendimiento.

“YO (el vendedor), soy la empresa” para el cliente. “ELLOS” somos “NOSOTROS” para la clienta.

Por lo tanto regla número uno, comencemos con la comunicación interna.

Habíamos mencionado los “públicos de interés” como aquellos que pueden influir en nuestros resultados económico financieros. En inglés se los denomina *stake holders*.

Se incluye a los proveedores, referentes (periodistas), funcionarios, vecinos y los accionistas y/o dueños.

Finalmente los clientes actuales y potenciales. Son ni más ni menos los que compran o pueden comprar nuestros productos, tienen que conocer nuestra propuesta comercial y entender como los beneficia comprarnos a nosotros y finalmente recomendarnos.

Las comunicaciones pueden ser masivas, por medios masivos diarios, revistas, vía pública, televisión, radio. Llegan indiscriminadamente a vastos sectores de la población y sirven para destacar nuestro posicionamiento competitivo.

También pueden ser selectivas, especialmente por revistas especializadas dirigidas a rubros específicos.

Y por último, comunicaciones directas, dirigidas específicamente a individuos, clientes o no, de quienes disponemos nombre y dirección.

La comunicación comienza con el nombre de la empresa; si está vinculado con la actividad tanto mejor. Si no, se debe imponer el nombre y también explicar el rubro de actividad; doble trabajo.

Evitemos que en lugares “de paso” un cliente deba alejarse para poder ver la marquesina del negocio a qué empresa corresponde determinado vidriera.

Esto se evita replicando el nombre en la vidriera, en el interior del local y en la pared del fondo.

La exhibición de la mercadería también comunica.

Cartelería que facilite encontrar lo que uno busca, es aconsejable.

En general, si queremos conseguir ventas más o menos rápido, lo aconsejable son las promociones de precios, degustaciones y muestreos.

En muchos rubros y ocasiones, es mejor que salga una nota en un diario o revista que utilizar los costosos medios masivos. Esto dentro del ámbito de las relaciones públicas y comunitarias.

- ¿Por qué retener clientes?¹⁰

Lamentablemente, casi toda la teoría y práctica de marketing se centra en el arte de atraer a nuevos clientes, más que en el de retener a los clientes actuales. Tradicionalmente, se ha hecho hincapié en conseguir ventas, no en forjar relaciones; en prevender y vender más que en cuidar al cliente después.

No obstante, algunas empresas siempre han tenido una pasión por la lealtad y la retención de los clientes.

La clave para retener clientes es la *satisfacción*. Un cliente muy satisfecho:

- ✓ Se mantiene leal más tiempo
- ✓ Compra más cuando la empresa introduce nuevos productos o moderniza los productos existentes
- ✓ Habla favorablemente acerca de la empresa y de sus productos
- ✓ Presta menos atención a las marcas y la publicidad de la competencia y es menos sensible al precio
- ✓ Ofrece ideas de producto o servicio a la empresa

¹⁰ KOTLER Philip (2002). Op.Cit. p. 47-48.

- ✓ Cuesta menos atenderlo que a un cliente nuevo porque las transacciones se vuelven rutinarias

Por todo esto, a una empresa le conviene medir la satisfacción de los clientes con regularidad. La empresa podría llamar por teléfono a compradores recientes e indagar cuántos de ellos están muy satisfechos, simplemente satisfechos, indiferentes, insatisfechos y muy insatisfechos. Se podría perder hasta el 80% de los clientes muy insatisfechos, tal vez el 40% de los clientes insatisfechos, cerca del 20% de los clientes indiferentes y quizá el 10% de los clientes satisfechos. Sin embargo, la pérdida de los clientes muy satisfechos normalmente no rebasará el 1 o 2%. La moraleja: trate de exceder la expectativa de los clientes, no sólo de igualarlas.

- Competitividad

“Los especialistas en management suelen actualizar la terminología con relativa frecuencia, para enmarcar el nuevo reto que debe enfrentar con éxito las empresas que desean sobrevivir en el mundo globalizado de hoy. En el pasado y en el presente se han acuñado conceptos tales como:

- ✓ Administración por Objetivos (APO)
- ✓ Costo por Actividad (ABC)
- ✓ Total Quality Management
- ✓ Resizing
- ✓ Downsizing
- ✓ Customer Relationship Management (CRM)
- ✓ Justo a tiempo

Todos adecuados ejemplos de ello. Luego, con el pasar del tiempo, algunos de estos términos caen en el olvido, ya sea porque se limitan a enunciar una simple

técnica o herramienta puntual que solo funciona bajo algunas condiciones específicas, o en otros casos, simplemente porque le están dando un nuevo nombre a viejos principios de negocios que los empresarios y consultores ya conocemos y que hemos utilizado de larga data.

Sin embargo, también existen algunos de estos términos que encierran principios empresariales más profundos y trascienden la barrera del tiempo.

Escuchamos casi a diario como “necesitamos empresas más competitivas”, “para exportar se necesita primero ser competitivo”, “las PYMES deben ser más competitivas si desean sobrevivir”. La competitividad parece avasallarnos a través de los libros, artículos periodísticos, reportajes en la radio y en la televisión. La escuchamos en forma resaltada en los discursos políticos, en los eventos empresariales y en los espacios académicos. Lo cual por supuesto termina despertando el interés de los empresarios por entender de qué se trata el tema. Podemos responder ¿qué es la competitividad empresarial?, ¿qué implica?, ¿cómo podemos mejorar la competitividad de nuestras PYMES?.

Competitividad, ése es el nuevo nombre del juego de los negocios y puedo asegurarles que no dejará de ser parte de nuestro diccionario empresarial por muchos años.

Entiendo que, en este caso, no se trata de algo pasajero, es el desafío más importante que una empresa debe superar hoy si desea hablar de éxito en el futuro.

Competitividad es la capacidad que tienen las empresas de aprovechar en forma efectiva sus ventajas competitivas para diferenciarse positivamente de sus competidores.

Hablar de competitividad, como lo enuncia Porter, es hablar de ventajas competitivas, de aquellos factores que nos hacen diferentes de los demás y que nos permitirán ganarle negocios a nuestros rivales.

Competitividad es diferenciación, es lo que hace diferente a mi empresa de las demás y cómo pueden esas diferencias ayudarme a ganar más negocios y a ser preferido por los cliente”¹¹.

- Cientes

- ✓ Vivimos en una economía en la que se considera que el cliente es el Rey.¹²

- ✓ En el libro Marketing de clientes” ¿Quién se ha llevado a mi cliente? se menciona lo siguiente: “La palabra cliente viene del griego antiguo y hace referencia a la <<persona que depende de>>. Es decir, mis clientes son

¹¹ PRESTIPINO Carlos (2007). Op. Cit. p.25-26.

¹² KOTLER Philip (2003). Los 80 Conceptos Esenciales del Marketing de la A a la Z, 1ª edición. Madrid: Editorial Pearson Educación S.A., p.8-9.

aquellas personas que tienen cierta necesidad de un producto o servicio que mi empresa puede satisfacer”.¹³

✓ En el diccionario de Marketing encontramos que “cliente” es un término que define a la persona u organización que realiza una compra. Puede estar comprando en su nombre, y disfrutar personalmente del bien adquirido, o comprar para otro, como el caso de los artículos infantiles. Resulta la parte de la población más importante de la compañía.¹⁴

¹³ BARQUERO J.D, RODRIGUEZ C., BARQUERO M. y HUERTAS F. (2007). Marketing de Clientes ¿Quién se ha llevado a mi cliente?, 2ª edición. Barcelona: Editorial Mc Graw-Hill Interamericana, p.1.

¹⁴ Diccionario del Marketing (1999). Madrid: Editorial Cultural S.A., p.54.

3.2. Desarrollo del tema escogido

Lo que intentamos abordar con el desarrollo del presente trabajo es lograr una evaluación de la atención al cliente brindada por la empresa Argenplast.

La respuesta central está focalizada entonces en buscar la mejora de la calidad del servicio al cliente y que a su vez sirva de solución al sector comercial de esta ciudad que hoy cuenta con un importante problema de raíz: no se desarrolla el cliente con el objetivo de generar una relación en el largo plazo.

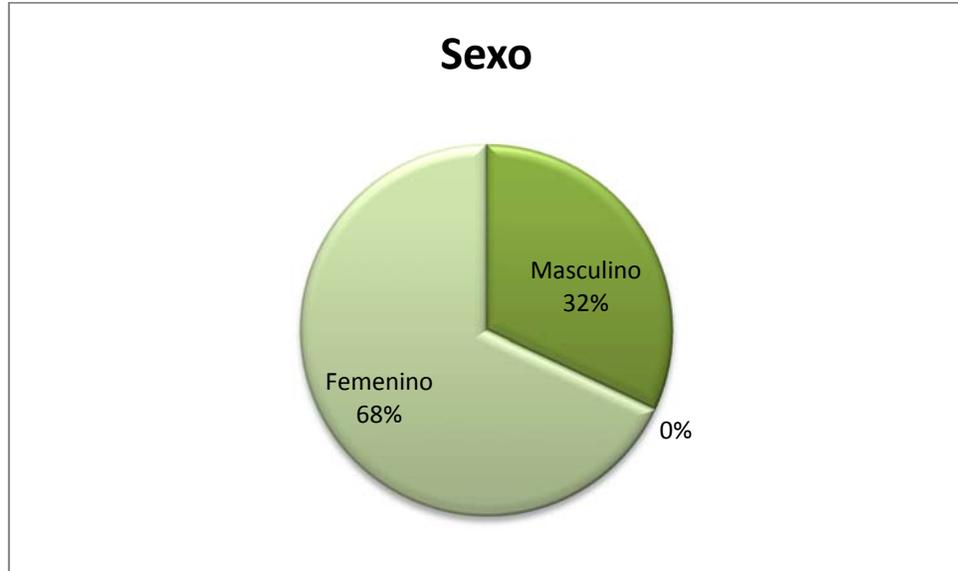
Esta carencia trae aparejado, una serie de contrariedades que repercuten negativamente en el normal funcionamiento de nuestra empresa; como ser, por ejemplo:

- dificultad para desarrollar clientes satisfechos
- disminución de la participación de mercado
- disminución en la potencial rentabilidad de la empresa
- entorno de trabajo informal e inestable

A través de una encuesta realizada a la clientela de la empresa analizaremos que estrategias debemos aplicar para apuntalar los indicadores positivos y mejorar los que sean negativos. La misma es segmentada por sexo y rango etario con ocho preguntas orientativas sobre una base de 100 clientes. Los resultados obtenidos quedan expresados en los siguientes gráficos:

1) Cientes encuestados

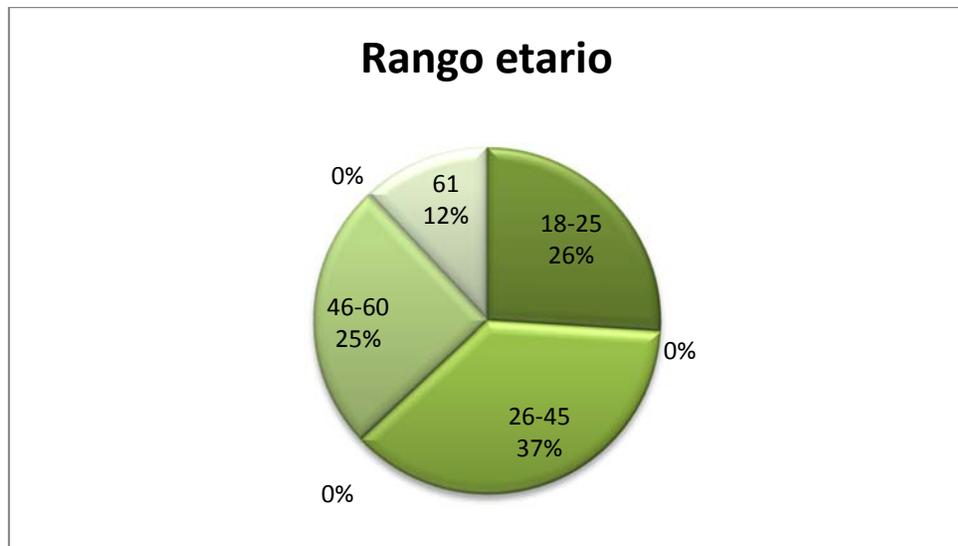
Gráfico n° 1



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de la encuesta

2) Rango etario

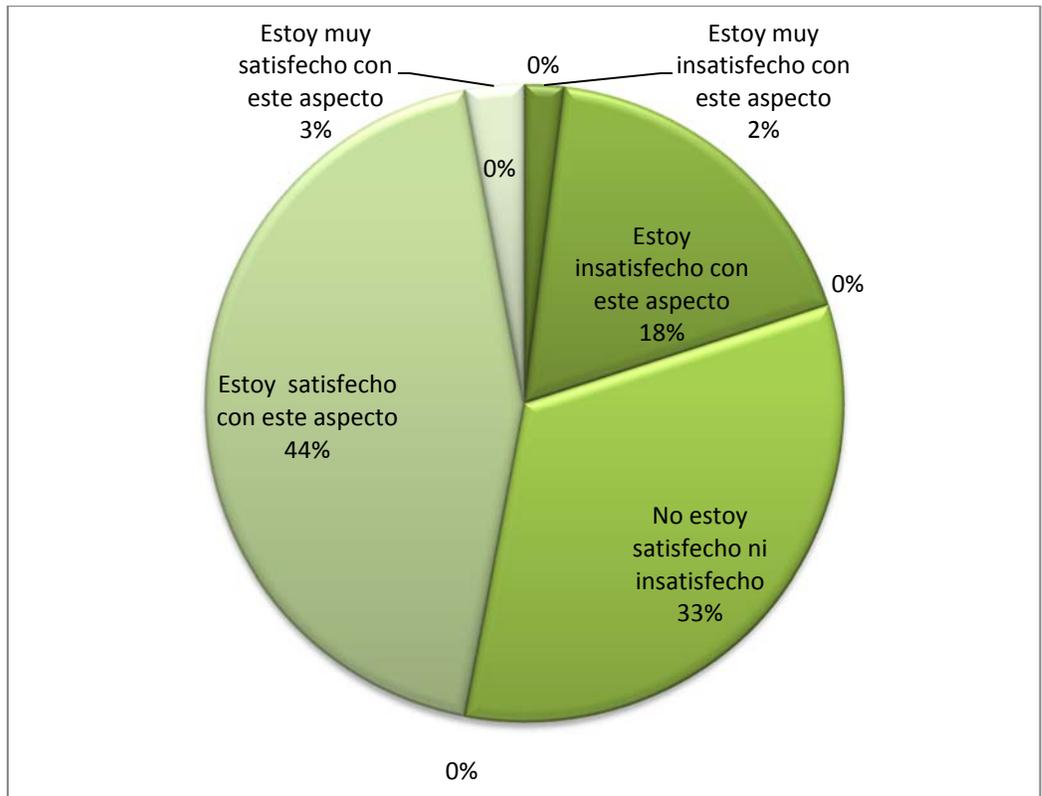
Gráfico n° 2



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de la encuesta

3) Las ofertas realizadas

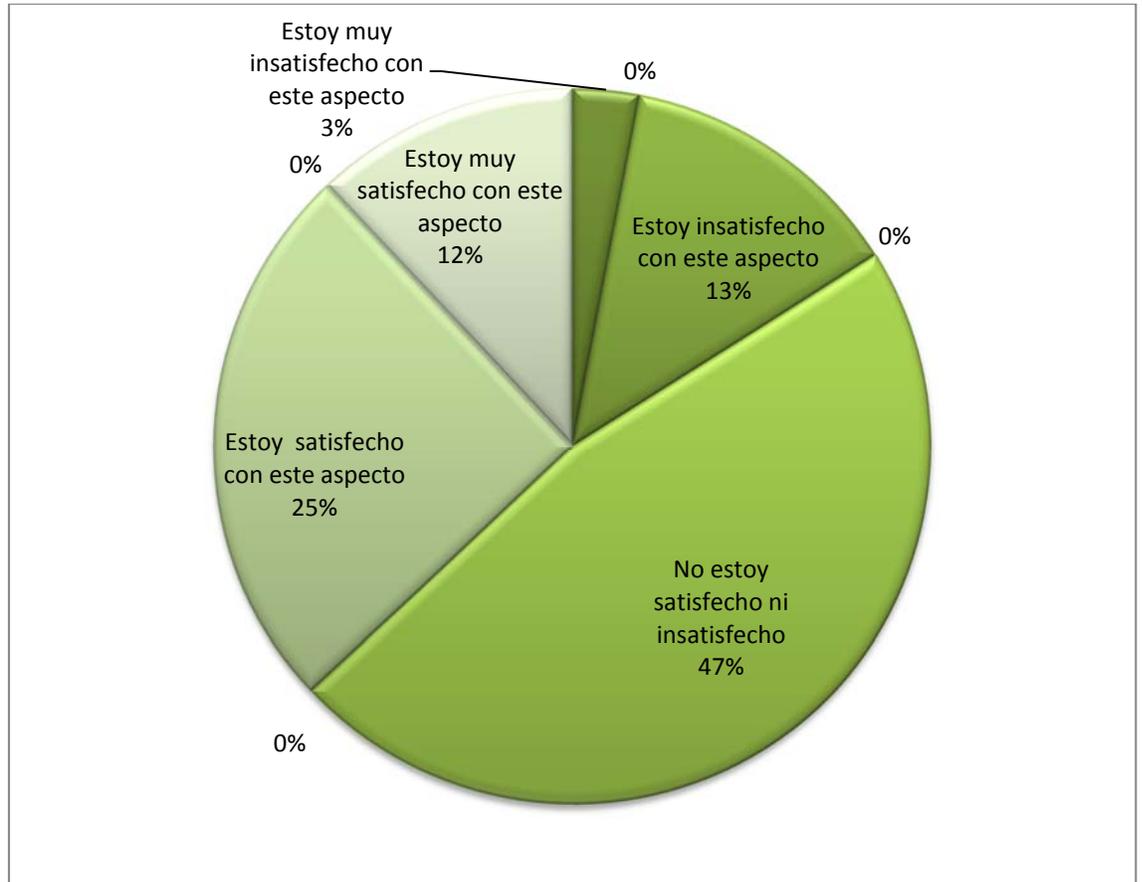
Gráfico nº 3



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de la encuesta

4) Los precios de la mercadería en relación a la competencia

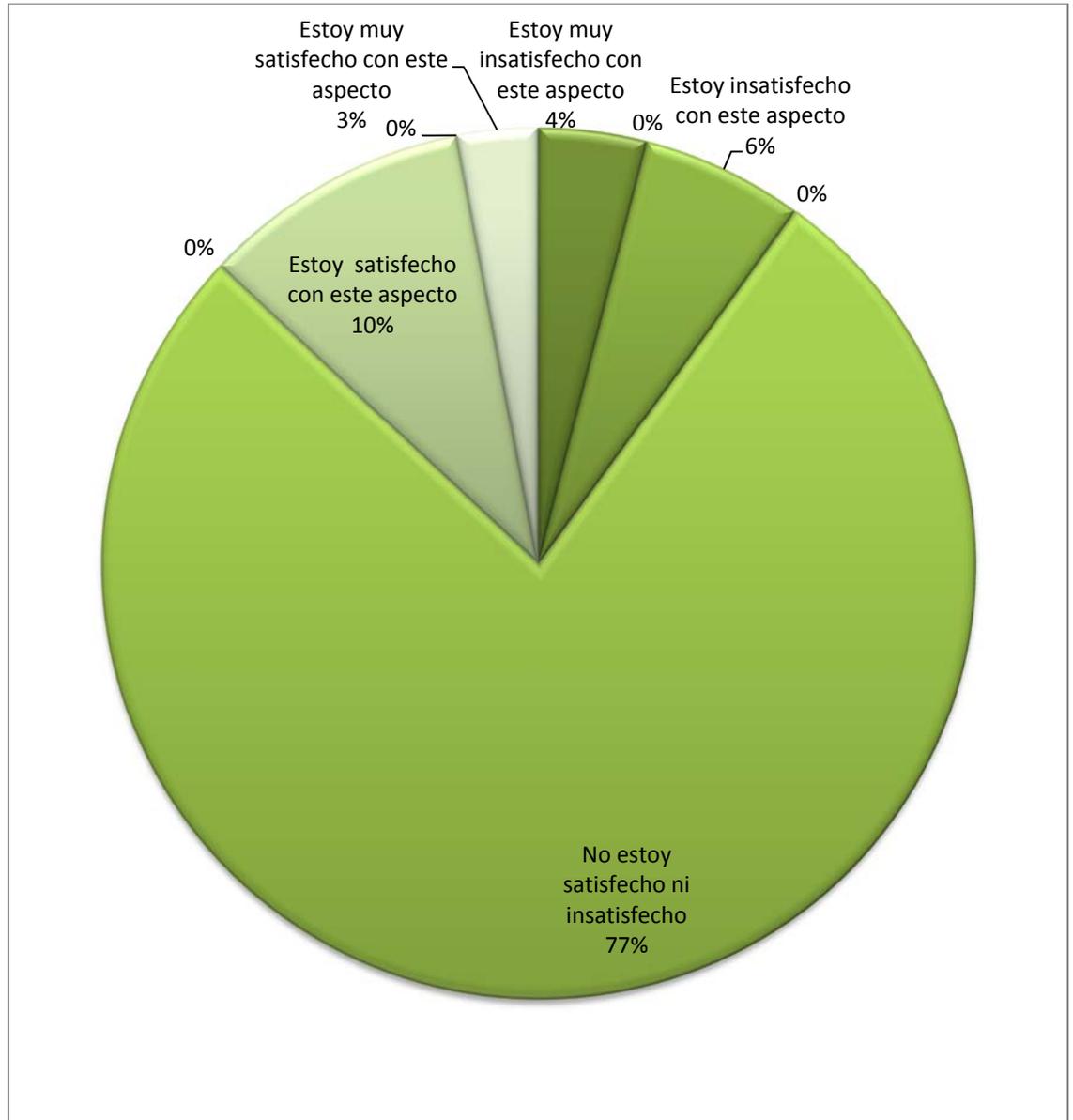
Gráfico nº 4



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de la encuesta

5) El horario de atención

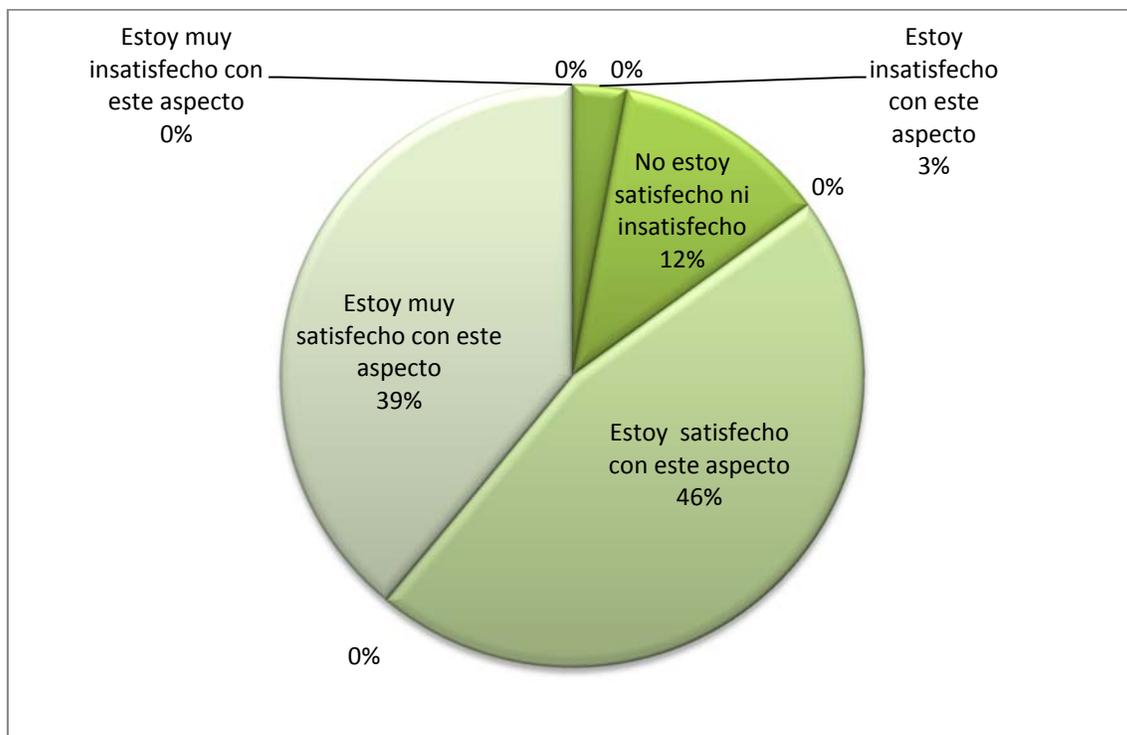
Gráfico nº 5



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de la encuesta

6) Atención al cliente

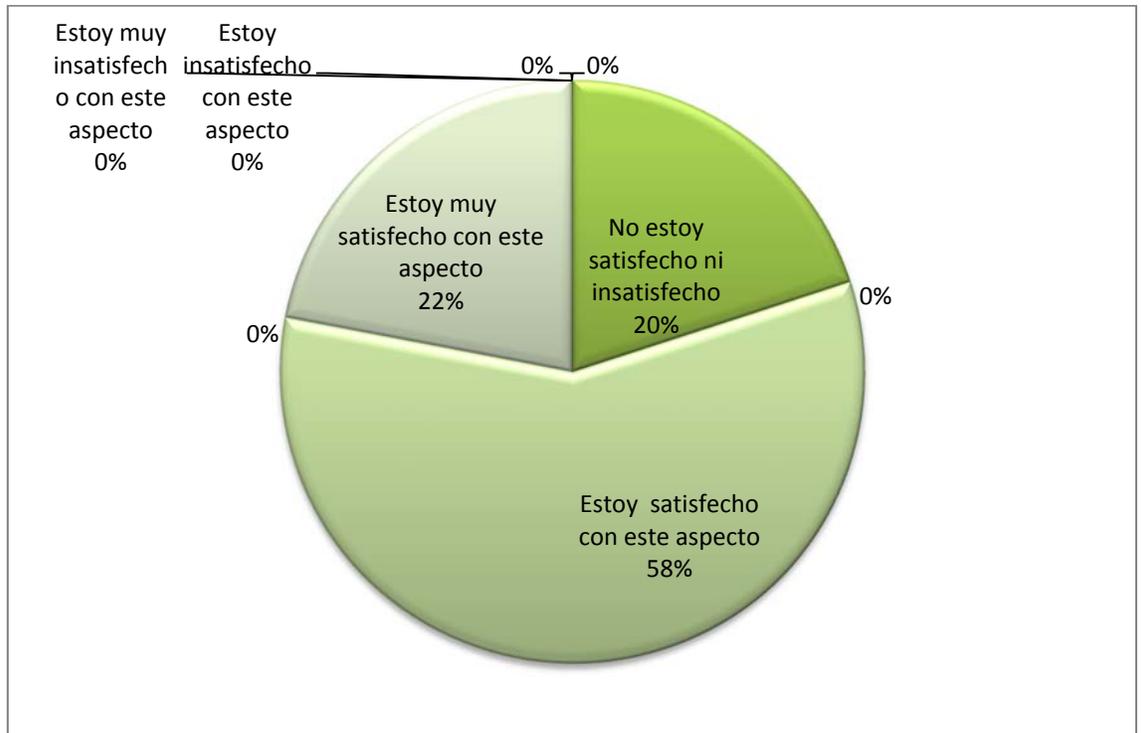
Gráfico nº 6



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de la encuesta

7) Cantidad de marcas y variedad de productos

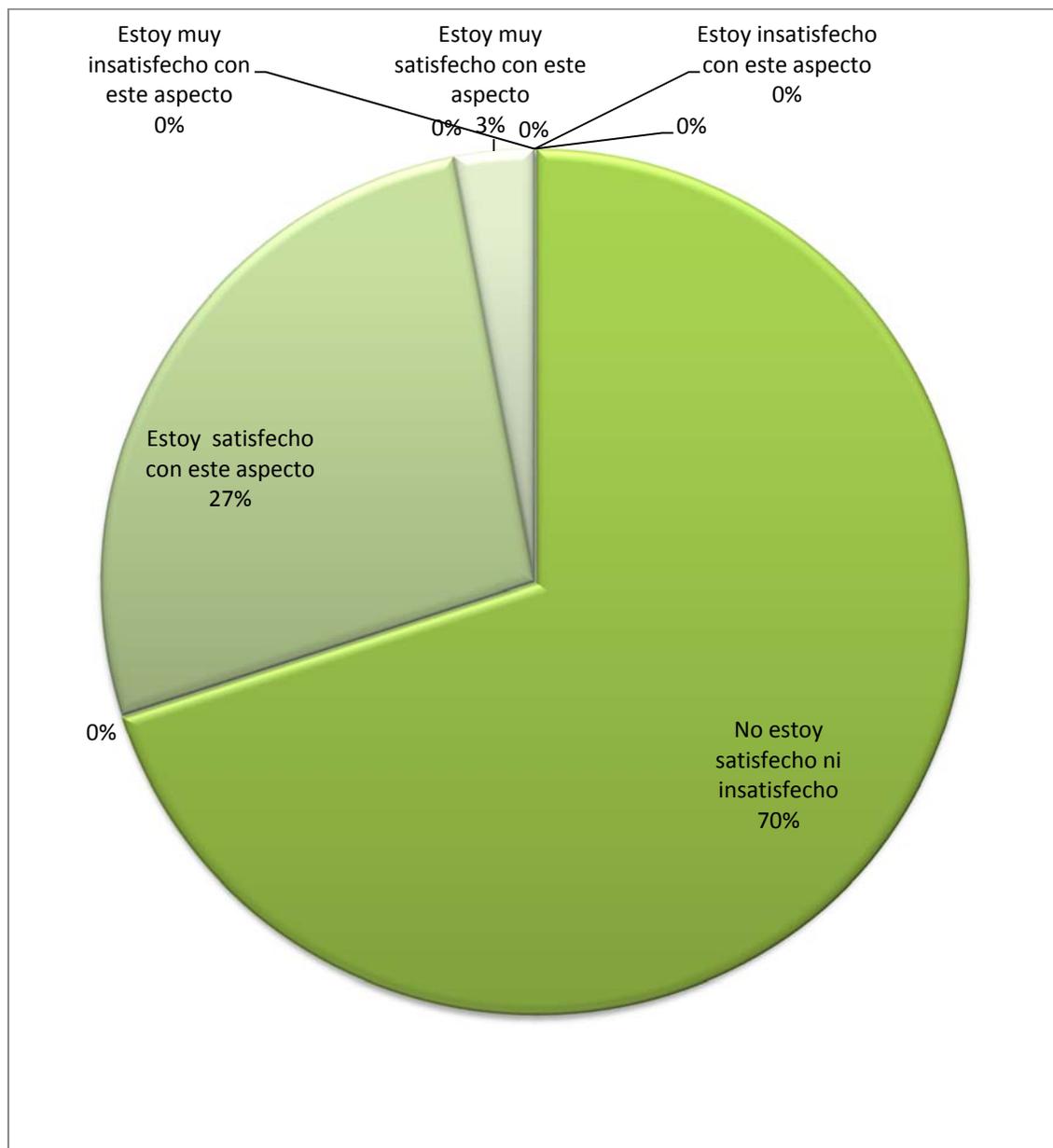
Gráfico n° 7



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de la encuesta

8) El ambiente (sonido, olor, estética)

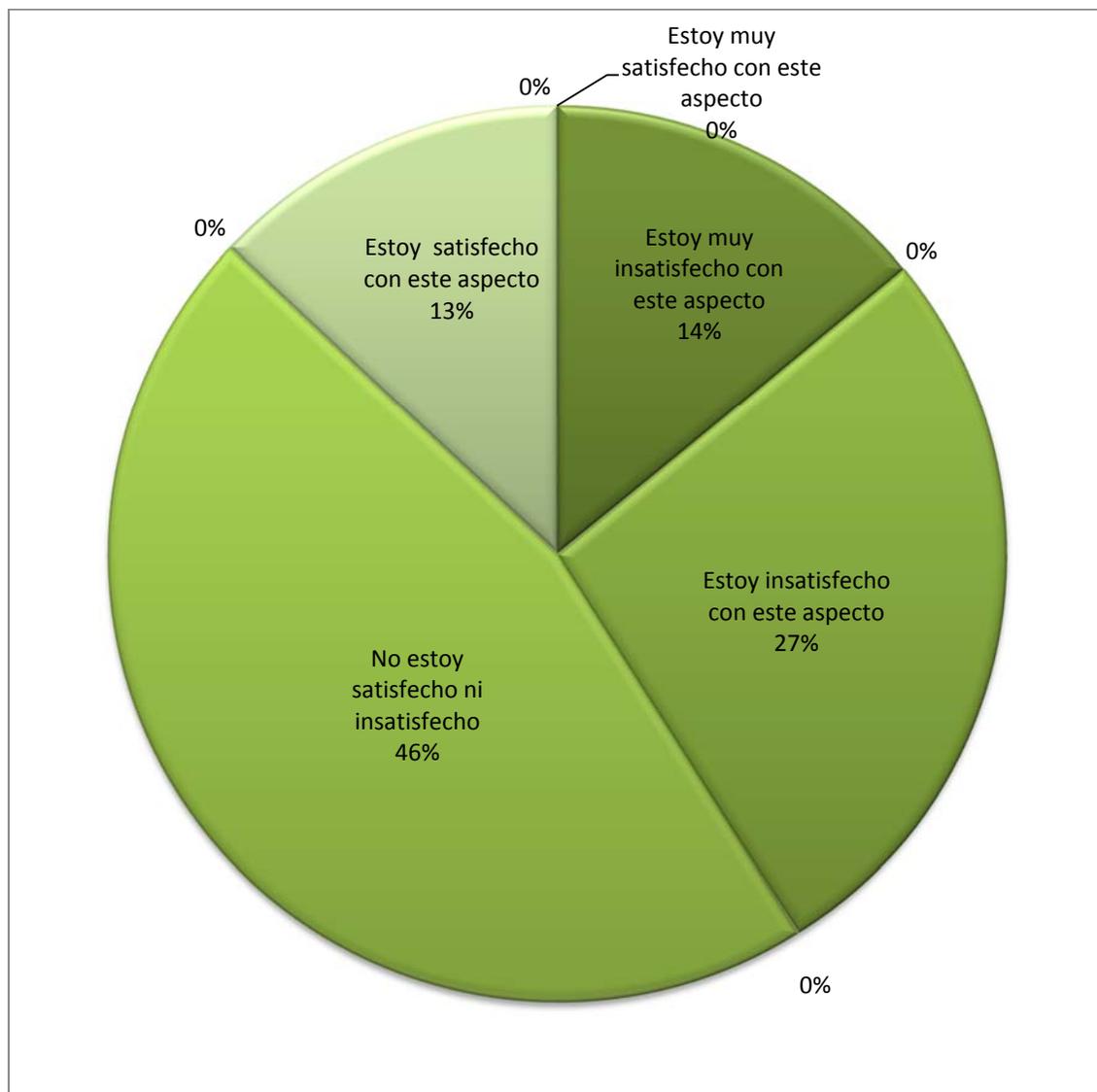
Gráfico n° 8



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de la encuesta

9) Espera en la caja para pagar

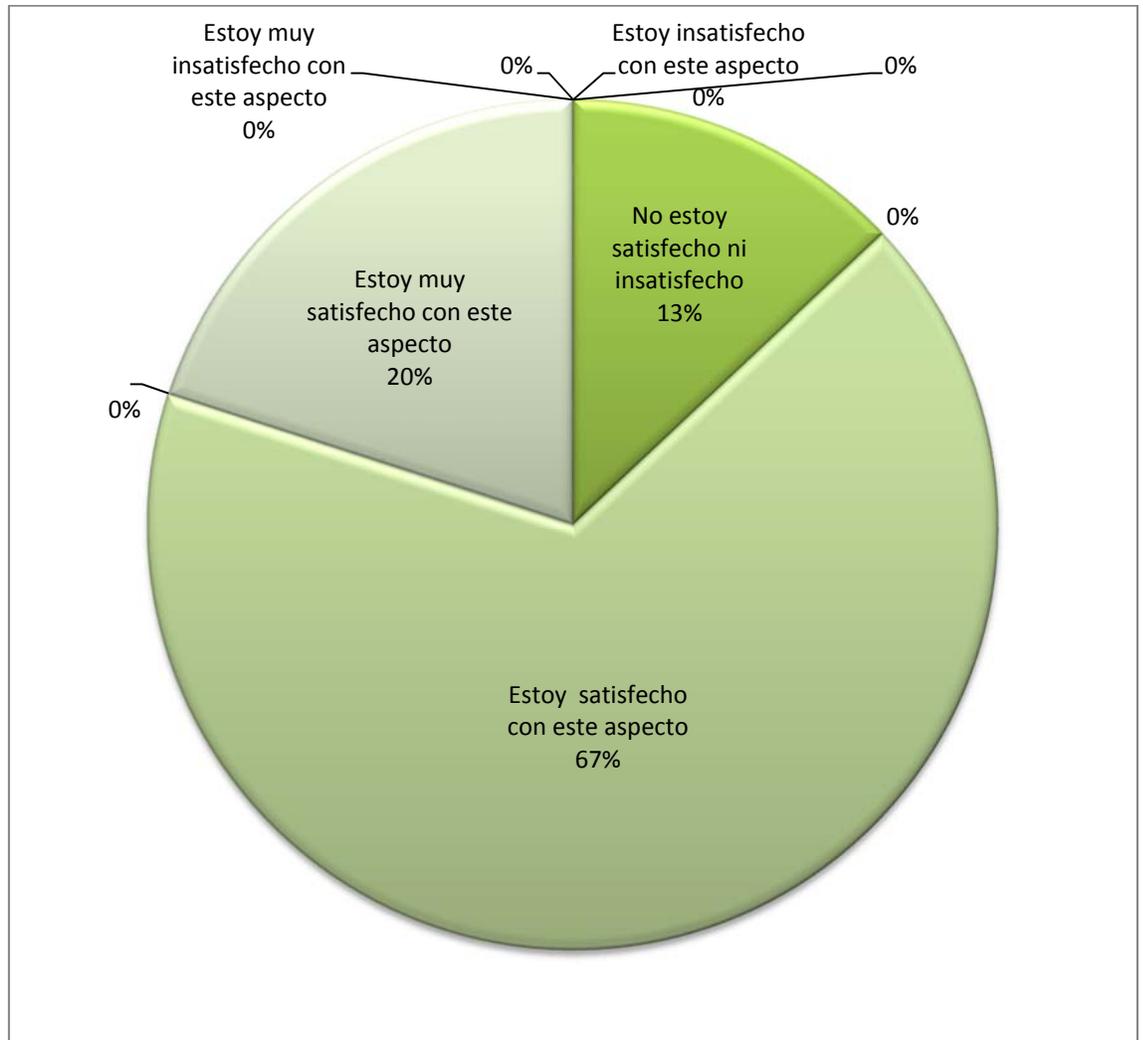
Gráfico n° 9



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de la encuesta

10) Las alternativas de medios de pago

Gráfico n° 10



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de la encuesta

CAPITULO IV

PROPUESTA

Con la información desarrollada en el trabajo de campo y los resultados obtenidos en la encuesta analizaremos diversas acciones o estrategias a aplicar para crecer con el testimonio de clientes satisfechos.

4.1. Acciones o estrategias

1. Construir un programa de fidelización del cliente.
2. Generar una base de datos relacionales.
3. Segmentación de clientes.
4. Diseñar incentivos grupales que fomenten el trabajo en equipo.
5. Realizar periódicamente un análisis exhaustivo del stock acumulado y su rotación. Exhibición y surtido de mercadería.
6. Establecer lineamientos para la elaboración periódica de ofertas.
7. Establecer lineamientos para la elaboración de promociones y publicidad.
8. Establecer lineamientos para incorporar incentivos no económicos para el cliente.
9. Generar acuerdos con proveedores con el fin de no trasladar el sobreprecio al cliente.
10. Vincular la empresa con la RSE.

11. Establecer lineamientos para optimizar los lanzamientos de productos a través de la experiencia, opinión y recomendación del consumidor.
12. Realizar acuerdos con docentes en el área artística para complementar la oferta del producto.
13. Establecer el punto de equilibrio para desarrollar el plan de fidelización.
14. Plan de ambientación en la infraestructura del local comercial.
15. Elaborar planes para escenarios diversos y efectuar seguimientos de éstos.
16. Establecer y analizar la cadena de valor de la empresa.
17. Diseñar indicadores de gestión cuantitativos y/o cualitativos.
18. Incrementar la comunicación entre el personal de la empresa.

Diseño de indicadores de cualitativos y/o cuantitativos.

Haciendo uso de la técnica 'IGO' (importancia y gobernabilidad) y con la colaboración de los actores sociales, en este caso los clientes de la empresa Argenplast y los dueños de la misma, se realizó un análisis de priorización de acciones para determinar cuáles de ellas consideradas inmediatas (alta importancia y alta gobernabilidad), retos (alta importancia y baja gobernabilidad), menos urgentes (baja importancia y alta gobernabilidad) y ligeras (baja importancia y baja gobernabilidad).

Para llevar a cabo este análisis, se tomó en cuenta: a) la importancia que tiene cada acción o estrategia para el logro de los objetivos deseados, distribuidas en

doscientos (200) puntos, con rango que oscila entre 1 y 20, y b) la gobernabilidad o capacidad que tiene Argenplast para ejecutar y controlar la acción o estrategia, medida a través de la siguiente escala: fuerte (F), -3-; moderada (M), -2-; débil (D) -1- y nulo (N) -0-.

Tabla 1: Priorización de las acciones a través de la Técnica IGO

	Acciones	Importancia	Gobernabilidad			
			F	M	D	N
1	Construir un programa de fidelización del cliente.	20	3			
2	Generar una base de datos relacionales.	19	3			
3	Segmentación de clientes.	16	3			
4	Diseñar incentivos grupales que fomenten el trabajo en equipo.	10		2		
5	Realizar periódicamente un análisis exhaustivo del stock acumulado y su rotación. Exhibición y surtido de mercadería.	13		2		
6	Establecer lineamientos para la elaboración periódica de ofertas.	12		2		
7	Establecer lineamientos para la elaboración de promociones y publicidad.	8			1	
8	Establecer lineamientos para incorporar incentivos no económicos para el cliente.	10			1	
9	Generar acuerdos con proveedores con el fin de no trasladar el sobreprecio al cliente.	15	3			
10	Vincular la empresa con la RSE.	9			1	
11	Establecer lineamientos para optimizar los lanzamientos de productos a través de la experiencia, opinión y recomendación del consumidor.	11		2		

Acciones		Importancia	Gobernabilidad			
			F	M	D	N
12	Realizar acuerdos con docentes en el área artística para complementar la oferta del producto.	5			1	
13	Establecer el punto de equilibrio para desarrollar el plan de fidelización.	14		2		
14	Plan de ambientación en la infraestructura del local comercial.	4	3			
15	Elaborar planes para escenarios diversos y efectuar seguimientos de éstos.	6		2		
16	Establecer y analizar la cadena de valor de la empresa.	9		2		
17	Diseñar indicadores de gestión cuantitativos y/o cualitativos.	11	3			
18	Incrementar la comunicación entre el personal de la empresa.	8	3			
TOTAL		200	21	14	4	0

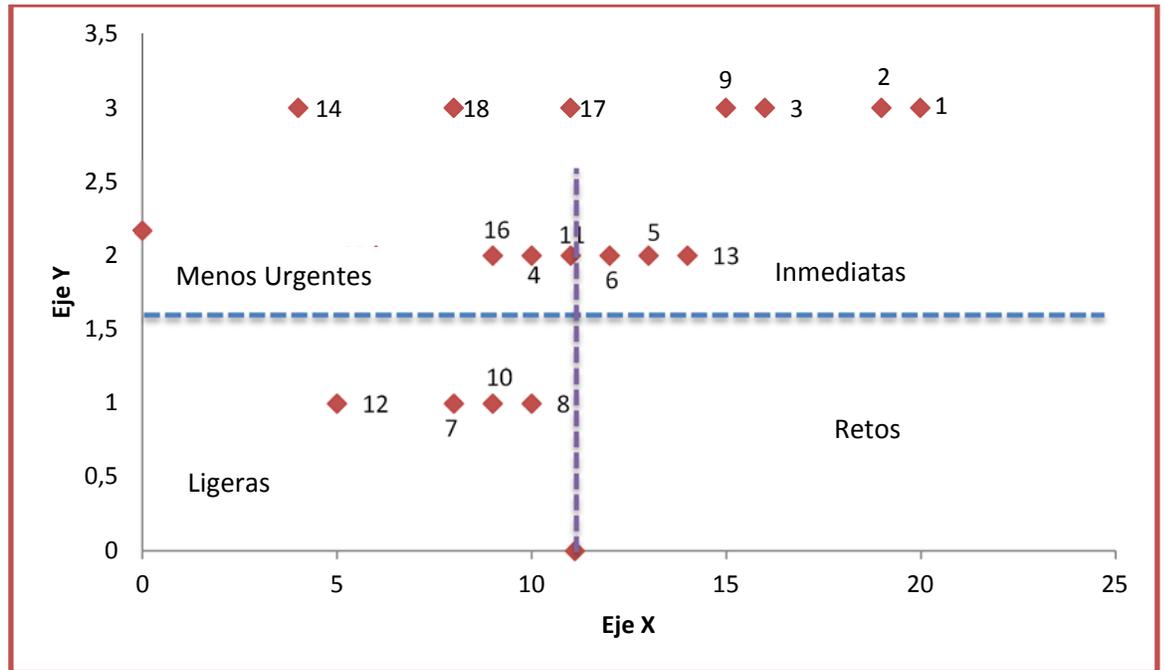
Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de la empresa Argenplast

De la tabla 1 se evidencia que muchas de las acciones tienen una fuerte gobernabilidad, lo cual es favorable ya que facilita el logro de los objetivos y metas propuestas para las variables claves en estudio.

Con el propósito de visualizar de manera más clara los resultados obtenidos se elaboró un gráfico donde el eje de coordenadas “Y” está representado por la gobernabilidad, mientras que el eje de coordenadas “X” contiene la importancia de las acciones. Además se estableció como guía para determinar los cuadrantes resultantes, el promedio ponderado de importancia que resultó aproximadamente en 2,17 $((21+14+4)/18)$, mientras que para la gobernabilidad fue de 11,11 $(200/18)$.

Priorización de acciones

Gráfico n° 11



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de la empresa Argenplast

Acciones inmediatas (más urgentes):

Acción 1. Construir un programa de fidelización del cliente.

Acción 2. Generar una base de datos relacionales.

Acción3. Segmentación de clientes.

Acción 9. Generar acuerdos con proveedores con el fin de no trasladar el sobreprecio al cliente.

Acciones menos urgentes:

Acción 14. Plan de ambientación en la infraestructura del local comercial.

Acción 17. Diseñar indicadores de gestión cuantitativos y/o cualitativos.

Acción 18. Incrementar la comunicación entre el personal de la empresa.

Las acciones que implican retos para la empresa:

Acción 5. Realizar periódicamente un análisis exhaustivo del stock acumulado y su rotación. Exhibición y surtido de mercadería.

Acción 6. Establecer lineamientos para la elaboración periódica de ofertas.

Acción 13. Establecer el punto de equilibrio para desarrollar el plan de fidelización.

Las acciones ligeras quedaron conformadas por:

Acción 4. Diseñar incentivos grupales que fomenten el trabajo en equipo.

Acción 7. Establecer lineamientos para la elaboración de promociones y publicidad.

Acción 8. Establecer lineamientos para incorporar incentivos no económicos para el cliente.

Acción 10. Vincular la empresa con la RSE.

Acción 11. Establecer lineamientos para optimizar los lanzamientos de productos a través de la experiencia, opinión y recomendación del consumidor.

Acción 12. Realizar acuerdos con docentes en el área artística para complementar la oferta del producto.

Acción 15. Elaborar planes para escenarios diversos y efectuar seguimientos de éstos.

Acción 16. Establecer y analizar la cadena de valor de la empresa.

CAPITULO V

CONCLUSION:

Es de suma importancia resaltar ciertos aspectos a considerar por la empresa Argenplast.

Dentro de las acciones “más urgentes”, se encuentra la signada bajo el número uno (1), “construir un programa de fidelización de clientes”. Esto se debe a la suma importancia de la acción y la alta gobernabilidad que posee la empresa para ejecutar y controlar la misma. Todo programa de fidelización constituye una herramienta esencial para que las empresas logren que sus clientes sigan adquiriendo sus productos/servicios y que no migren a su competencia. Los datos recolectados deben ser usados con respeto y confidencialidad para mantener la confianza del cliente.

Esta acción está relacionada con las otras establecidas entre las “más urgentes”. Para que un programa de fidelización funcione como tal deberá cumplir con los siguientes requisitos:

1. Se debe contar con una base de datos relacional de clientes propios (no se puede comprar).
2. Se debe segmentar dicha base de datos.

3. Se deben desarrollar acciones segmentadas, distintas para los distintos tipos de clientes.

Se debe definir el punto de equilibrio a la hora de diseñar un programa de fidelización de clientes, es decir, cuánto se venderá para costear la ejecución del mismo. Luego se deberán seguir los siguientes pasos:

- 1- Realizar una investigación de mercado para saber qué beneficios son los más apreciados para que los clientes se adhieran al programa.
- 2- Software and Hardware. La empresa se ve beneficiada al tener implementado el sistema E-pyme de Lomasoft. La información almacenada permite ser analizada con el fin de detectar oportunidades de ventas rentables dirigidas a segmentos específicos de clientes.

En cuanto a la comunicación del programa se deberá colocar banners y formularios de adhesión en el local de venta. Si el equilibrio lo permite, se podrá realizar avisos en medios de comunicación (diarios, revistas de industria, Facebook, ómnibus).

Para iniciar el programa se capacitará al personal y se nombrará un responsable interno del mismo debido a que todos estarán involucrados en la operación de esta nueva estrategia competitiva.

Entre otras variables se deben tener en cuenta los costos de los beneficios para los clientes, es decir, referidos a los descuentos sin son precios rebajados para los participantes del programa.

Si bien dentro de las acciones “ligeras” encontramos la número once (11), “establecer lineamientos para optimizar los lanzamientos de productos a través de la experiencia, opinión y recomendación del consumidor”, no significa que la misma sea de baja importancia para el futuro de Argenplast. En la etapa en la cual se encuentra operando la empresa no cuenta aún con suficiente información disponible para ejecutar la acción, por ese motivo su baja gobernabilidad.

Una vez ejecutado el programa de fidelización el resto de las acciones planificadas se irán llevando a cabo dentro de un plan integral.

Para concluir diremos que la empresa Argenplast debe focalizar su atención en el cliente, en la satisfacción de las necesidades del mismo. Por este motivo, las acciones referenciadas en la propuesta del presente trabajo abordan al cliente como el eje central de la empresa, cada una de ellas tiene como objetivo la mejora continua en el servicio.

Conseguir, retener y crecer con el testimonio del cliente no es una moda, es una Estrategia de Diferenciación Competitiva muy poderosa. Esta herramienta ejecutada a conciencia reflejará a futuro una organización equilibrada, competitiva y posicionada en el mercado.

Bibliografía

Libros Generales

- ASCHER, Mario (2012), Marketing y clientes, 4ª edición, Buenos Aires: Editorial Gárgola Ediciones.
- KOTLER Philip (2002), Dirección de marketing: conceptos esenciales, México: Editorial Pearson Educación.
- KOTLER Philip (2003). Los 80 Conceptos Esenciales del Marketing de la A a la Z, 1ª edición. Madrid: Editorial Pearson Educación S.A.
- FERRELL, O.C. y HARTLINE, Michael (2008), Estrategia de Marketing, 3ª edición, México: Editorial Edamsa Impresiones S.A.
- WANTY y HALBERTHAL (1975), La estrategia empresarial, Buenos Aires: Ed. El Ateneo.
- PRESTIPINO Carlos (2007), El A, B, C y Z de la competitividad, 1ª edición, Rosario: Editorial Kela.
- HERMIDA, Jorge; SERRA Roberto y KASTIKA Eduardo (1997), Administración y estrategia, Buenos Aires: Editorial Macchi.
- JOHNSON, Gerry Scholes (2006), Dirección estratégica, 7º Edición, Madrid: Editorial Pearson.
- BARQUERO J.D, RODRIGUEZ C., BARQUERO M. y HUERTAS F. (2007), Marketing de Clientes, ¿Quién se ha llevado a mi cliente?, 2ª edición. Barcelona: Editorial Mc Graw-Hill Interamericana.

Publicaciones y Revistas Especializadas:

- Diccionario del Marketing (1999), Madrid: Editorial Cultural S.A.
- NITHARDT, E. Rasgos y desafíos de las empresas familiares. Revista Pymes, Número 113. Buenos Aires, agosto 2013.

Sitios Web:

- <http://www.opds.gba.gov.ar/index.php/leyes/ver/314> Organismo Provincial para el Desarrollo Sostenible, Fecha de captura: 10 de Julio de 2014.
- http://www.censo2010.indec.gov.ar/CuadrosDefinitivos/P2-D_6_763.pdf INDEC, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Fecha de captura: 15 de Febrero de 2014.

ANEXOS

Anexo 1

LEY 13868

EL SENADO Y CÁMARA DE DIPUTADOS DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES, SANCIONAN CON FUERZA DE

ARTICULO 1.- Prohibir en todo el territorio de la Provincia de Buenos Aires, el uso de bolsas de polietileno y todo otro material plástico convencional, utilizadas y entregadas por supermercados, autoservicios, almacenes y comercios en general para transporte de productos o mercaderías.

Los materiales referidos deberán ser progresivamente reemplazados por contenedores de material degradable y/o biodegradable que resulten compatibles con la minimización de impacto ambiental.

ARTICULO 2.- Los titulares de los establecimientos comprendidos por la presente Ley, deberán proceder a su reemplazo, en los siguientes plazos:

a) Doce (12) meses a contar desde la vigencia de la presente, para quienes realizan la actividad económica que conforme códigos del Nomenclador de Actividades del Impuesto sobre los Ingresos Brutos vigentes (NAIIB-99) se identifican con los Códigos N° 521.110 (Venta al por menor en hipermercados con predominio de productos alimenticios y bebidas), N° 521.120 (venta al por menor en supermercados con predominio de productos alimenticios y bebidas) y N° 521.130 (venta al por menor en minimercados con predominio de productos alimenticios y bebidas) o el que los reemplace.

b) Veinticuatro (24) meses a contar de la vigencia de la presente, para todos los titulares de establecimientos no incluidos en el punto a).

Los fabricantes deberán adecuar su tecnología para abastecer a los establecimientos que conforme el artículo 1º se encuentren en el ámbito subjetivo

de aplicación de la presente Ley, en el plazo de veinticuatro (24) meses a contar desde la vigencia de la presente.

ARTICULO 3.- La presente Ley no será aplicable cuando por cuestiones de asepsia las bolsas de polietileno y todo otro material plástico convencional deban ser utilizadas para contener alimentos o insumos húmedos elaborados o preelaborados y no resulte factible la utilización de un sustituto degradable y/o biodegradable en términos compatibles con la minimización de impacto.

ARTICULO 4.- El Organismo Provincial para el Desarrollo Sostenible o aquél que en el futuro lo reemplace será la Autoridad de Aplicación de la presente Ley y tendrá a su cargo el desarrollo, implementación, seguimiento del cronograma de sustitución y reemplazo de los materiales definidos en el artículo 1º, de acuerdo a los plazos fijados en el artículo 2º.

Asimismo el Organismo Provincial para el Desarrollo Sostenible o la Autoridad de Aplicación que en el futuro lo reemplace implementará a partir de la promulgación de la presente, el programa de sustitución y reemplazo de bolsas de plástico por envases degradables y/o biodegradables que consistirá, a saber en:

1) Realizar campañas de difusión y concientización sobre el uso racional del material no degradable y/o no biodegradable, para el envase y contención de los productos comercializados en dichos establecimientos.

2) Invitar a otras empresas relacionadas con la comercialización de productos a adecuarse a las exigencias de la presente Ley.

3) Informar y capacitar a los destinatarios de esta Ley sobre las posibles alternativas que pueden sustituir a los envases de plástico no degradables y/o no biodegradables, asistiéndolos de forma gratuita e inmediata ante sus requerimientos.

Lo subrayado se encuentra vetado por el Decreto de Promulgación nº 2145/08 de la presente Ley.

ARTICULO 5.- La Autoridad de Aplicación en coordinación con organismos técnicos nacionales y/o provinciales reconocidos en la materia determinará, de acuerdo a su compatibilidad con la presente Ley, la tecnología de aplicación autorizada para la fabricación de bolsas que se comercialicen y/o distribuyan a cualquier título en el territorio de la Provincia de Buenos Aires. Asimismo determinará las sustancias y materiales que, de conformidad con la normativa específica de aplicación podrán ser empleadas en la confección e impresión de inscripciones en las bolsas a las que refiere la presente Ley.

ARTICULO 6.- La Autoridad de Aplicación tendrá facultades de fiscalización respecto del cumplimiento de la presente Ley y del reglamento que en su consecuencia se dicte. A tal efecto creará un Registro de Fabricantes, Distribuidores e Importadores de Bolsas Biodegradables en el que deberán inscribirse todas las personas físicas y jurídicas que fabriquen y/o comercialicen a nivel mayorista las bolsas de transporte definidas en el artículo 1º, las que deberán contar, en su caso, con una certificación anual de degradabilidad y/o biodegradabilidad de sus productos, expedida por la citada Autoridad como requisito obligatorio e indispensable para el otorgamiento de las correspondientes habilitaciones.

Asimismo la Autoridad de Aplicación definirá el diseño y leyenda que, para su identificación, los sujetos obligados antes citados deberán incluir en sus productos. Por vía reglamentaria se fijarán los criterios para determinar la degradabilidad y/o biodegradabilidad de los productos sujetos a certificación en términos que resulten compatibles con esta legislación.

Lo subrayado se encuentra vetado por el Decreto de Promulgación n° 2145/08 de la presente Ley.

ARTICULO 7.- El incumplimiento o trasgresión a la presente Ley y/o al cronograma fijado por el artículo 2º, hará pasible a los titulares del establecimiento en el que se verifique la infracción, de la aplicación de las siguientes sanciones por parte de la Autoridad de Aplicación:

a) Apercibimiento, que podrá ser aplicado una sola vez al infractor.

b) Multas, entre diez (10) y hasta mil (1000) sueldos básicos de la Categoría Ingresante del Agrupamiento Administrativo –clase 4- o la que en el futuro la reemplace, de la escala salarial de la Ley N° 10.430 (Texto Ordenado por Decreto N° 1.869/96 y sus modificatorias), con régimen de treinta (30) horas semanales de labor.

c) Decomiso de las bolsas de transporte no biodegradable, juntamente con las sanciones de los incisos a), b) o d), según el caso.

d) Clausura temporaria del establecimiento que no podrá exceder de un (1) mes.

e) Clausura definitiva del establecimiento.

Por vía reglamentaria se fijarán las pautas para la graduación de las sanciones, en función de la magnitud del incumplimiento, la condición económica del infractor y el carácter de reincidente.

ARTICULO 8.- Los fondos que ingresen en concepto de multa, lo harán a la cuenta especial en la jurisdicción de la Autoridad de Aplicación y serán destinados al cumplimiento de las acciones que competen al Organismo Provincial para el Desarrollo Sostenible.

ARTICULO 9.- Comuníquese al Poder Ejecutivo.

Anexo 2

ENCUESTA DE SATISFACCION					
SEXO	Masculino	Femenino			
Marcar con un cruz					
EDAD	18-25	26-45	46-60	61	
Marcar con un cruz					
Marcar con una cruz según corresponda el grado de satisfacción	Estoy muy insatisfecho con este aspecto	Estoy insatisfecho con este aspecto	No estoy satisfecho ni insatisfecho	Estoy satisfecho con este aspecto	Estoy muy satisfecho con este aspecto
Las ofertas realizadas	1	2	3	4	5
Los precios de la mercadería en relación a la competencia	1	2	3	4	5
El horario de atención	1	2	3	4	5
Atención al cliente	1	2	3	4	5
Cantidad de marcas y variedad de productos	1	2	3	4	5

El ambiente (sonido, olor, estética)	1	2	3	4	5
La espera en la caja para pagar	1	2	3	4	5
Las alternativas de medios de pago	1	2	3	4	5