

REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

**Estudio comparativo del servicio de ventas de
las tiendas Zara y Bershka en la ciudad de
Morelia**

Autor: Melina Portillo Chávez

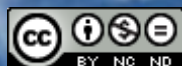
**Tesis presentada para obtener el título de:
Lic. En Mercadotecnia y Ventas**

**Nombre del asesor:
César Amando Chávez Mendoza**

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar, organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación "Dr. Silvio Zavala" que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo "Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada", se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.





ESCUELA MERCADOTECNIA Y VENTAS

“Estudio comparativo del servicio de venta de las tiendas Zara y Bershka
en la ciudad de Morelia”

TESIS

Que para obtener el título de:

LICENCIADO EN MERCADOTECNIA Y VENTAS

PRESENTA

MELINA PORTILLO CHÁVEZ

ASESOR

LIC. CÉSAR AMANDO CHÁVEZ MENDOZA

CLAVE: 16PSU009E

ACUERDO: LIC100414

MORELIA, MICHOACÁN

FEBRERO, 2013

Resumen

La presente investigación surgió de la inquietud por conocer la manera en las empresas Zara y Bershka pertenecientes al grupo español Inditex manejan sus estrategias de venta personal y de cómo estas estrategias eran percibidas por sus consumidores en función de la calidad en el servicio ofrecido.

Atrayendo nuevos clientes, estimulando el consumo en los actuales y dando mantenimiento a las relaciones ya existentes.

Palabras clave:

Ventas personales, Calidad en el servicio, Percepción, Consumidor, Zara y Bershka.

Abstract

The follow research arose out of the concern about the way businesses Zara and Bershka belonging to the Spanish Inditex Group handled their personal selling strategies and how these strategies were perceived by their customers based on the quality of the service offered.

Attracting new customers, stimulating consumption in the current and performing maintenance on the existing relations.

Key Words:

Personal sales, Quality in the service, Perception, Consumer, Zara & Bershka.

Agradecimientos

En especial a mis padres y a dios agradezco hoy y siempre el esfuerzo realizado y apoyarme en todo momento de mi carrera, y sobre todo por el amor brindado y aquellos contratiempos que surgieron. Los amo.

A mi novio por comprenderme y motivarme para la realización de mi Tesis y sobre todo por la comprensión.

Un agradecimiento especial al Profesor César Amando Chávez, por la colaboración, paciencia, apoyo y sobre todo por esa gran amistad que me brindó y me brinda, por escucharme y aconsejarme.

Contenido

Resumen	2
Palabras clave:	2
Abstract	3
Key Words:	3
Agradecimientos	4
Introducción	9
Antecedentes	10
Planteamiento del problema	11
Objetivo general	12
Objetivos particulares	12
Hipótesis	12
Justificación	13
Metodología	14
Capítulo I La venta personal	15
1.1. Definiendo las ventas personales	16
1.1.1. Características de las ventas personales.....	16
1.1.2. Tareas del vendedor	17
1.1.3. Proceso de venta personal	19
1.2. Dirección de ventas	20
1.3. El sistema de ventas	22
1.3.1. Planeación del sistema de ventas	23
1.3.2. Organización del sistema de ventas	24
1.3.3. Tamaño y asignación de los equipos de ventas	26
1.4. Aspectos fundamentales del manejo de vendedores	27
1.4.1. Selección del equipo de ventas	27
1.4.2. Capacitación del equipo de ventas	27
1.4.3. Motivación del equipo de ventas	28

1.4.4. Evaluación y control del equipo de ventas	29
1.5. Remuneración de los vendedores.....	30
1.5.1. Factores personales	31
1.5.2. Factores relacionados con el puesto de trabajo y la tarea	31
1.5.3. Dirección y organización del trabajo.	32
1.6. Mercadotecnia directa.	33
Capítulo II Mercadotecnia de Servicios	35
2.1. Los servicios y la mercadotecnia	36
2.2. Conceptualización del Servicio	38
2.3. Características de los servicios	40
2.3.1. Intangibilidad	40
2.3.2. Inconsistencia.....	41
2.3.3. Inseparabilidad.....	41
2.3.4. Inventarios.....	42
2.4. Bienes y Servicios.....	43
2.5. Brechas en la calidad del servicio	45
2.4.1. Primer brecha del servicio	47
2.4.2. Segunda brecha del servicio.....	47
2.4.3. Tercer brecha del servicio.....	47
2.4.4. Cuarta brecha del servicio.....	48
2.4.5. Quinta brecha del servicio	48
2.5. Características positivas y deseables en el servicio	50
Capítulo III La Calidad en la Mercadotecnia	52
3.1. Introducción y Administración de Calidad	53
3.1.1. Historia y evolución del control y aseguramiento de la calidad	53
3.1.2. Calidad y sistemas de calidad	56
3.1.3. Sistema de calidad ISO 9000	58
3.1.4. Administración total de la calidad	60
3.2. La Gestión Empresarial y la Calidad	62

3.2.1. La Calidad en la gestión.....	62
3.2.2. El cambio y la gestión de calidad	63
3.2.3. Cultura empresarial y su orientación hacia la calidad	64
3.2.4. La calidad en el estilo gerencial.....	65
3.3. Herramientas para la Gestión de Calidad.....	66
3.3.1. La Comunicación	66
3.3.2. Creatividad e innovación en la solución de problemas.....	68
3.3.3. Control estadístico de procesos.....	71
3.4. El Factor Humano como eje de la Gestión de Calidad.....	77
3.4.1. El Factor Humano	77
3.4.2. Motivación y gestión de calidad	79
3.4.3. La calidad en las relaciones personales	81
Capítulo IV Grupo Inditex.....	83
4.1. Historia del Grupo INDITEX	84
4.2. Modelo de negocio	89
4.2.1. Producción	89
4.2.2. Distribución.....	90
4.2.3. Consumo	92
4.3. Marcas INDITEX.....	93
4.3.1. Zara	94
4.3.2. Pull & Bear	95
4.3.3. Massimo Dutti.....	95
4.3.4. Stradivarius	96
4.3.5. Oysho	96
4.3.6. Zara Home	96
4.3.7. Uterqüe.....	97
4.4. Inditex en México	98

Capítulo V Percepción del consumidor	100
5.1. Grupo Focal de consumidores	101
5.1.1. El muestreo cualitativo	101
5.1.2. El reclutamiento	102
5.1.3. El análisis de la información obtenida	103
5.2. Entrevistas a vendedores, supervisores y gerentes de Zara y Bershka.....	108
5.2.1. Desarrollo de los ejes temáticos. (Entrevista Bershka).....	108
5.2.2 Desarrollo de los ejes temáticos. (Entrevista Zara)	110
5.2.3. Resultado de las entrevistas	114
Capítulo VI Conclusiones	115
Bibliografía.....	119
Índice de figuras	121
Glosario de términos.....	123
Apéndices y Anexos	125
Anexo 1 Transcripción Grupo de Enfoque Zara-Bershka (Verbatim).....	125
Entrevista 1 Empleado Bershka.....	134
Entrevista 2 Supervisor de Zara	138

Introducción

Esta investigación tuvo como objetivo comparar la percepción de la calidad en servicio de venta de las tiendas Zara y Bershka de la ciudad de Morelia, para conocer el papel que dicha apreciación tiene en el éxito comercial de las marcas. Para tal fin, se dividió en cinco capítulos. El primero de ellos abordó las ventas personales, ha sido considerada como una herramienta de la estrategia de comunicación cuyas acciones y actividades deben estar planificadas, organizadas y controladas. Y es precisamente la dirección de ventas la responsable de estas funciones directivas.

Para continuar tenemos lo que vendría siendo el capítulo segundo que trata básicamente de los servicios comprenden una extensa gama de industrias que se caracterizan por prestar asistencia a los clientes, no obstante el servicio al cliente es aquel que proporciona todo tipo de compañía ya sea de manufactura, tecnología o servicios más sencillos. Por otra parte tenemos el capítulo tercero la calidad en la mercadotecnia es el factor básico de decisión del cliente para un número de productos y servicios que hoy crece en forma increíble, ya sea el comprador u otra persona ajena. La calidad llega a ser la fuerza más importante y única que lleva al éxito de las empresas y al crecimiento de la compañía en mercados nacionales e internacionales.

Para continuar tenemos el capítulo cuarto que engloba lo que es la empresa textil Inditex, encargada de marcas prestigiosas como Zara. Bershka, Pull and Bear, Massimo Dutti, entre otras, desarrollando lo que es un poco la historia de cómo triunfa en México y de sus marcas. Para finalizar se presenta lo que es el estudio comparativo de una de las marcas que se escogieron Zara y Bershka, donde se muestran entrevistas hechas a empleados y supervisores para determinar cómo es que funciona su servicio y lograr captar a millones de clientes.

Antecedentes

La percepción del cliente sobre la calidad y el aseguramiento de la calidad, son dos labores fundamentales al momento de concebir el trabajo de promoción de ventas. Estos pueden ser concebidos como “parte de la administración de la calidad enfocada a proporcionar confianza en que los requisitos de calidad se cumplan” (Wadsworth, Stephens, & Godfrey, 2005, pág. 1) e incluye una labor doble. Por un lado, incluye las ideas, sentimientos y las conductas relacionadas con una acción específica de compra (Kinneer & Taylor, 2004) y por el otro, describe a las herramientas que se emplean para lograr que las organizaciones trabajen en proporcionar un producto/servicio previamente propuesto.

Dentro de los antecedentes revisados para nuestro estudios, encontramos estudios acerca del Servicio de venta como: la tesis de Ingrid Edith Bollat Morales, sobre el servicio Post-venta en la Ciudad de Guatemala. Este trabajo fue enfocado para empresas de servicio, el interés de este estudio se derivó de la importancia que tiene el brindar un servicio Post-venta en empresas de la ciudad.

Se realizaron también algunas investigaciones como estrategias corporativas, como también que tan popularidad ha ocupado Zara a través de los años. Por Javier Velilla Socio Director de la consulta de comunicación estratégica. También se implementaron estrategias de las marcas blancas, como afrontar el reto de las marcas de distribución que hecho por Nirmalya Kumar. Zara: Un reto al pensamiento maduro, decimos que la empresa ha realizado una innovación estratégica cuando empieza a jugar completamente diferentes, esta investigación fue realizada por Carlos Herrera de las Cuevas.

Planteamiento del problema

La venta personal se puede definir como un proceso no una actividad que a través del tiempo cuando se trata de definir este concepto en la mayoría de los casos llegamos a un concepto muy general que limita a la venta solo al intercambio de bienes o servicios donde se satisfacen la parte de participantes en dicho intercambio. Es entonces cuando se preocupan las empresas u organizaciones determinan el concepto como una acción de intercambio donde una parte (comprador o cliente) entrega dinero o algo de valor para recibir del vendedor, a cambio un producto o servicio, es así cuando estas pretenden mejorar el servicio de venta brindando a los consumidores seguridad, confianza, compromiso y atención personalizada relativamente la manera posible de ofrecer un buen servicio.

Hablar de calidad para las empresas representa una parte necesaria para mantener al cliente, pero, por sí sola, no es suficiente para atraer nuevos compradores. Considerando que también se debe dar a conocer al mercado la existencia del producto y los beneficios que adquiere su uso al consumidor. Es decir promocionar el producto. Es tarea de la empresa u organismo informar al comprador, cuyo contenido se refiere al producto o servicio esto se realiza a través de distintos medios personales o impersonales y el único fin es estimular e incrementar las ventas.

Finalmente, tenemos a la calidad como elemento aglutinador de las ventas y del servicio que ellas implican, siendo un término complejo con dimensiones objetivas y subjetivas, suele ser también quien determina el logro de las metas de ventas y no un mero accesorio de la labor de venta. Una empresa, sin importar lo grande o antigua que sea, si no es capaz de dar un servicio que sea percibido como “de calidad” por sus consumidores, es una organización que enfrentará la perspectiva de desaparecer en un mercado global altamente competitivo.

Objetivo general

- Comparar las estrategias de venta personal de las tiendas *Zara* y *Bershka* en la ciudad de Morelia, para determinar la manera en que la calidad en el servicio de venta, es un factor que incita al consumo.

Objetivos particulares

1. Entrevistar a la dirección y al equipo de vendedores de las tiendas para descubrir cuál es el sentido de calidad en el servicio de venta que estos tienen.
2. Conocer cuál es la percepción del consumidor de estas tiendas, respecto del servicio que le ofrecen y relacionarlo con su decisión de compra.
3. Descubrir si el servicio de venta influye en la imagen de marca (Branding) que los consumidores tienen respecto a *Zara* y *Bershka*.
4. Evaluar las estrategias de captura, motivación y crecimiento del talento humano al interior del equipo de venta de las dos tiendas, como principal factor de calidad en el servicio.
5. Describir a profundidad los procesos de venta de ambas tiendas, para entender cómo influye en percepción que el consumidor tiene de ellos.

Hipótesis

Dado que se trató de un estudio sobre la percepción de los consumidores respecto al servicio de venta, propiamente no se planteó una hipótesis. Sin embargo, si se partió de un supuesto de investigación:

Cualitativamente hablando, el peso de la percepción del servicio en el momento de la venta personal, es un factor fundamental para concretar la venta y estimular futuros intercambios comerciales.

Justificación

Esta investigación se considera de suma importancia para entender desde el punto de vista externo a la empresa el proceso de compra y la experiencia en la adquisición de un producto o servicio por parte del consumidor. El investigar y establecer los factores más relevantes dentro del proceso de compra se considera de suma importancia ya que le permite a las empresas tener un punto de partida en lo que se refiere a la atención al cliente además de averiguar cuáles son los aspectos que regulan de alguna manera el proceso de compra/venta y que llevan eventualmente a la adquisición de un determinado bien o servicio.

Por otro lado, es indispensable conocer las necesidades de los clientes, tener una interacción sobre todo comunicación mediante el cual podemos transmitir información de forma directa y personal de forma inmediata, ya que la comunicación es fundamental, se puede utilizar cara a cara, también mediante el uso del teléfono u otro medio de comunicación interactivo. Determinar si en realidad se están cumpliendo los objetivos planteados por la organización más que nada para satisfacer al consumidor, saber si los clientes están realmente satisfechos con el producto que se les brinda.

Metodología

Esta investigación se realizó con un carácter cualitativo, debido a que los métodos utilizados en la misma para la recolección de datos no dependen de una medición numérica, y está basada en tres conceptos principales que son la validez, la confiabilidad y la muestra (Gayou, 2003). La generación de preguntas e hipótesis complementan este estudio, basado, en parte, en una de las técnicas cualitativas de estudio de mercado más usada, la sesión de grupo.

El objetivo buscado con la realización de esta sesión de grupo fue el de generar un estudio de las opiniones, actitudes y percepción de la marca de un público que atiende en su totalidad a uno de los mercados más fructíferos hoy en día, el de la moda. Dicha sesión de grupo se llevó a cabo tomando como referencia los criterios de la Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado y opinión pública (AMAI), más específicamente atendiendo a las características del grupo focal, que es una ramificación de las sesiones de grupo en donde se atiende y discute un tema en específico, con una moderación directiva y respuestas precisas.

Por otro lado, y como complemento de la información obtenida con la sesión de grupo, se realizó un estudio comparativo mediante entrevistas de percepción a los consumidores y encuestas planteadas a sujetos clave como personal, directivos, gerentes y al mercado de consumo en general. Este análisis es complejo ya que depende de los estilos de comunicación a la par con las reacciones no verbales de los participantes, es por ello que se necesita personal entrenado para el manejo del grupo y el análisis de los resultados. Analizando quienes son clientes potenciales de estas tiendas.

Si bien la sesión de grupo pretende la generación de datos y estadísticas de cara al consumidor, las entrevistas se realizaron con el afán de obtener información sobre el funcionamiento interno de la empresa, el manejo de personal, logística y los estándares de calidad.

Capítulo I La venta personal

En este capítulo se pretende hablar sobre lo que engloban las ventas personales, cada función que desarrolla en cada capítulo. La venta personal es muy importante sobre todo para las organizaciones porque tienen como misión cubrir aquellas necesidades que surgen de un cliente. En las empresas la mayor parte el departamento de ventas tiene una ubicación independiente de la mercadotecnia.

La importancia actual de la venta se refleja en los conocimientos de algunos importantes directivos ya que las empresas se vuelven cada día más competitivas de manera que compiten entre sí para conseguir incrementos en sus ventas, de esta forma una compañía puede utilizar uno o más enfoques para tener una interacción con su cliente. Existen distintas maneras de manejar una estrategia pero debe basarse en el proceso de compra y venta.

En los siguientes capítulos se mencionan tipos de ventas, características principales con las que cada organización desarrolla, dirección de las ventas como organizar y planificar el proceso de venta.

1.1. Definiendo las ventas personales

Una frase atribuida a Robert Louis Stevenson señala que “todos vivimos de vender algo”, sea de su autoría o no, lo importante de la expresión radica precisamente en el papel que juega la venta en el mundo contemporáneo, de hecho, las ventas están presentes aún cuando no se trate de organizaciones e instituciones lucrativas, los equipos deportivos buscan atraer aficionados y espectadores; los partidos políticos militantes y votantes; e inclusive las iglesias y hospitales están preocupadas por las personas a las que pueden captar y atender (Kotler, 2008).

Las ventas personales son una de las herramienta de promoción más importantes que las organizaciones emplean para alcanzar sus objetivos, sin embargo, su definición y operacionalización no resultan una labor sencilla, ya que por un lado conjuntan los esfuerzos de toda la organización para vender, y por otro lado, los esfuerzos de los vendedores, quienes constituyen el elemento esencial de la venta personal, puesto que son ellos quienes de forma directa ejercen la acción de venta (Fischer & Espejo, 2004). De la definición anterior podemos desglosar a los dos elementos básicos que conforman a las ventas personales: 1) la gerencia o dirección de ventas y 2) la fuerza de ventas o vendedores.

En las organizaciones los encargados de la gerencia de ventas se dedican a coordinar las actividades, tomar decisiones y resolver problemas vinculados al proceso de venta necesario para cumplir con las metas de dicha organización mediante las fases de planeación, ejecución y control de la fuerza de venta. Pudiendo tomar decisiones programadas (rutinarias y repetitivas) y decisiones no programadas (resoluciones no estructuradas a problemas nuevos y complejos).

1.1.1. Características de las ventas personales

Las venta personal tienen como fin determinar una comunicación personal, en la que su principal ventaja es el poder de conocer directamente las relaciones con los clientes, una característica relevante de la venta personal es que se le puede dar seguimiento a los clientes de forma muy controlada, además de en otros casos depende del producto y del mercado las compañías pueden

adaptarse más a los gustos y necesidades del consumidor por conocerlas mejor a través de sus vendedores (Valdéz & Escandón, 2004).

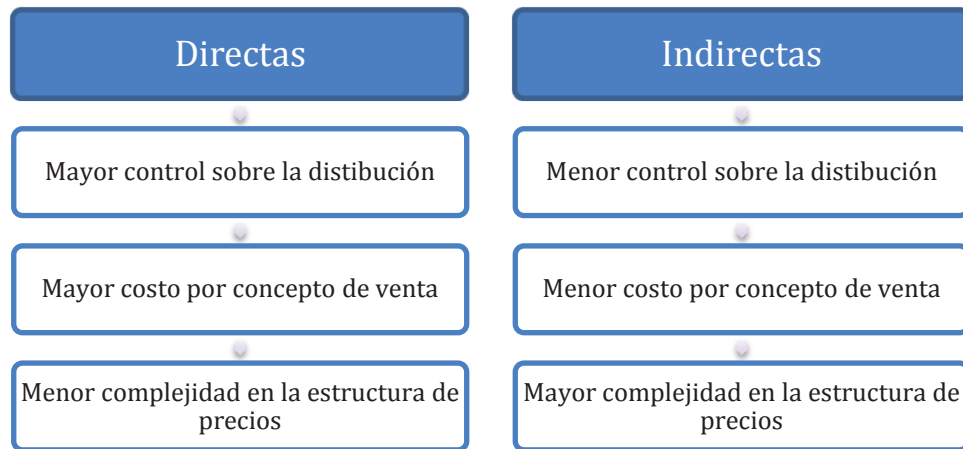


Figura 1 Diferencias entre venta personal directa e indirecta. Fisher & Espejo, 2004

Existe una amplia variedad de actividades de ventas, las cuales responden a las distintas estrategias y técnicas que elige una empresa para promocionar sus productos, según sus propios objetivos (Fig. 1). Desde el punto de vista de las actividades y tipos de ventas pueden orientarse a sus clientes directos, o bien un intermediario a otro a sus clientes directos.

1.1.2. Tareas del vendedor

Por su parte, el vendedor es definido de forma general como la persona que efectúa la acción de vender algo, es decir, ofrecer y traspasar la propiedad de un bien o la prestación de un servicio a cambio de un precio establecido. Tal definición, si bien es ampliamente difundida y forma parte de nuestro idioma, resulta poco específica para entender lo que es un vendedor en el sentido de marketing, que de acuerdo con Fischer y Espejo (2004, p. 396). El vendedor es:

La persona que hace de las ventas su forma habitual de vida y que forma parte de un equipo por medio del cual una organización vende determinado bien o servicio, ofreciéndole una remuneración por su trabajo. Las ventas personales son el motor de una organización de aquí se van a definir sus objetivos y cumplir las metas que se propongan a largo o corto plazo.

Capítulo I La Venta Personal

En el desarrollo del trabajo de los vendedores tienen que cumplir con una serie de tareas que se derivan de los objetivos y tipos de actividades que se efectúan, por lo que se requiere de personas con habilidades y características especiales, que en forma general se mencionan ya analizado el perfil del vendedor (Santesmases Mestre, Sánchez Guzmán, & Valderrey Villar, 2003).

Hacia la empresa:

- Respetar y maximizar la eficiencia de las políticas de venta de la empresa.
- Proyectar una imagen favorable de la empresa.
- Cumplir eficientemente su labor de venta.
- Proporcionar a la empresa información acerca de las quejas, sentimientos, necesidades, innovaciones, modalidades y opiniones (de las cuales se percate de los clientes con quienes trata y de la compañía).
- Lograr la introducción de nuevos productos en el mercado.

Para con los clientes:

- Convencer a sus clientes de que no sólo piensa en incrementar sus ventas y sus ingresos, sino que desea ayudarles a resolver sus inquietudes o problemas.
- Demostrar siempre entusiasmo contagioso para cumplir con éxito sus ventas.
- Atenderlos de la mejor forma y con el mayor respeto, sin mencionar cualidades, que el producto no tenga, o engañarlos con argumentos irreales que además puedan perjudicarlos.
- Cumplir con las condiciones prometidas.
- Mostrar interés en el cliente siendo cordial y considerando; estudiar su punto de vista, y expresarse en términos de ventajas para él.

1.1.3. Proceso de venta personal

La mayor parte de los programas de capacitación consideran que el proceso de venta está constituido por etapas que el vendedor debe dominar (Selva, Conde, & Díaz, 2003). El proceso de venta personal abarca un conjunto de actividades que van, desde la identificación de los clientes potenciales, hasta el seguimiento de los mismos una vez efectuada la venta. Según el tipo de venta, la clase de vendedor, la oferta de la empresa y el cliente objetivo (Fig. 2).



Figura 2 Proceso de venta personal en tres fases consecutivas. Selva, conde y Díaz, 2003

Estas etapas mínimas de la venta personal establecen la necesidad de preparar al vendedor para realizar las ventas, entendiendo su papel al momento de acercarse a la empresa y sus productos o servicios, con los clientes actuales y potenciales, en lo que se denomina contacto. De ahí se transita a la persuasión, definida por algunos autores como un proceso de corte emotivo cuya finalidad es seducir más que convencer (Grijelmo, 2007), para finalmente llegar al punto de la transacción o cierre de la venta.

1.2. Dirección de ventas

La dirección de ventas ha sido concebida para que pueda emplearse tanto con fines académicos como profesionales. Así se dirigen en primer lugar a profesionales de empresa y dentro de ella los responsables de marketing y direcciones de ventas y en segundo a futuros licenciados, diplomados. De acuerdo con Díez de Castro, Navarro García y Peral Peral (2003), los elementos primordiales para la realización de la dirección de ventas son:

- 1) Estudiar los *objetivos* que se pretenden conseguir con el personal de ventas. Estos suelen referirse en la práctica a las ventas: ventas en unidades físicas, en unidades monetarias, en términos de incremento con respecto al periodo anterior, en términos de cuota de mercado.
- 2) Diseñar una *estructura organizacional* que facilite el logro de estos objetivos. Todo aquello lleva a la construcción de un organigrama en el que será necesario definir los puestos, categorías o tareas a realizar. Se formaliza en la decisión en lo que se llama el tamaño de la fuerza de venta, esto es, el número de vendedores a utilizar.
- 3) Estructurada la organización de ventas es indispensable saber el *presupuesto* junto con las previsiones de venta de dos factores: en primero el número de vendedores necesarios para lograr los objetivos y en segundo la retribución asignada a la fuerza de ventas.
- 4) Una vez determinado el número de personas viene el *Reclutamiento y Selección* es decir de estas personas con los conocimientos adecuados y formación requerida, seleccionar al personal indicado. Esta fase se considera contenido planificador elevado.
- 5) Una vez que se disponga del personal prosigue la *Asignación* puede realizarse por los productos de la cartera, por las zonas geográficas por los territorios donde se vende el producto y por los diferentes compradores o segmentos de compradores.
- 6) Desempeñar las funciones en cierta garantía en este sentido la *Formación* será continua. Es decir: *Organizar la red de venta personal, Organizar el sistema de motivación y de remuneración y Controlar los resultados de las actividades de venta.*
- 7) *Motivación* La dirección de la fuerza de ventas debe procurar que se encuentre motivada continuamente para el desarrollo de su labor es decir estar predispuesto a dedicar el esfuerzo que sea necesario para el logro de los objetivos ya planteados.

- 8) Esta última etapa *Evaluación y control* consiste en la evaluación de los resultados del vendedor, así como controlar que se alcancen las metas asignadas al personal de ventas.

Dichos elementos pueden sintetizarse en cinco grandes responsabilidades que determinan la calidad del trabajo del director de ventas. Mismos que se exponen en la figura 3.

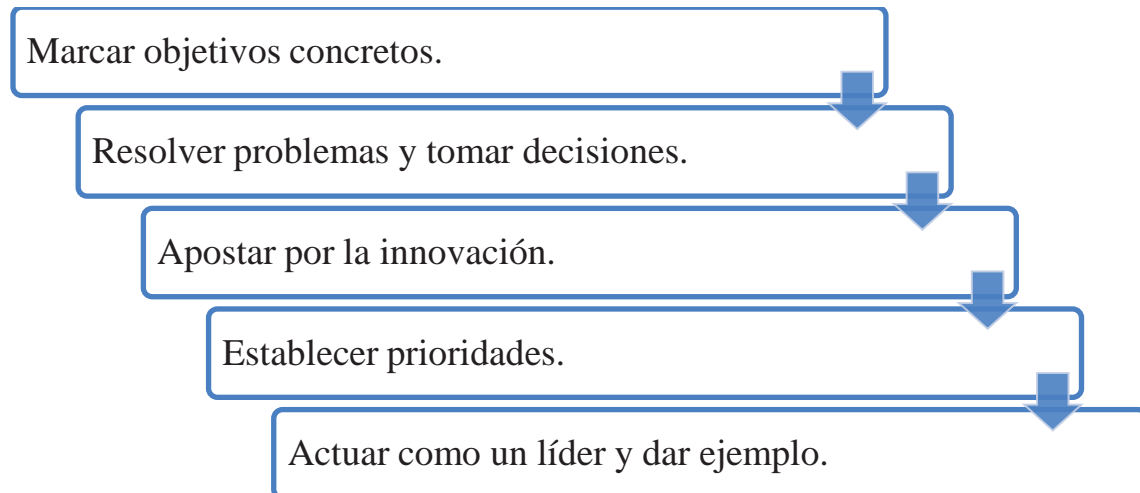


Figura 3 Responsabilidades fundamentales del director de ventas. Santesmases, Sánchez y Valderrey, 2003

Estos elementos, son establecidos para generar en el vendedor una motivación y así se sientan conformes y comprometidos con la empresa, para incrementar las ventas. Más que nada generar una conexión entre vendedor y empresa. La dirección de ventas es muy importante para que una organización funcione al máximo, sin estos elementos serian incapaz de tener una estructura de cómo funciona una empresa y como hacerla funcionar para tener un equilibrio en las ventas.

Actualmente el Director de ventas debe unir las cualidades tradicionales de alentador, motivador, organizador y supervisor del equipo de ventas con una solida capacitación técnica gerencial que le permita planear y organizar el sistema de ventas (Santesmases Mestre, Sánchez Guzmán, & Valderrey Villar, 2003).

1.3. El sistema de ventas

El sistema de ventas dependerá de diversos factores, tales como la posición que se ocupe en el canal de distribución (fabricante, mayorista o detallista), el sistema de distribución, el tipo de producto y las formas de ventas habituales en el sector. La posición en el canal y el sistema de distribución utilizado son dos condiciones básicas del sistema de ventas. Un fabricante que distribuya a través de intermediarios y venda, por tanto a mayoristas o detallistas precisará un equipo de vendedores generalmente reducido que visiten a estos distribuidores.

Un sistema de ventas tiene como función mantener al tanto a los distribuidores, de cómo se va a distribuir el producto por el que se define que canal se utilizará. Agregar en uno o dos párrafos el cierre de la idea ¿Entonces, qué es un sistema de ventas y cuál es su utilidad? Por otra parte las características y organización del equipo de ventas serán diferentes según que los vendedores atiendan en sus domicilios u oficinas. Además, si la venta se efectúa en los establecimientos del detallista, las características y tamaño de este equipo de ventas serán diferentes si se utiliza un sistema de venta tradicional, en el que el vendedor atiende personalmente al comprador, o se practica, en mayor o menor medida, el régimen de servicio.

Cuanto más complejo sea el producto, menos frecuente su compra, más elevado su precio y, en general, sea de alto involucramiento, mayor será la necesidad de vendedores propios especializados (Santesmases Mestre, Sánchez Guzmán, & Valderrey Villar, 2003). Cuando la actividad de venta se desarrolla en los establecimientos del detallista, las personas que atienden al público y efectúan las ventas suelen ser personal de la empresa y estar vinculadas por un contrato laboral fijo o temporal. Sin embargo, cuando la actividad de venta se desarrolla en el exterior de los establecimientos del fabricante o intermediario, caben dos posibilidades:

- a) Utilizar vendedores propios, que trabajen en exclusiva para la empresa o entidad que los ha contratado, o
- b) Emplear vendedores ajenos lo cuales realizan actividades de venta para varias empresas.

Definir estratégicamente los objetivos del equipo de ventas, permite ponerlos en marcha, evaluarlos y corregirlos. La cuestión de planificar un equipo de ventas y establecer una función para cada vendedor, es una actividad vital para las empresas, permitiendo llevar un control que ayude al logro de sus objetivos de mercadotecnia.

1.3.1. Planeación del sistema de ventas

En la planeación el objetivo principal es determinar los objetivos de venta. Para poder elegir el tipo de equipo de ventas, es posible determinar el tamaño del mismo, diseñar la red de ventas y asignar a los vendedores a los territorios de venta (Santesmases Mestre, Sánchez Guzmán, & Valderrey Villar, 2003). Los objetivos deben estar de acuerdo con los establecimientos en el plan de mercadotecnia de la organización y cumplir los siguientes requisitos:

- a) Ser precisas.
- b) Cuantificables.
- c) Referirse a un período de tiempo determinado.
- d) Ser razonables.

Una vez que han cumplido con los requisitos antes mencionados, es importante establecer las formas en que se expresarán los objetivos, pudiendo ser por medio de:

- a) El volumen de las ventas en unidades.
- b) El ingreso por ventas en pesos (precio por cantidad).
- c) El incremento en el volumen de ventas respecto al período anterior.
- d) La participación de mercado que se tiene.
- e) El número de pedidos solicitados en un tiempo determinado.
- f) El número de nuevos clientes obtenidos.
- g) El número de visitas realizadas a clientes actuales o potenciales.
- h) La venta media por cliente (en unidades o pesos).

Estas mediciones juegan un papel fundamental en el desarrollo de la empresa, para el conocimiento del fenómeno a evaluar, que en nuestro caso concreto refiere al logro de los objetivos planteados por el departamento o gerencia de ventas.

1.3.2. Organización del sistema de ventas

Cuando los vendedores tienden a desarrollar su actividad fuera de la empresa ya sea visitando a los clientes y haciendo “prospectación” de ventas¹, hay que diseñar la estructura del sistema de ventas y de los territorios de venta para que cada vendedor tenga asignada una zona de ventas o un grupo de clientes y pueda desarrollar sus tareas del modo más eficaz posible. Esta organización del sistema de ventas se realiza básicamente de tres maneras: 1) En atención a una cobertura geográfica; 2) en base al tipo de productos o clientes de la empresa y 3) en una suerte de combinación de los dos anteriores.

La forma más utilizada para organizar un sistema de ventas, es aquella definida por las *zonas o territorios geográficos*, los cuales consisten en dividir el mercado sobre el que actúa la empresa en distintos territorios o zonas de venta sin tener en cuenta los productos vendidos ni el tipo de clientes. Este tipo de organización es específicamente adecuado cuando la gama de productos ofrecida es reducida y las características de los clientes son similares. La principal ventaja de este tipo proporciona costos y tiempos de desplazamiento reducidos. Sin embargo, tiene como desventaja la falta de especialización de los vendedores.

El objetivo básico de este diseño es conseguir territorios similares en cuanto a carga de trabajo, extensión, distancias a recorrer, comunicaciones, número de clientes y potencial de compra. Deben tenerse en cuenta todos esos aspectos para diseñar un territorio de ventas y ponderarlos adecuadamente. De acuerdo con Kotler (2008), existen tres procedimientos básicos para determinar el número de zonas de ventas, y estos son:

¹ La prospectación se basa en identificar los clientes potenciales a los cuales es más sencillo cerrar una venta.

Capítulo I La Venta Personal

- a) Descomposición de la carga de trabajo. Consiste en dividir las ventas totales preventivas por las ventas medias de un vendedor. La carga de cada territorio no es necesariamente igual.
- b) Igualdad de la carga de trabajo: Todo el personal de ventas debe realizar una cantidad de trabajo similar.
- c) Incremento adicional de territorios de venta. Esto implica incrementar el número de vendedores mientras que la utilidad marginal supere el aumento de costos.

Por *productos* cuando el número de productos que comercializa una empresa es elevado, resulta más adecuado un diseño de la red de ventas por tipo de productos. El vendedor puede tener entonces una mayor especialización y desarrollar de modo más efectivo su tarea. Además el tipo de comprador puede ser distinto para cada grupo de productos.

Sin embargo si la empresa por productos del comprador no coincide con la del vendedor, puede suceder que un mismo agente de compras se visitado por dos o más vendedores, lo que puede perjudicar para buenas relaciones. Por clientes la organización de la red de ventas puede efectuarse también en función de las características de los clientes. Este diseño tiene como principal ventaja la especialización del vendedor y la mejor adaptación al cliente. La división por clientes puede efectuarse atendiendo al tipo de institución (empresa, organismo público, etc.). El diseño de la red por clientes puede combinarse con la división geográfica de los territorios de venta.

Además de los criterios ya mencionados como zonas geográficas, productos y cliente pueden utilizarse también de *forma combinada* para diseñar esta red de ventas. Otra alternativa en el diseño del equipo de venta es su especialización por tareas: prospección de clientes, recepción de pedidos, obtención de pedidos, asesora, técnica, etc. La forma mixta es la más completa porque se combinan las anteriores para realizar un mejor diseño de la red de ventas, considerando cada función que realizan.

1.3.3. Tamaño y asignación de los equipos de ventas

Una vez diseñados los territorios de venta se plantea la cuestión de la determinación del número de vendedores que debe tenerse. Los factores condicionantes que hayan afectado a la elección del sistema y equipo de ventas como la posición ocupada en el canal de distribución del número de vendedores.

Si los territorios de ventas se han estructurado en función de la carga de trabajo que puede desempeñar un vendedor, el número de vendedores preciso vendrá determinado por el número de territorios de venta. En general, cabe señalar que cuanto mayor sea el número de vendedores más clientes podrán ser persuadidos y más elevadas serán también las ventas totales (Santesmases Mestre, Sánchez Guzmán, & Valderrey Villar, 2003).

Si bien esta suposición es válida, hasta cierto punto, para el total de ventas, existe una “ley de los rendimientos marginales decrecientes”², la cual delimitará el número de vendedores que pueden asignarse a los territorios de venta. De acuerdo con dicha ley, la incorporación de más vendedores a los territorios reducirá su rendimiento medio y llegará un costo igual o superior a los ingresos que proporciona esta incorporación. Es donde se indica que se ha alcanzado el número óptimo de vendedores.

Un problema que se ve día con día del diseño de estos territorios y la determinación del tamaño del equipo de ventas es la asignación específica de cada vendedor a los distintos territorios delimitados, productos ofrecidos o mercados atendidos. Si las características de los vendedores son distintas y su rendimiento varía según la zona en la que desarrollan su trabajo, la asignación de los mismos.

² La Ley de los rendimientos marginales decrecientes se refiere a la cantidad de producto adicional que se obtiene cuando se añaden unidades adicionales ya sean iguales de un factor o una variable.

1.4. Aspectos fundamentales del manejo de vendedores

Para tener un control del manejo de los vendedores se necesita dar a conocer las restricciones que se pretenden establecer para cada vendedor como puntualidad, tiempo que se le dedica a cada tarea, ser su propio jefe, dividirse las tareas en unidades más pequeñas y manejables, establecer actividades similares. El principal objetivo de cada vendedor distribuir y monitorear sus compromisos de tiempo por día, semana, mes y año en números redondos.

1.4.1. Selección del equipo de ventas

La selección es muy importante es un la primera etapa en la configuración del equipo de ventas. No existen reglas únicas para ello. Si bien es preciso una voluntad y deseo por parte del vendedor de desempeñar adecuadamente su función, las características y rasgos personales del mismo pueden adaptarse de manera diferente a situaciones, clientes y productos distintos.

De todos modos, hay una serie de características del vendedor cuya posesión, esto no garantiza el éxito en el desempeño de la función, puede favorecerlo positivamente. Entre lo que destacan algunas de las características son el nivel de confianza, inteligencia, autoconfianza, capacidad para resolver problemas, facilidad de palabra, empatía (capacidad de ponerse en los zapatos del cliente), aspecto físico, simpatía y lo más importante el deseo de querer superarse día con día.

1.4.2. Capacitación del equipo de ventas

La capacidad del vendedor es la fase siguiente la selección. Un vendedor, como ya se selecciono, debe ser capaz de informar al cliente potencial, persuadirle para que compre el producto y, en general, prestarle servicio. Para poder llevar a cabo estas funciones, el vendedor debe saber argumentar y superar las objeciones del comprador. La efectividad será mayor si conoce detalladamente las características de los productos que se pretende ofrecer y sus ventajas sobre los de la competencia. También estar informado sobre los objetivos, características y organización de la empresa en la que se trabaja.

La primera capacitación que debe recibir un vendedor, por tanto, debe estar dirigida a la constante preparación en base a conocimientos básicos. Pero la capacitación no debe terminar aquí, sino que debe estar en constante actualización y perfeccionarse de modo que no se pierda la secuencia de la capacitación.

El vendedor debe estar al corriente de los nuevos productos que aparecen en el mercado y de los que proyecta lanzar su empresa, así como de los nuevos objetivos y planes generales de la misma. Además seguir con una periodicidad de cursos perfeccionistas ya sea en técnicas de venta o todas aquellas materias relacionadas con la actividad que se desarrolla

1.4.3. Motivación del equipo de ventas

La motivación puede entenderse como un estado del vendedor y como una actividad de la dirección de ventas. Desde el punto de vista del personal, la motivación constituye el esfuerzo que el vendedor está dispuesto a realizar en el desarrollo de sus actividades tanto principales como complementarias. La teoría de las expectativas sugiere que el nivel de esfuerzo realizado viene determinado por las expectativas del vendedor, la percepción sobre la relación entre el rendimiento y las recompensas y el valor dado a estas últimas.

La actividad de venta puede suponer por sí misma un reto constante para el vendedor, que le mantenga altamente predispuesto para su tarea, es conveniente que la dirección de ventas desarrolle acciones específicas para motivar a los vendedores (Santesmases Mestre, Sánchez Guzmán, & Valderrey Villar, 2003). Estas acciones han de tener una finalidad integradora del vendedor con la empresa. Permitir establecer una comunicación de doble sentido. Es decir, servir tanto para que la empresa informe al vendedor sobre el rendimiento de su actividad y los planes de la empresa, como para que el vendedor informe a la dirección de ventas sobre el desarrollo de sus actividades y transmita sus inquietudes, opiniones y experiencias.

Siguiendo con Santesmases, Sánchez y Valderrey (2003), para llevar a cabo una motivación para los vendedores cabe destacar los siguientes puntos:

Capítulo I La Venta Personal

- a) Reuniones periódicas para crear una sensación de grupo y apoyo e intercambiar ideas.
- b) Reconocimiento de la tarea desarrollada, promoción personal del vendedor, delegación de autoridad, autonomía, etc.
- c) Promociones de venta con incentivos, premios, concursos, etc., para estimular tareas específicas.
- d) Capacitación continua, tanto en técnicas de venta como en nuevos productos y aplicaciones.

La motivación es el principal factor de relevancia en una organización, para que su personal haga sus respectivas tareas, la empresa tiene que estarlos motivando día con día y así tener una respuesta inmediata del personal.

1.4.4. Evaluación y control del equipo de ventas

El rendimiento de cada vendedor debe de ser evaluado, es decir, medido. Esta medición puede efectuarse aplicando distintos criterios: ventas en cantidades o unidades monetarias, número de pedidos, visitas realizadas, nuevos clientes conseguidos, etc. La evaluación, además de servir para determinar la remuneración del vendedor en los sistemas basados en los resultados, es necesaria para controlar el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos.

Los objetivos fijados a los vendedores se denominan cuotas de ventas, las cuales consisten en general, en una cifra de ventas a conseguir por el vendedor o el equipo de vendedores, durante un periodo determinado en el territorio de ventas asignado. El cumplimiento de las cuotas de ventas suelen estar asociado con la obtención de una prima o incentivo económico.

1.5. Remuneración de los vendedores

La remuneración tiene gran influencia sobre la motivación y el rendimiento del vendedor, pero su determinación no resulta nada fácil. Existe, por una parte, un conflicto de intereses entre la empresa y el vendedor que es preciso resolver llegando a un punto de equilibrio o compromiso (Santesmases Mestre, Sánchez Guzmán, & Valderrey Villar, 2003).

Al hablar de remuneraciones, estas suelen dividirse en 1) económicas, 2) no económicas y 3) mixtas. La remuneración de tipo económico es la más importante, pero no debe ser la única forma de compensar los esfuerzos y resultados del vendedor. Hay otras recompensas de carácter no económico como el reconocimiento de la tarea desempeñada, la autonomía y la promoción, que también influyen en la motivación y rendimiento del vendedor.

Cada una de ellas tiene sus ventajas y desventajas, siendo más apropiada una fórmula u otra según la situación considerada en cada uno de los casos en los que se piense aplicar. No obstante, esta combinación de sueldo más comisiones, y otros incentivos, constituye la modalidad más extendida de remunerar a vendedores. Un sistema efectivo de remuneración será aquel que contribuye a conseguir los objetivos generales de mercadotecnia. Para ello el sistema de remuneración debe cumplir los requisitos siguientes:

- a) Ser sencillo de aplicar usando métodos básicos.
- b) Ser equitativo para evitar agravios comparativos entre los vendedores.
- c) Proporcionar seguridad y confianza
- d) Compensar el esfuerzo y la actividad del vendedor.
- e) Impulsar la obtención de información del mercado y de los competidores.
- f) Conseguir aumentar las ventas.
- g) Facilitar el control de la actividad del vendedor.

Es un poco complicado que el sistema de remuneración cumpla todos estos requisitos, por lo que la dirección de ventas deberá optar, entre los sistemas posibles, por aquella forma de remuneración que mejor se adapte a los objetivos que se consideren prioritarios.

Un aspecto de la venta personal, que ha sido objeto de un gran número de estudios en los últimos años, es el de los factores que determinan la motivación, satisfacción y rendimiento de los vendedores y la relación que existe entre estos conceptos. Los factores que analizan estos estudios son de tipo muy diverso y están en relación con los atributos y rasgos personales del vendedor, las características del trabajo desarrollado, las relaciones laborales y otros factores del entorno. Estos pueden dividirse en tres grandes grupos: 1) factores personales, 2) factores relacionados con el puesto y la tarea y 3) dirección y organización del trabajo.

1.5.1. Factores personales

A continuación se mencionan los factores que influyen en la motivación para evaluar el rendimiento de cada vendedor. De acuerdo con estos criterios, se obtiene la siguiente clasificación de los factores, determinantes de la motivación, rendimiento y satisfacción del vendedor.

- a) Características demográficas.
- b) Disponibilidad, Aptitud y capacidad para ejercer el puesto.
- c) Distintas Habilidades
- d) Tener alguna experiencia o referencia.
- e) Percepción de la función a desempeñar.
- f) Estar plenamente Motivado.
- g) Satisfacción.

Esas son las principales características para el reclutamiento de personal en las empresas, que nos facilitan y ayudan a contratar el personal que más se acerque a estas.

1.5.2. Factores relacionados con el puesto de trabajo y la tarea

Estos aspectos son los que nos permiten identificar los beneficios que la empresa otorga a sus trabajadores para convertirla en un lugar de trabajo “deseable”, incrementando el sentido de pertenencia a la organización, la lealtad para con ella y que en buena medida reducen los costos producidos por la rotación de personal. Estos son:

- a) Carga de trabajo.
- b) Esfuerzo realizado.
- c) Potencial del territorio.
- d) Desplazamientos requeridos.
- e) Seguridad del puesto de trabajo.
- f) Remuneración.

Estas características nos permiten tener esa cercanía con el personal, atendiendo a sus necesidades, para así establecer las distintas tareas que correspondan a cada uno. Para el logro de un ambiente colaborativo y generar lealtad entre cada trabajador.

1.5.3. Dirección y organización del trabajo.

- a) Factores de la organización.
- b) Relaciones con los compañeros.
- c) Situaciones conflictivas.
- d) Evaluación del rendimiento.
- e) Supervisión del rendimiento.
- f) Promoción personal y ascensos.
- g) Delegación de autoridad.

Se mencionan estos factores determinan la función que desempeña cada trabajador, tienen que estar plenamente casados con la empresa, también espiritualmente como emocionalmente. Para que esto funcione se necesita evaluar su desempeño, supervisarlos atender lo antes posible los pequeños errores que suelen causar entre otros que se mencionaron anteriormente. La motivación, a su vez es función de las características personales y rendimiento del vendedor, de las compensaciones económicas, de los incentivos psicológicos y de los factores de la organización y ambientales.

1.6. Mercadotecnia directa.

Tiene como función establecer una relación directa entre productor y consumidor sin pasar por los intermediarios (mayoristas y detallistas). Engloba un conjunto de modalidades de distribución, venta y promoción dirigidas a segmentos de mercado específico, generalmente elegidos a través de sistemas de base de datos. Inicialmente se identificaba con la venta por correo y otras modalidades de distribución directa. Actualmente la mercadotecnia directa, se ha convertido fundamentalmente en un instrumento de promoción, que trata de buscar una respuesta medible a las acciones de comunicación.

Bob Stone en su libro marketing directo (citado por Santesmases, Sánchez y Valderrey, 2003) define la mercadotecnia directa como un sistema interactivo que utiliza uno o más medios publicitarios para conseguir una respuesta medible y/o una transacción en cualquier lugar. Rodolfo Vázquez, Casielles y Juan Trespacios (Citado por Santesmases, Sánchez y Valderrey, 2003) Menciona las características distintivas de la mercadotecnia directa que pueden sintetizarse en las siguientes:

- a) Ofrecer, incorporado en la misma acción de mercadotecnia, un procedimiento de retroalimentación con el cliente mediante el cual dicha acción es medible y contrastable.
- b) Se orienta a la consecución de una acción por parte del cliente a partir de la provocación en él de un impulso.
- c) Se combina la publicidad y la venta.
- d) Su enfoque de servicio incorpora un valor agregado a los productos.

Dentro de lo que cabe Martin Williams (Citado por Santesmases, Sánchez y Valderrey, 2003) Resalta que existen varias maneras de justificar el uso de la mercadotecnia directa, como la reducción de costos de venta personal y la posibilidad de alcanzar a los clientes con mayor frecuencia, establecer relaciones con ellos y facilitarles la compra en su propio domicilio. Además, permite superar la dependencia del distribuidor en la venta del proceso permitiendo un contacto directo con el cliente.

Capítulo I La Venta Personal

Por último según John A. Quelch e Hirotaka Takeuchi: La mercadotecnia directa es para la mayoría de las empresas un canal de distribución complementario, pero no es el único. Por otra parte la mercadotecnia presenta limitaciones, como la resistencia de los consumidores a efectuar pedidos por correo, teléfono o Internet, la inadecuación de muchos productos para ser vendidos de forma directa, los temores de los fabricantes a las líneas de producto limitadas y la oposición de los distribuidores actuales.

Las ventas personales son el principal motor para que una empresa u organización funcione acorde sus metas u objetivos. Las ventas personales son un nuevo reto ya con ellas se pretende que al ponerle atención a un cliente sea una experiencia diferente, hacerlos sentir únicos y así dar un plus a las ventas.

Capítulo II Mercadotecnia de Servicios

En el presente capítulo se pretende abordar lo que son los servicios, a manera de desarrollar sus características, sus funciones. El servicio en toda empresa es muy importante es una percepción que el cliente nota y a través de ello se van generando expectativas altas y bajas. Los servicios presentan diferencias de los bienes ya sea de consumo o industriales.

2.1. Los servicios y la mercadotecnia

La mercadotecnia de servicios es un área de estudio muy reciente, formalmente Kotler y Levy (2008) fueron los primeros que propusieron la ampliación del concepto de mercadotecnia, con el fin de incluir también a los servicios y a las organizaciones sin fines lucrativos, que también forman parte de una estructura dirigida a satisfacer necesidades, deseos e inquietudes de los consumidores.

Los servicios presentan diferencias respecto a los bienes (de consumo o industriales, como más adelante se analizará). Aunque la existencia de una mercadotecnia de servicios está ampliamente aceptada actualmente en la teoría. En la práctica, algunos autores, consideran que no se justifica un tratamiento separado de los servicios (Zeithaml & Bitner, 2001).

Uno de los argumentos en los que se basan quienes definen la superficialidad de la separación entre servicios y productos, es la perspectiva de que en toda oferta comercial, ya sea de un bien (material) o de un servicio (intangibles), existe en mayor o menor medida una prestación de servicios y que, por lo tanto, no cabe distinguir entre una presentación de bienes y otra de servicios porque las diferencias son mínimas (Santesmases Mestre, Sánchez Guzmán, & Valderrey Villar, 2003).

Si bien este argumento que mantiene indisolubles a los productos de los servicios es cierto, también lo es la necesidad de estudiar por separado, a aquellos que son eminentemente *servicios puros* (como un corte de pelo o el lavado de un auto), de los *productos puros* (como una Coca-Cola o un libro) para lograr cumplir con las expectativas de nuestros clientes.

En este sentido y de acuerdo con Santesmases, Sánchez y Valderrey (2003), muy pocos negocios poseen algo más que la comprensión elemental de cómo piensa y actúan sus clientes. Por ello, se necesita un método sistemático que ponga en contacto directo con nuestros clientes, de tal manera que el conocimiento que tengamos sobre ellos nos cree una ventaja competitiva en el mercado.

Capítulo II Mercadotecnia de Servicios

Lograr una mejor información sobre el cliente no es suficiente, evidentemente hay que saber utilizarla. Enfocando con más claridad las decisiones cuando se presenten oportunidades del mercado (Albrecht & Bradford, 1990). Cuando esto sucede, aprendemos a mirar a través de los clientes, veremos formar nuevas y diferentes campañas, posicionar productos y lograr más participación en mercado. Una buena forma de conocer a los clientes mejor que nadie es observando cómo actúan quienes lo hacen muy bien. Esto es de suma importancia ya que las empresas que realmente conocen a sus clientes, se les facilita adquirir todo tipo de conocimiento, con el fin de generar una satisfacción en el servicio.

Zeithaml y Bitner (2001), señalan que los servicios son acciones, procesos y ejecuciones. En sentido amplio, debe tomarse en cuenta que con el paso del tiempo los servicios y el sector de los servicios de la economía han sido definidos de formas distintas. En este punto es importante señalar que existen dos variables con las cuales es conveniente marcar la diferencia: 1) los servicios y 2) el servicio al cliente.

Los servicios comprenden una extensa gama de industrias se caracterizan por prestar asistencias a los clientes. No obstante el servicio al cliente es aquel que proporciona todo tipo de compañía, ya sea de manufactura, tecnología de información o de servicio, más sencillo es el que se interesa por apoyar el desempeño de los productos básicos de las empresas. Muy a menudo incluye responder preguntas, tomar pedidos y aspectos relacionados con el manejo de reclamaciones y, quizá, mantenimiento o reparación previamente comprometidos.

2.2. Conceptualización del Servicio

El concepto de servicio es el resultado de la aplicación de aquellos esfuerzos humanos o mecánicos a personas, animales u objetos. Esta implica una división de los servicios según el nivel de intervención de personas o máquinas. El servicio puede estar totalmente mecanizado, como en el caso de un cajero automático, servicio de taxi, o si bien llevarse en la aplicación del conocimiento humano y habilidad personal.

Según Lamb, Hair y McDaniel (2002) depende del grado de participación del usuario en la prestación del servicio puede distinguirse entre las dos situaciones siguientes: 1) servicios que conciben en una tarea o actividad instrumental desarrollada para un consumidor o usuario sin apenas intervenir por parte de este último. 2) servicios que requieren una mayor participación del cliente o uso por éste de un producto o instalaciones de la persona u organización que ofrece el servicio (Fig. 4).

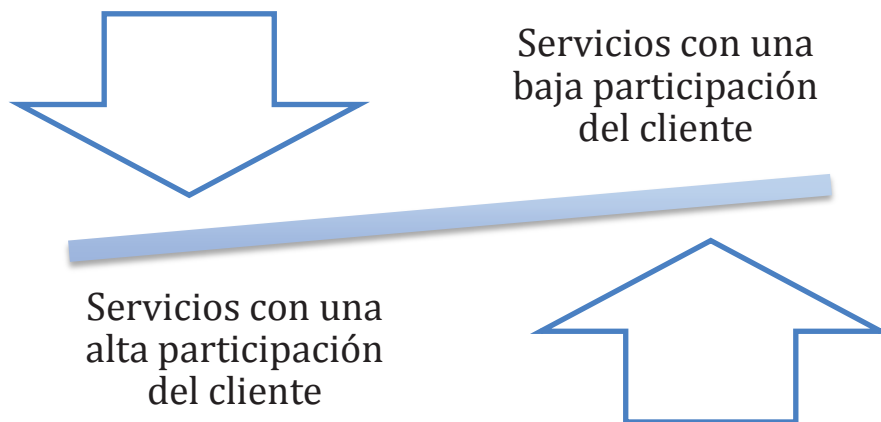


Figura 4 Clasificación de los servicios por el nivel de participación del cliente. Lamb, Hair y McDaniel, 2002

Los servicios pueden clasificarse también en función de otros criterios. Al igual que los productos tangibles, estos se pueden agrupar por el mercado al que se dirigen ya sea consumidores finales o las organizaciones. Por otra parte, analizando cómo unos servicios comparten características con otros, pueden diseñarse nuevos servicios que satisfagan necesidades no lo suficientemente atendidas. En fin se pueden estructurar en seis criterios como *la naturaleza del servicio* puede distinguirse:

Capítulo II Mercadotecnia de Servicios

- a) Según *quién o qué recibe el servicio*, ya sea una persona o una empresa.
- b) Si *tiene o no consecuencias visibles*, por ejemplo cuando se pinta una casa se manifiesta después de realizarlo, pero una consulta médica, por lo general no deja evidencias.
- c) Por *el tipo de relación*, a la que da lugar la prestación del servicio, ya que puede realizarse, de modos distintos formal o informal.
- d) La *singularización de la prestación*. Cómo se presenta el servicio, si es de forma individual o colectiva y con distinto grado de adaptación se obtienen características singulares del servicio, elevadas o reducidas o ya sea mucha o poca adaptación al propio cliente.
- e) La *naturaleza de la oferta y la demanda*, consigue distinguirse en varios tipos de servicios según la estacionalidad de la demanda y la capacidad de adaptación de la oferta.
- f) La *forma de presentación del servicio*, Se presentan en uno o varios lugares u en cualquiera de las dos situaciones anteriores, que tanto exige el desplazamiento del usuario.

Para cerrar sin los servicios es muy difícil sobrellevar una vida satisfecha ya que sin ellos habría una fuerte decepción de las personas, hacia aquellos proveedores que ofrecen algún servicio.

2.3. Características de los servicios

Algunas de las diferencias de los servicios con respecto a los bienes tangibles suponen problemas considerables para el desarrollo de una comercialización efectiva; pero otras, en cambio representan ventajas para los servicios que deben ser explotadas adecuadamente por la dirección.

Considerando desde el punto de vista del consumidor, los bienes y los servicios son similares en ciertos aspectos. Los consumidores no compran los productos (bienes o servicios) por sí mismos, sino por esos beneficios que esperan obtener de ellos con su uso o consumo. La mayoría de los productos implican algún elemento de servicio ya sea entrega, garantía y algunos productos dependen de un servicio específico. Por lo que encontramos que existen cinco características de los servicios que son intangibles, heterogéneos, producción y consumo simultáneos y de carácter perecedero (Fig. 5).

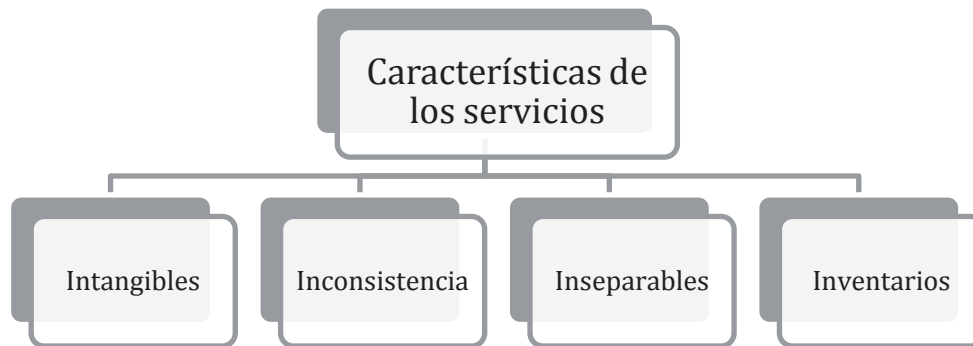


Figura 5 Características de los servicios. Lamb, Hair y McDaniel, 2002.

2.3.1. Intangibilidad

La primera y más básica característica de los servicios es su *intangibilidad*, que como su nombre lo indica, plantea que son algo que no puede verse, probarse, tocarse, sentirse, oler ni oírse antes de la compra. Esta característica dificulta una serie de acciones que pudieran ser deseables de hacer: los servicios no se pueden inventariar ni patentar, ser explicados o representados fácilmente o incluso medir su calidad antes de la prestación.

Capítulo II Mercadotecnia de Servicios

Los servicios no pueden demostrarse de inmediato y tampoco es sencillo hablar acerca de ellos con los clientes, por lo cual resulta problemático que los consumidores evalúen su calidad. Lo que se debe tomar en cuenta que debe incluirse en la publicidad y otros materiales promocionales resulta todo un reto, así mismo fijar su precio.

2.3.2. Inconsistencia

La inconsistencia de los servicios refiere a la *heterogeneidad* de los mismos, debido a que son acciones con frecuencia realizadas por seres humanos, dos servicios similares nunca serán precisamente iguales. Se deriva también del hecho de que ningún cliente es exactamente igual a otro, cada uno tiene demandas singulares o experimenta el servicio de manera única. Por consiguiente la heterogeneidad relacionada con los servicios es, en muchos sentidos, el resultado de la interacción entre las personas (entre el empleado y el cliente y de ellos mismos) y de todo esto los caprichos que pueden surgir de su relación.

Puede haber implicaciones para el marketing, debido a que nunca serán iguales a través del tiempo, resulta un reto para las personas u organizaciones asegurar un servicio de calidad. Ya que la calidad depende de muchos factores que se escapan de control del que presta el servicio entre ellos la capacidad del cliente para expresar sus inquietudes, la habilidad y la disposición del personal para satisfacerlas, la presencia o ausencia del cliente y el nivel de la demanda del servicio.

2.3.3. Inseparabilidad

Los de producción y consumo simultáneos También limita la distribución, una consecuencia de esto es que la creación de dicho servicio puede ocurrir al mismo tiempo que su consumo, ya sea en total o parcial. Los bienes son producidos, para después venderlos y ser consumidos mientras que los servicios se venden y luego se producen y consumen por lo general de manera simultánea.

Capítulo II Mercadotecnia de Servicios

Algunas implicaciones para el marketing es que debido la mayoría de las veces los servicios se producen y consumen al mismo tiempo, esto resulta un poco complicado o imposible, ya que su producción es masiva. La calidad en el servicio y la satisfacción del cliente depende, en gran medida, de lo que sucede en tiempo real, lo que incluye acciones de los empleados y la interacción que con los clientes.

2.3.4. Inventarios

El término *percedero* ultima característica de los servicios, se refiere al hecho de que los servicios no pueden preservarse, almacenarse, revenderse o regresarse. Por lo consiguiente no se puede reclamar ni emplear o revender tiempo después, ya sea un asiento de avión, o en un restaurante. Con los bienes sucede lo contrario puede almacenarse, revenderse al día siguiente o incluso devolverse cuando el cliente no queda satisfecho.

Básicamente las características de los servicios, constituyen el principal motivo que justifica una mercadotecnia específica para con los servicios. Ya que cada característica hace único al servicio ya sea individual o colectivo.

2.4. Bienes y Servicios

Los bienes son aquellos elementos característicos de la estructura y función de los sistemas socioculturales que son de valor para un individuo o un grupo de interés. Los valores de esos elementos pueden ser políticos, económicos, sociales y técnico-científicos. Las personas de una sociedad obtienen en el mercado distintos bienes y servicios con el fin de satisfacer sus intereses y necesidades. Los bienes como la mayoría de los autores normalmente mencionan, se definen como mercancía u objetos y de acuerdo a Santasmases, Sánchez y Valderrey (2003), se pueden clasificar:

- a) Según se encuentren disponibles: Estos suelen ser bienes escasos que no están disponibles y generalmente se adquieren en el mercado. Sin embargo los bienes libres están disponibles libremente al alcance del consumidor, son indispensables para la plena satisfacción de sus necesidades.
- b) Según su traslado: Están los bienes muebles aquellos que pueden ser transportados de un lugar a otro por ejemplo (una computadora personal). También están los bienes inmuebles lo contrario ya que estos no pueden ser trasladados por ejemplo (una casa).
- c) La variación de la demanda respecto del ingreso: Esta clasificación se presentan los bienes normales que básicamente un aumento del ingreso genera lo que es la demanda por ejemplo (bienes de lujo.) después los bienes inferiores que vienen siendo que un aumento del ingreso genera lo que es la disminución en la demanda.

A diferencia de los bienes los servicios tienen cuatro características únicas ya que la calidad de servicio es más difícil definir y medir que la calidad de los bienes tangibles. Los ejecutivos de negocios consideran que la calidad del servicio es uno de los desafíos más difíciles que han de enfrentar en la actualidad. En investigaciones realizadas se ha demostrado que los clientes evalúan la calidad del servicio conforme CITA a los siguientes puntos.

- a) La confiabilidad se refiere a la capacidad de ofrecer el servicio de manera segura, precisa y uniforme. Significa realizar el bien el servicio desde la primera vez.

Capítulo II Mercadotecnia de Servicios

- b) La sensibilidad es aquella que brinda un servicio puntual. Esto incluye devolver rápido las llamadas al cliente, servir un desayuno rápido a quien tiene prisa o enviar de inmediato un recibo de alguna transacción.
- c) La seguridad es el conocimiento y la cortesía de los empleados, así como las habilidades para hacer llegar esa seguridad. Los empleados que traten con respeto a los clientes hacen sentir que pueden confiar en ellos.
- d) La empatía es muy importante es la atención personalizada a con el cliente. En algunas empresas los empleados reconocen a sus clientes y los llaman por su nombre y saben perfectamente cuales son las necesidades y gustos de cada uno, ofreciendo así empatía.
- e) Por último están los tangibles que son los aspectos físicos del servicio. Estos servicios incluyen las instalaciones, herramientas y equipo para proporcionar el servicio.(como un cajero automático) significa la apariencia que transmite el establecimiento físico.

La calidad global se mide combinando la evaluación de los consumidores para el total de los cinco componentes. Para cerrar los bienes y servicios son indispensables para el ser humano ya sean naturales o transformados. Los servicios hacen posible contar con agua potable en las casas, hacer llamadas a nuestros amigos, ver la televisión o acudir a un médico, entre otros, y los bienes materias son los objetos físicos que utilizamos en la vida cotidiana.

2.5. Brechas en la calidad del servicio

El propósito de la calidad es proporcionarle al cliente una oferta apropiada con procesos controlados y al mismo tiempo garantizar que esta mejora no se convierta en costos adicionales. Es posible mejorar un gran número de problemas a un bajo costo. Sin embargo, cuanto más cerca se está de la perfección, se elevan los costos. Más adelante se habla a profundidad sobre la calidad en la mercadotecnia.

Como se viene mencionando, el marketing tiene muchas variables que controlar, esto implica estrategias, habilidades y tareas diferentes. Por lo que refiere a los servicios, una manera común de representar la calidad del servicio, es el denominado “GAP Model” (Fig. 6). Este modelo según (Lamb, Hair, & McDaniel, 2002) identifica cinco brechas que causan problemas en la entrega del servicio e influyen en las evaluaciones de los clientes sobre la calidad del mismo.

Capítulo II Mercadotecnia de Servicios

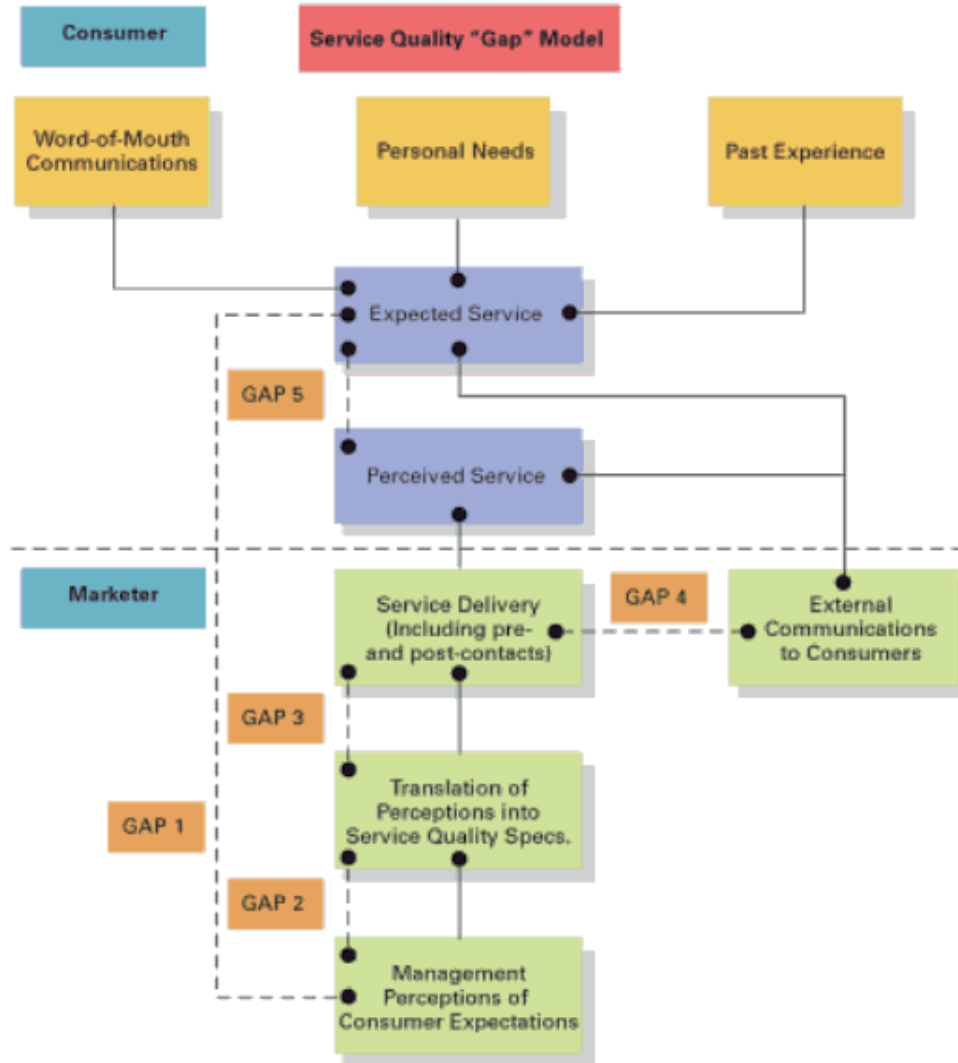


Figura 6 "GAP Model" o Modelo de brecha en la calidad del servicio Lamb, Hair y McDaniel, 2002

Capítulo II Mercadotecnia de Servicios

2.4.1. Primer brecha del servicio

Primera brecha (Gap 1): Entre lo que los consumidores quieren y lo que los administradores piensan que aquellos quieren. Esta brecha la provoca la falta de entendimiento o la mala interpretación de las necesidades o los deseos de los consumidores. Una empresa que investiga poco sobre la satisfacción del cliente o no lo hace, muy probablemente experimentará esta brecha. Un paso importante para cerrarla consiste en mantenerse en contacto con lo que los clientes quieren, investigando sus necesidades y su satisfacción.

2.4.2. Segunda brecha del servicio

Segunda brecha (Gap 2): La brecha entre lo que los administradores piensan que los consumidores quieren y las especificaciones de calidad que los primeros desarrollan para proporcionar el servicio. En el fondo esta brecha resulta de la incapacidad de la administración para interpretar las necesidades de los clientes y traducirlas en sistemas de entrega dentro de las empresas. Por ejemplo hace tiempo, Kentucky Fried Chicken valoraba el éxito de sus administradores de acuerdo con la “eficiencia del pollo” o de cuanto pollo tenía que tirar hasta la final de la jornada. La clientela llegaba tarde por la noche tenía que esperar hasta que el pollo estuviera cocido, o bien consumir pollo preparado horas atrás. La eficiencia del pollo “no consideraba a los clientes, lo que afectó al desempeño financiero.

2.4.3. Tercer brecha del servicio

Tercera brecha (Gap 3): La brecha que existe entre las especificaciones de calidad y el servicio que realmente se brinda. Ya cerrada la brecha 1 y 2 entonces la brecha 3 se origina por la incapacidad de la administración y los empleados para hacer lo que deberían. Por otra parte los trabajadores mal capacitados o mal motivados son la causa de esta brecha. La administración necesita asegurarse de que los empleados tengan la capacidad y las herramientas adecuadas para llevar a cabo su tarea. Otra de las técnicas que ayuda a cerrar esta brecha es capacitar a los empleados de tal forma que conozcan lo que la administración espera de ellos y se fomente el trabajo en equipo.

2.4.4. Cuarta brecha del servicio

Cuarta brecha (Gap.4): Es la brecha entre lo que la compañía proporciona y lo que se dice al cliente que proporciona. Evidentemente, ésta es una brecha de comunicación la cual incluye lanzar campañas publicitarias confusas o engañosas que prometen más de lo que la compañía entrega o hacer cualquier cosa con tal de conseguir el negocio. Para cerrarla las compañías deben crear expectativas realistas en los consumidores mediante comunicaciones honestas y precisas acerca de lo que la empresa es capaz de proveer.

2.4.5. Quinta brecha del servicio

Quinta brecha (Gap. 5): Es la brecha entre el servicio que los consumidores reciben y el que desean. Esta brecha puede ser positiva y negativa. Por ejemplo si un paciente pensaba hacer antesala durante 20 minutos en el consultorio antes de ser atendido por el médico, pero solo espero 10 minutos, la evaluación del paciente sobre la calidad del servicio será alta, en caso contrario, una espera de 40 minutos desembocará una evaluación inferior. Cuando una o más de esas brechas son grandes, la cantidad del servicio se percibe como baja, pero si las brechas disminuyen, la percepción de la calidad del servicio aumenta.

Para cerrar ese vacío que existe entre las percepciones y las expectativas del cliente, si el proveedor quiere lograr lo anterior es necesario que cierre las cuatro brechas ya sea de este mismo, del bien o del servicio. El modelo de las brechas se enfoca en las estrategias y los procesos que las empresas pueden utilizar con el fin de impulsar un servicio de excelencia. Este modelo también se emplea como referencia de cómo una organización está estructurada.

Capítulo II Mercadotecnia de Servicios

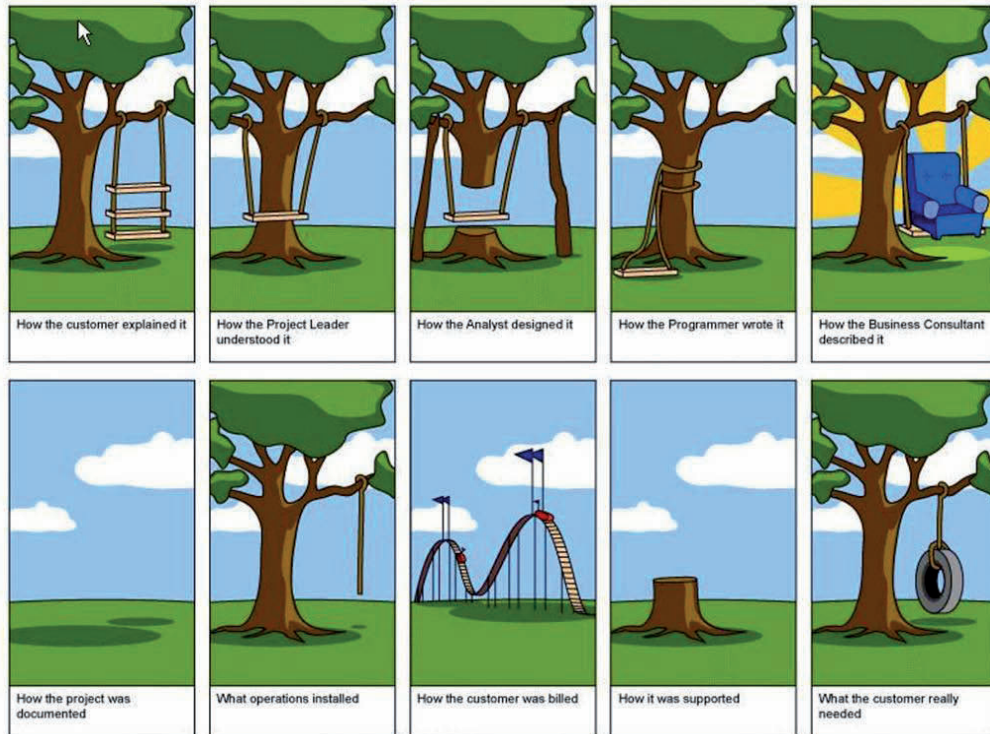


Figura 7 Discrepancias entre quienes prestan un servicio y lo que el cliente recibe, Zeithaml y Bitner, 2001.

Al final lo que importa son las percepciones del cliente aquellas valoraciones de experiencias reales de un servicio, Como lo mencionan (Zeithaml & Bitner, 2001) las expectativas del cliente son los estándares o los puntos de referencia del desempeño contra los cuales se comparan las experiencias del servicio, y a menudo se formulan en términos de lo que el cliente cree que debería suceder o que va a pasar. Por ejemplo cuando vas a un restaurante de un nivel alto, se espera recibir cierto nivel de servicio considerablemente distinto al que se espera obtener en un restaurante de comida rápida.

El modelo de brecha es una herramienta excelente para comprender las relaciones entre los diferentes actores de un proceso de prestación de servicio y la manera en que estos pueden auxiliar o interrumpir el procedimiento y en consecuencia brindar un buen o mal servicio y es lo utilizaremos más adelante al momento de hacer el estudio comparativo entre Zara y Bershka.

2.5. Características positivas y deseables en el servicio

Para tener un servicio completo es necesario contar con amabilidad, honestidad, formalidad y sobre todo profesionalismo, estos términos llegan a ser positivos y deseables en el servicio cuando se efectúan de manera eficiente. Es muy importante la atención que se ofrece en un negocio sin importar el giro, por tanto son habilidades necesarias en el personal que lo conforma sobre todo aquellos que están en contacto directo con los clientes, sin embargo pueden haber ocasiones donde es necesario dejar en claro el objetivo central y el enfoque que se le da a las empresas.

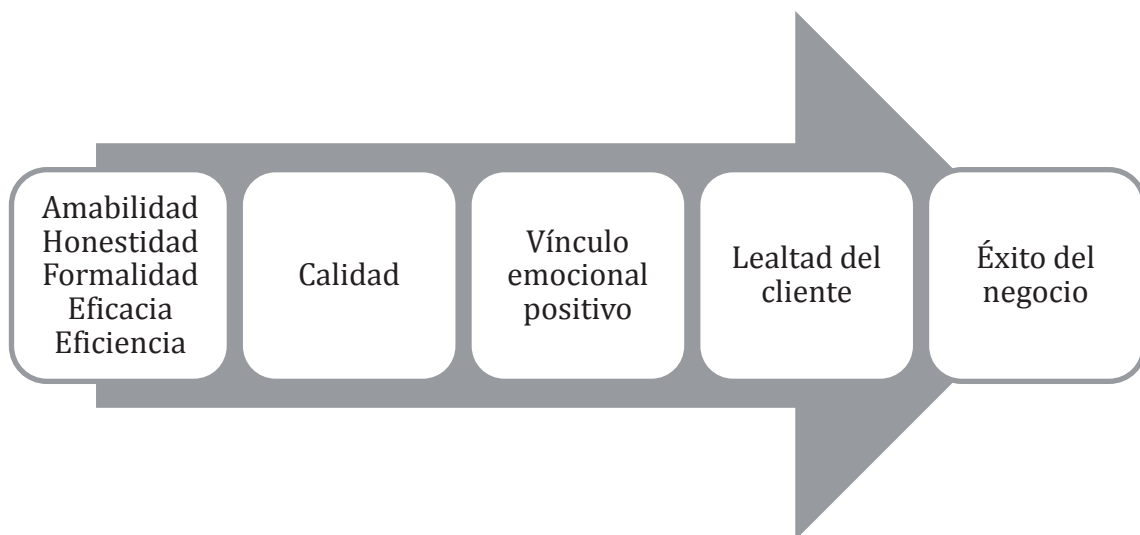


Figura 8 Las características positivas llevan al éxito del negocio. Zeithaml y Bitber, 2001.

El contar con estas habilidades, contribuye para brindar al cliente de una experiencia de compra (servicio) de calidad, permitiendo establecer vínculos emocionales que a su vez proporcionan lealtad a la marca y a la empresa. Sin embargo, no basta tener ganas de hacer las cosas bien para realmente hacerlas. Una actitud de servicio, es un factor indispensable, pero por si mismo insuficiente para lograr los objetivos de una empresa.

Capítulo II Mercadotecnia de Servicios

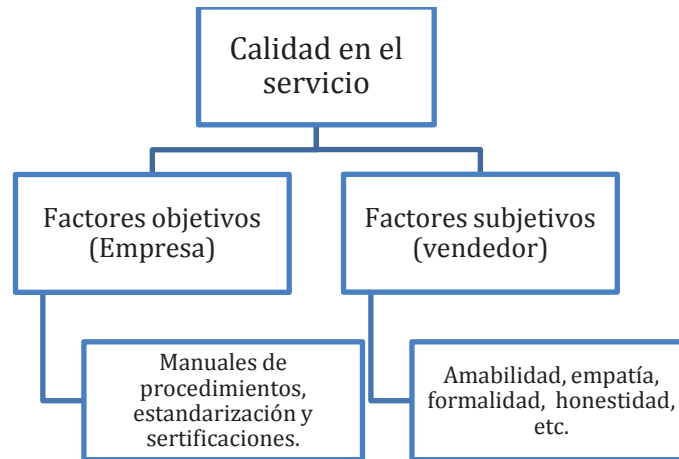


Figura 8 Factores objetivos y subjetivos presentes en la calidad del servicio. Zeithaml y Bitber, 2001.

Aunado a una actitud proclive al servicio, se deben también realizar cambios profundos en la organización, para que esta realice procesos de venta estandarizados, garantizando un mínimo básico de atención, complementada con un énfasis en el servicio. Ambas perspectivas en suma, son las que determinan la calidad en el servicio.

Capítulo III La Calidad en la Mercadotecnia

La calidad en general es el factor básico de decisión del cliente para un número de productos y servicios que hoy crece en forma increíble, ya sea el comprador u otra persona ajena. La calidad llega a ser la fuerza más importante y única que lleva al éxito de las empresas y al crecimiento de la compañía en mercados nacionales e internacionales.

Menciona (Wadsworth, Stephens, & Godfrey, 2005). La calidad la determina el cliente, no el ingeniero, ni el mercadólogo, ni mucho menos la gerencia general. Está basada en la experiencia real del cliente con el producto o servicio. La calidad del producto/servicio se define como el resultante total de las características de dicho producto en cuanto a mercadotecnia, ingeniería y mantenimiento, por medio de las cuales satisface las expectativas del cliente. La mayor parte de la calidad es determinar y evaluar el grado o nivel al que el producto o servicio se acerca a su resultante total.

Por otra parte es muy importante que el producto deba mostrar confiabilidad, ser seguro y establecerse un grado razonable de servicio y mantenimiento, de forma que el producto se le pueda este mantenimiento y servicio durante su ciclo de vida. Cuando todas estas características se encuentren equilibradas la verdadera calidad resulta de ese conjunto que ofrece la función deseada, con la mayor economía, teniendo en consideración otras cosas y el concepto de calidad orientada hacia la total satisfacción del cliente es lo que se debe controlar.

3.1. Introducción y Administración de Calidad

Un papel trascendental de calidad para la gerencia es reconocer las evoluciones que se vienen dando de la definición de calidad del cliente en las diferentes etapas del crecimiento del producto. Los cambios necesarios en las operaciones de calidad de la compañía deben ser implementados en base de liderazgo, ya que siempre será demasiado tarde para las empresas que traten de alcanzar a las otras, por muy bueno que sea un programa de control de calidad este manejado si este funciona como si el producto estuviera en su etapa de consumo o de aspecto cuando en realidad el producto está en su etapa de uso generalizado seguramente fracasará en cumplir con las exigencias del cliente (Wadsworth, Stephens, & Godfrey, 2005).

La calidad y sus costos se determinan durante todo el ciclo industrial. Esa es la razón por la cual el control de calidad no se logra con la concentración tan solo en la inspección o el diseño del producto, ni solo mediante el diagnóstico de dificultades, o en el control de los proveedores únicamente o en el análisis por muy importantes que sea cada uno de éstos.

Se menciona que las principales actividades de calidad total se deben aplicar en todas las principales operaciones como lo es en mercadotecnia, ingeniería de diseño, producción, relaciones industriales, servicios y áreas clave. Cada mejora en la calidad y cada esfuerzo por mantener la calidad sea un cambio en el equipo y fuerza laboral.

3.1.1. Historia y evolución del control y aseguramiento de la calidad

La historia de la gestión de calidad coincide con la evolución de la gestión empresarial durante el transcurso del siglo veinte. Al respecto menciona Richard Scott un atractivo modelo de desarrollo de la Universidad de Stanford, lo cual resulta de una combinación de dos parejas entre sí:

- a) Cerrado – abierto
- b) Racional – social

Capítulo III La Calidad en la Mercadotecnia

Se entiende por cerrado lo que se tiene en cuenta únicamente lo que sucede en el interior de la empresa. Cuando es abierta suelen ser los factores externos como el mercado, competencia, deseos del cliente, estas inciden en el funcionamiento interno de la organización. Por la parte racional, significa que las organizaciones tienen objetivos y metas evidentes y bien definidas, por la parte social insinúa que estos objetivos no son tan evidentes y están sometidos a una dinámica evolutiva que tienen en cuenta factores más amplios. A continuación se detalla cómo se fue desarrollando el control de calidad:

1. De 1900 a 1930 fue la época de sistema cerrado y racional. La política empresarial de esos años viene dictada por Max Weber defensor de la burocracia y Frederick Taylor anteponen el estudio de métodos y al componente humano de la empresa.
2. De 1930 a 1960. El sistema racional da paso al que se denomina social, manteniendo el estilo cerrado en cuanto a influencia de agentes externos, debido a que en general, la demanda de cualquier tipo de producto todavía era superior a la oferta de incipientes competidores. El cambio viene producido por una resistencia al conocido “taylorismo” y los defensores son: Douglas Mc, Elton Mayo y Chester Barnard.
3. De 1960 a 1970 la época del sistema abierto, producido por el fuerza de la competencia en los mercados, y el retorno a la política racional, que supuso un paso atrás, en la evolución de lo social, debido a los errores producidos por la tergiversación de las ideas y burlas de los discípulos de Mayo y Mc Gregor que desacreditaron momentáneamente las teorías de sus maestros. Las aportaciones teóricas más interesantes de este período se deben a tres profesores que fueron de Harvard, Alfred Chandler, Paul Lawrence y Jay Lorch, quienes descubren que las empresas que evolucionan con mayor rapidez y obtienen mejor rentabilidad son las que presentan una estructura más descentralizada y una organización más sencilla y funcional, estando todas ellas sujetas a las oscilaciones del mercado, como es el caso de los conocidos Sears, Du Pont, General Motors o General Electric.
4. A partir de 1970 comenzó la etapa del sistema abierto y social. En ella las empresas están sometidas a una rápida evolución de las variables del mercado. Las teorías relativas a la parte empresarial de esta época más conocidas en los Estados Unidos se deben a Karl Weick y James March que hablan de adaptación, de estrategias para resolver problemas, dejando un margen a la ambigüedad.

Capítulo III La Calidad en la Mercadotecnia

Estas perspectivas de calidad eventualmente desembocarían en una comprensión amplia del fenómeno, entendiendo a la consecución de calidad como el resultado de la interacción de diferentes fuentes. Estas son: 1) la calidad programada es aquella que se ha pretendido obtener a lo largo de los años, la cual se describe en documentos de diseño, en una especificación o en un plano constructivo, es el principal responsable de ejecutar el trabajo que se le encomienda. 2) la calidad necesaria es la que el cliente exige con mayor o menor grado, o al menos la que quiere recibir. Y 3) la calidad realizada es la que obtiene la persona que realiza un trabajo un ejemplo más específico es el trabajo de un artesano que trabaja sin especificaciones, que prefiere el grado de cumplimiento, y la responsabilidad de cual capaz sea para realizar un trabajo.

Para finalizar con esta figura la calidad pretende conseguir que estos tres círculos coincidan entre sí. Todo lo que este fuera de esta coincidencia estará por demás que no tendrá éxito, habrá un gasto superfluo o inflación (Fig. 9).



Figura 9 Consecución de la calidad de acuerdo a su origen (Udaondo, 1992).

Paralelo al desarrollo de la calidad, podemos encontrar a la evolución en la concepción de mercadotecnia, donde partimos de una orientación al producto, basada en el cumplimiento de objetivos fijados por la empresa, donde se encargan de la inspección, diseño y fabricación del producto, continuando con la orientación al proceso esta segunda etapa va enfocada a mejorar la tecnología de los procesos, donde su principal tarea es reconvertir los procesos con el fin de conseguir productos y servicios de mejor calidad (Fig. 10).

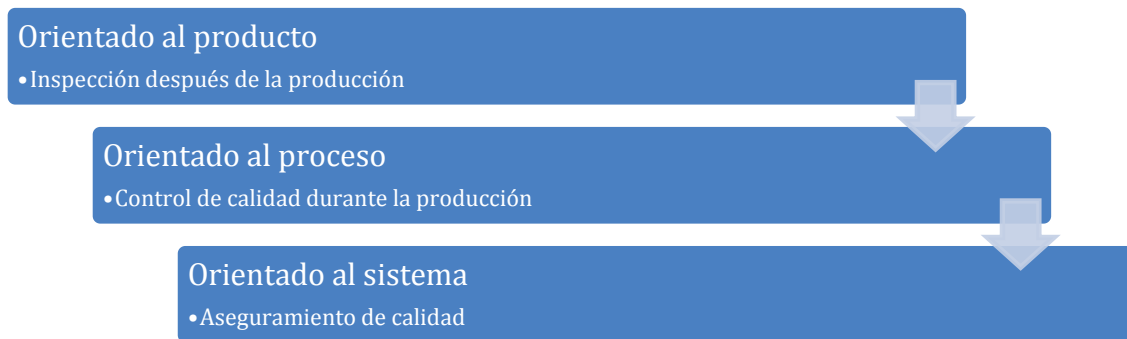


Figura 10 Evolución de los Sistemas de Calidad. (Udaondo, 1992)

Actualmente la calidad es percibida a nivel empresarial en un enfoque de mejora continua al ser esta la que determina la decisión de compra, es muy importante trabajar en el máximo grado posible la calidad percibida del producto, para poder no solo aumentar las ventas, sino también formar la reputación de la marca que se desea.

La calidad del producto es tanto individual como colectiva, afecta la percepción masiva a medida de que se vayan difundiendo las experiencias personales a través de la sociedad, armando o destruyendo el producto a nivel de mercado. Es por esto que la calidad juega un rol muy importante en la creación y mantenimiento de la marca y el producto.

3.1.2. Calidad y sistemas de calidad

Los sistemas de Gestión de Calidad son todos los recursos y controles necesarios para lograr la calidad requerida, es decir, todo lo que necesitamos para trabajar con calidad, como personal capacitado, equipo de proceso en buen estado, equipo de inspección confiable, procedimientos de trabajo estandarizados, materiales con calidad, especificaciones de producto, controles administrativos, etc.

Son tres características que complementan y facilitan la marcha de una empresa, lo que es plazo, coste y calidad. Tradicionalmente las dos primeras han sido el objeto de atención por parte de la gerencia y solo en ellas han realizado esfuerzos e implementado técnicas de uso avanzado que

Capítulo III La Calidad en la Mercadotecnia

permitieran su medida. Por otra parte el nuevo enfoque de calidad pretende reforzar más la situación de estabilidad potenciando un apoyo que habitualmente carecía de calidad.

De este modo ahora la calidad es un elemento fundamental en el nuevo estilo de gestión de empresas. De esta forma nace el término Gestión de calidad esta nueva calidad es un elemento motivador y de integración y satisfacción para los trabajadores ya que gracias a ella son y se sienten parte de la empresa y de sus objetivos.

Por otra parte los sistemas de gestión de calidad son el conjunto de caminos mediante los cuales se consigue la calidad incorporando al proceso de gestión, de este modo la gestión de sería el modo en que la dirección planifica su futuro implementa los programas y controla los resultados de la función de la calidad. Así mediante la gestión de calidad la gerencia participa en la definición, análisis y garantía de los productos y servicios ofertados por la empresa interviniendo y haciendo que se realicen estos tipos de actuaciones. Que son definir los objetivos de calidad ligando los intereses de la empresa con las necesidades de los clientes,

Conseguir que los productos o servicios estén conformes con dichos objetivos, facilitando todos los medios necesarios para lograrlos, Evaluar y vigilar que se alcance la calidad deseada, Mejorar la calidad continuamente, convirtiendo los objetivos y la consecuencia de la calidad en un proceso dinámico que evoluciona de manera permanente de acuerdo con las exigencias del mercado. Se mencionan los fundamentos de la gestión de calidad los cuales se presentan únicamente como síntesis de este nuevo concepto de calidad. Su objetivo es el mismo de la empresa, ser competitivos y mejorar continuamente. Pretende cubrir las necesidades del cliente.

- a) Los recursos humanos son su elemento más importante.
- b) La comunicación, la información y la participación a todos los niveles son elementos imprescindibles.
- c) Implica también fijar objetivos de mejora continua.
- d) Forma parte de la gestión de la empresa, de cuya política de actuación constituya un objetivo estratégico.

Capítulo III La Calidad en la Mercadotecnia

Estos fundamentos constituyen a todo un plan estratégico para que las empresas mejoren continuamente y a la vez ser competitivos de manera que se haga una planeación para mejorar la calidad día tras día. Existen también objeciones de la gestión de calidad que son mencionadas por (Udaondo, 1992). Las cuáles son las principales objeciones en las cuales podemos caer.

- a) Implicará dedicar bastante tiempo y sobre todo trabajo esta decisión es difícil de tomar por los directivos en caso de que tengan dispongan de una buena visión o lo que tienen claro de la utilidad estrategia que por lo menos al inicio no será tan frecuente.
- b) Teniendo en cuenta el encarar la gestión de calidad como un desafío personal y como un reto del que puede depender la estabilidad de la empresa.
- c) Dar a conocer una visión positiva de las cosas para así equilibrar la balanza de la empresa.

La calidad es hoy día la estrella polar de la producción industrial de bienes y servicios, si bien es imposible alcanzarla, dado que siempre se puede mejorar, es el objetivo que guía las acciones de las empresas hoy día. (Udaondo, 1992).

3.1.3. Sistema de calidad ISO 9000

Para el mercado contemporáneo, la estandarización se ha convertido en una de sus principales necesidades, poco a poco se han generado normas para todos los elementos de la producción (producto, distribución, venta, etc.). Esta búsqueda no exclusiva de las actividades empresariales, han llevado al establecimiento de parámetros industriales y comerciales para la realización de todo tipo de actividades (Wadsworth, Stephens, & Godfrey, 2005).

El ISO 9000 es un modelo de aseguramiento de la calidad. Menciona Fuente especificada no válida. “Contempla una serie de normas que tienen que ver específicamente con el aseguramiento de la calidad del sistema que genera un producto”. El ISO 9000 titulado como genérico, desde su creación en 1987 está compuesto por tres modelos contractuales de aseguramiento de calidad (9001, 9002, 9003) y dos lineamientos básicos el ISO 9000 y el 9004.

Capítulo III La Calidad en la Mercadotecnia

El lineamiento 900 tiene como función dar las pautas para orientar a las empresas en la selección de un modelo y determinar su alcance y el lineamiento 9004 se ocupa de los aspectos que debieran contemplarse en la gestión de la calidad de las empresas. Esta norma satisface un número de requerimientos corporativos y estratégicos significativos, y aun críticos en un ambiente industrial y de mercado.

Hablando un poco sobre las consideraciones mercadológicas aunque en otros países este muy avanzada esta norma, se está volviendo obligatoria para muchos fabricantes que son subproveedores de grandes corporaciones internacionales, especialmente en las industrias electrónicas, computadoras, aeroespacial, transporte, ingeniería y nuclear. También las industrias que ya tenían sus propias normas, están adoptando la ISO 9000 como una denominación adicional de su norma de calidad gerencial.

Entre otros aspectos se encuentran los legales el principal aspecto de la ISO 9000 es que su agencia consultora en normas haya sido aceptada por todos los organismos nacionales, tanto en la Comunidad Europea como en el Comité Europeo de Normas. Otro aspecto importante son las implicaciones de la ISO 9000 en casos de disputas legales por reclamos contra el producto, ayuda a evitar reclamaciones por daños cuando, el producto individual como el sistema gerencial, están apoyados por una norma del producto y por la certificación de que se opera con un sistema gerencial de calidad acorde a la norma.

Esta norma es voluntaria, en cuanto a que no existe ningún requerimiento legal directo que exija su adopción. Es similar a su hermana, de la misma constante BSI, BS 7750, la norma de manejo ambiental. Pero ambas normas pueden también ser obligatorias si los compradores lo exigen. Sin embargo es importante destacar que aun las normas voluntarias pueden convertirse en un requerimiento legal o de una o dos formas.

Capítulo III La Calidad en la Mercadotecnia

3.1.4. Administración total de la calidad

En este capítulo se trata de cómo las empresas han transformado radicalmente su desempeño de negocios en años recientes, muchos de los conceptos y métodos utilizados son llamados “calidad total” o bien “administración total de la calidad” en otros términos la transformación de la empresa como la excelencia del desempeño.

Durante años se ha prestado mayor atención a la administración de calidad. En los mercados globales la calidad se ha convertido en el factor más importante para el éxito. Para esto la administración de calidad se ha transformado en una cuestión de competencia para muchas organizaciones.

La globalización del comercio se ha llevado productos de calidad y bajo costo a todo el mundo. Las campañas líderes ahora compiten en mercados multinacionales e incluso quienes viven en regiones pequeñas tienen la oportunidad de seleccionar una amplia variedad de productos y servicios. En la actualidad los consumidores pueden comprar productos al menudeo en cadenas multinacionales visitando sucursales locales, o ya sea comprar por medio del comercio electrónico desde cualquier parte del mundo.

Esta competencia global cada vez mayor ha dado un nuevo poder al consumidor para demandar y recibir productos y servicios de calidad a precios razonables, esto proviene del aumento de competencia y el comercio como también la reducción de barreras de distribución, pero hoy en día proviene del incremento de la información.

Para que una empresa sea competitiva, existen tres fundamentos principales los cuales se mencionan en este libro (Wadsworth, Stephens, & Godfrey, 2005). El primero se basa en el enfoque del cliente, la meta de las empresas es que el producto funcione, una de las dificultades que enfrentan las organizaciones es entender las necesidades de los clientes y la medición de que tan bien las satisfacen. Empresas descubren que mantener a los clientes es mucho más rentable que adquirir nuevos.

Capítulo III La Calidad en la Mercadotecnia

Otro de los fundamentos es el mejoramiento continuo, A principios de 1995 se publicó la edición del libro de Juran, *Progreso administrativo*. El libro había documentado, por primera vez el método estructurado que muchas compañías usarían para lograr mejoramientos extraordinarios. En años recientes el cambio rápido se ha convertido en una forma de vida de diversas organizaciones. Las cosas comenzaron a cambiar rápidamente países como Japón estaban atrasados que tuvieron que mejorar tan pronto para sobrevivir.

Por último es el valor de cada asociado esta es otra idea que suena simple, durante años las empresas han dejado en claro que la fuerza de sus organizaciones está en la gente que trabaja para ellas. Un estudio reciente resalta que una idea radical lleva a los demás a pensar, concebir ideas y hacer cambios al sistema. Pero las ideas son solo una medida de las contribuciones individuales, otra pueden ser más importantes, como la participación en equipos de mejoramiento de calidad y en equipos de reingeniería y trabajo en control estadístico de la calidad.

3.2. La Gestión Empresarial y la Calidad

La calidad es ahora un elemento fundamental en el nuevo estilo de gestión de las empresas, son tres características que la sustentan y facilitan la buena marcha de una empresa lo que es el plazo, coste, y calidad. El nuevo enfoque de calidad pretende afianzar más la estabilidad, potenciando un apoyo que habitualmente carecía de compromisos: la calidad., por lo que existe un gran interés en ella, lo cual se descubre que puede favorecer la productividad, la eficacia y la imagen de los productos y servicios suministrados. Por esta parte la calidad se considera un elemento importante, al actuar como mecanismo de motivación, integración y satisfacción para los trabajadores que, gracias a ella son y se sienten parte de la empresa y sus objetivos.

Al mismo tiempo su aplicación correcta y como facilita la comunicación correcta con lo que implican ventajas para resolver problemas ya sean técnicos o humanos en el seno de la empresa así como la elevación del nivel cultural de todos los individuos que la constituyen desde el último peón hasta a su máximo dentro de su categoría sabiendo que su labor es importante y merece toda la atención y reconocimiento, es otra cultura, otra forma de pensar que cada vez las personas del equipo se incorporan diariamente.

3.2.1. La Calidad en la gestión

Son cuatro los pilares del éxito empresarial que son capricho, huidizo, mutable y siempre anhelado, solo muy pocos lo consiguen mientras que los demás tratan de imitar en la obtención del efecto producido por esa chispa instantánea, que suele ser irreplicable según unos, o por esa luz constante que anima a los triunfadores, según otros.

El éxito en la gestión acude a las manos de algunas personas geniales; pero todas las que lo consiguen tienen características comunes como la energía que transmiten, los conocimientos y la visión para saber dónde encontrarlo. Su búsqueda y los intentos para alcanzarlo son los motores que alientan a las empresas, las dinamizan y dan vitalidad.

Capítulo III La Calidad en la Mercadotecnia

Como en toda empresa existen problemas sobre el actual modelo de gestión empresarial no es bueno obsesionarse con aspectos negativos, es una manera de ver algunos fallas para poder intentar corregirlos. Algunos de los errores que se comenten en la antigua mentalidad empresarial son:

1. Lo grande es lo mejor
2. El secreto en vender más barato y está por encima de la mejora de rentabilidad.
3. Hay que analizarlo todo.
4. Quienes perturban la paz en la empresa deben ser eliminados.
5. La principal labros del directivo es tomar decisiones.
6. Los gerentes son más listos que el mercado.
7. Si dejamos de crecer hemos empezado a morir.
8. La competencia interna es un factor discordante que debe ser suprimido.
9. No es admisible cometer errores, y por tanto, experimentar es muy peligroso.
10. Hay que controlar todo.

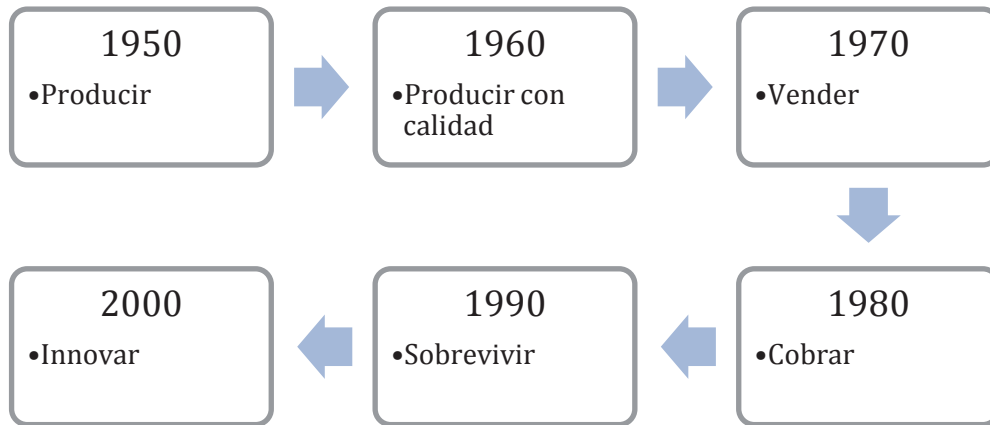
Tomar en cuenta estos puntos llega a ser positivo, de modo que una vez marcados y expuestos se presentan soluciones positivas para las empresas.

3.2.2. El cambio y la gestión de calidad

Hoy en día existen problemas del modelo de gestión empresarial, muchas empresas no tienen idea de cómo funciona o de cómo formar uno. Es necesario conocer significados, implicaciones y las consecuencias que se derivan de la inadaptación de este modelo.

Cada una de las últimas décadas de nuestro siglo se ha caracterizado por estrategias empresariales implícitas cada vez más evidentes como lo fue la estrategia de los cincuenta era “producir”, la de los años sesenta fue “producir con calidad”, para los setenta, marcados por la crisis del petróleo, la clave fue vender, pero aún para los ochenta fue cobrar, la clave de los noventa no cabe duda que será “sobrevivir”.

Capítulo III La Calidad en la Mercadotecnia



Cambio en las estrategias empresariales implícitas

Así nos ha tocado vivir, el cambio es una realidad que lleva amenazadoras connotaciones de alternativas de éxito y supervivencia, si no se logra encenderlo y adaptarnos a él, a través de la excelencia empresarial. Lo cual afecta a todos los ámbitos de nuestra sociedad como la policía, las costumbres, la religión, la familia, y desde luego, las empresas para las cuales hay quien ha hecho del cambio auténtico nuevo credo; de este modo R. D. Gilbreath llega a plantear en su libro “Forwar Thinking” un nuevo Decálogo del cambio.

3.2.3. Cultura empresarial y su orientación hacia la calidad

La cultura aparece definida de modo general como el conjunto de valores y formas de vida materiales y espirituales de un grupo. Se obtiene así la idea de cultura como algo aplicable a reuniones de personas y que implica existencia de elementos positivos relacionados con una determinada manera de vivir. También encontramos otra definición que nos presenta la cultura como “El conjunto organizado de respuestas adquiridas y asimilados”. Las palabras claves son organizadas, adquirido y asimilado. Una tercera definición se considera como el resultado o efecto de cultivar los conocimientos humanos y de afinar por medio del ejercicio las facultades intelectuales de la persona.

De este modo podemos llegar a concluir que cultura es la forma común y aprendida de vivir pro la totalidad de instrumentos, técnicas, actitudes, creencias, motivaciones, organización y sistemas de valores que conoce ese grupo humano y por los cuales dicho grupo puede a su vez ser recono-

Capítulo III La Calidad en la Mercadotecnia

cido. Sin embargo, los aspectos culturales de la mayoría de las empresas, aunque existan en todos los casos, carecen de límites precisos, son confusos, no pueden evaluarse físicamente, si no fáciles de sintetizar o sistematizar.

La cultura de una empresa debe estar orientada hacia el triunfo para poder alcanzarlo. Sobre ella deberán establecer una buena estrategia y la organización necesaria para conseguirla. Cultura y liderazgo son los dos factores fundamentales. La cultura y el liderazgo forman parte importante de todo la empresa si no existen estos dos factores no funciona y no se da el éxito empresarial. Las culturas, lo mismo que la personalidad de los individuos, necesitan mucho tiempo para desarrollarse y también para ser modificadas. Y cuantos más años tenga, más difícil es cambiar la cultura de una empresa, también de modo similar a la personalidad de un individuo.

3.2.4. La calidad en el estilo gerencial

Las empresas bien gestionadas son las que triunfan, aquellas que además de conseguir un beneficio atractivo para sus accionistas proporcionan interesantes oportunidades de trabajo a sus empleados. La clave para conseguir el éxito se trata de dirigir, guiar la empresa hacia la consecución de sus objetivos, claros, simples y unificadores, capaces de satisfacer las exigencias del entorno, aceptar el reto internacional, buscar nuevos mercados y obtener resultados satisfactorios.

Para alcanzarlos se deberá obtener la adhesión colectiva de todas las personas, movilizandolos la totalidad de la empresa en torno a un proyecto, y haciéndole compartir una visión de futuro que modifique

3.3. Herramientas para la Gestión de Calidad

Hemos entrado en la era de las comunicaciones, la información fluye a velocidad los ordenadores nos permiten una disponibilidad de datos que supera en mucho nuestra capacidad de asimilarlos, los medios de comunicación ya están en todas partes, presentándose con noticias en el mismo momento de producirse. Pero como dicen no es lo mismo comunicar que informar. La realidad es que hoy en día en este mundo tan saturado de información, existe una dramática carencia de comunicación.

Menciona “Miguel Udaondo” información es cuando uno emite y otro recibe; la comunicación se produce cuando hay realimentación. Así, los datos y las cifras que nos llegan son información; comunicación es la interpretación de estos datos y cifras mediante un proceso de intercambio que supera la objetividad de la propia información transmitida. Podemos resumir estas ideas expresando que comunicación es información enriquecida, a la que hemos añadido el riesgo de la subjetividad.

3.3.1. La Comunicación

Ya mencionado anteriormente la comunicación es vital para nuestras relaciones personales e impersonales, en empresas y hasta en la vida cotidiana. Un proceso de comunicación nunca es objetivo, porque en él interviene la emoción introduciendo factores psicológicos que producen variabilidad e imperfección y que alteran el contenido de los mensajes.

Para establecer una comunicación eficaz es algo que requiere de ciertos conocimientos por nuestra parte, dado que existen dificultades que debemos superar. Muchos autores las denominan “Barreras de la comunicación” que son; Edad, educación, formación, inteligencia, intereses, lenguajes, necesidades, personalidad entre otros. Sabemos que no podemos convencer de algo a otra persona si no existe por su parte una voluntad de recibir el mensaje transmitido, estando para ello dispuesta a alterar sus propios puntos de vista.

Capítulo III La Calidad en la Mercadotecnia

Hablando en el sentido de las empresas se pueden dar tres tipos de comunicación: vertical, horizontal y exterior. La comunicación vertical se produce entre personas que pertenecen a distintos niveles de jerarquía y debe funcionar en ambos sentidos ascendente y descendente. Constituye uno de los grandes pilares que sustentan el éxito empresarial japonés.

En el sentido descendente suele fallar cuando existe falta de conocimientos, de confianza o simplemente de orientación respecto a la información que debe ser transmitida por la dirección. Por otra parte la comunicación vertical ascendente, la dirección debe ser extremadamente sensible y receptiva respecto a la necesidad de recibir información y captar la opinión y puntos altamente realistas y creativos sobre problemas técnicos y la manera práctica de solucionarlos. Mantener abiertos y operativos los canales de comunicación ascendente ayudará a la dirección de la empresa a optimizar las decisiones que deba tomar sobre la planificación, previsiones, orientación, coordinación y control.

La comunicación horizontal se produce entre personas de categoría similar, entre las que no cabe una relación de autoridad. Este tipo tiene más problemas de los que a priori podríamos imaginar, al verse dificultada por razones de desconfianza o incomprensión a nivel personal, de competencia o rivalidad a nivel profesional, de falta de lenguaje común desde un punto de vista estructural o sencillamente, de separación física.

La comunicación exterior es la que mantenemos a nivel de empresa con las personas que no pertenecen a ella. Es importante, porque es vital hacer llegar al público la información que deseamos acerca de nuestra oferta de productos y servicios o el modelo en que los producimos. También se aplica a la necesidad de dar a conocer de modo claro y concreto nuestras exigencias a los proveedores que elijamos.

Por otra parte la importancia que tiene en gestión de calidad el concepto de clientes (externos en este caso), es fundamental mantener abiertos y plenamente operativos los canales de comunicación que nos une con ellos. De este modo se puede recibir su realimentación acerca de lo que opinan sobre los productos, de comportamiento que han observado y las tendencias de su opinión, igual que de sus deseos y apetencias como consumidores.

Capítulo III La Calidad en la Mercadotecnia

Algunas de las estrategias de comunicación que se mencionan en base a lo anterior, las empresas se producen rumores o que la gente dice lo que no debe, decir, simplemente porque esa misma gente no sabe lo que debe decir. Por ello suele ser oportuno por parte de la dirección de las compañías definir objetivos claros al respecto e integrarlos en un documento de política de comunicación, este plan se daría a conocer a todos los trabajadores y deberá satisfacer tanto las necesidades de éstos como las de la propia empresa.

Concluimos que para tener éxito en una comunicación, debemos tener en cuenta los llamados principios básicos para el consumidor, debemos prestar gran atención al receptor y referirnos a sus necesidades o intereses, como también es fundamental acertar al elegir las herramientas adecuadas para la comunicación como ejemplo una carta en vez de una visita o una llamada telefónica en vez de una nota interior. Las comunicaciones, por otra parte actúan en ellas como un riguroso sistema de control.

3.3.2. Creatividad e innovación en la solución de problemas

Muchos magníficos empresarios todavía no consideran importante la creatividad ni la ven como una vía apropiada para resolver los problemas de sus organizaciones. No sólo eso: afirman que en muchos ambientes empresariales, la creatividad está mal vista. Por otra parte, nos han enseñado a creer equivocadamente que una creación es un proceso:

1. Instantáneo
2. Individual y propio de genios
3. Que surge por generación, como si de pronto se encienda un foco en nuestro cerebro.
4. Cuyas soluciones normalmente son absurdas y no sirven para nada útil.

Nos menciona **Fuente especificada no válida**. estar totalmente desacuerdo con estas últimas afirmaciones porque respectivamente, la creatividad no es instantánea si no que hace falta todo un proceso para aplicarla y hacerla útil. Es claramente el resultado sinérgico de un ambiente y de una labor de equipo y no hace falta ser un genio para tener ideas creativas.

Capítulo III La Calidad en la Mercadotecnia

La creatividad requiere trabajo, esfuerzo y metodología pero, eso sí utilizamos una sistemática inusual desde el punto de vista del razonamiento clásico. La creatividad y estilo gerencial, tanto en un empresario como en una organización, son impredecibles para una multitud de actividades ligadas al éxito al que constantemente se refieren, esta cualidad propiciara la disposición en la empresa del elemento diferenciador que ha de facilitar la consecución de dicho éxito.

Otra característica típica de las organizaciones es su flexibilidad para adaptarse al cambio, esta actitud solo podrá conseguirse cuando sus miembros sean capaces de asumir procesos creativos e innovadores que les permitirán resolver los problemas planteados por la evolución del entorno socioeconómico y adaptarse a él. Para fomentar la creatividad en las empresas es importante:

1. Animar y fomentar la generación de ideas, estando abierto y receptivo a estas nuevas ideas.
2. Leer sobre temas diferentes.
3. Suprimir modelos rígidos de comportamiento.
4. Estar atento en las observaciones. Utilizar en ello los cinco sentidos.
5. Desarrollar el sentido del humor, incluyendo la habilidad de reírse de uno mismo.
6. Reconocer los méritos de los trabajadores.
7. Facilitar recursos que permitan desarrollar la creatividad.
8. Hacer cosas que reduzcan el estrés como ejercicio físico, relax, etc.

Habitualmente y más a nivel de empresa, todo lo que es creativo o innovador crea conflicto porque encuentra una resistencia impuesta por el sistema, lo cual puede ser de dos tipos:

1. Una *lógica*, que, de no existir, implica que el equilibrio social se encontraría amenazado diariamente por miles de nuevas locuras.
2. Otra *enferma*, formada por trampas sociales, que se mantienen con el tiempo porque son refinadas, cuyo objetivo es convencer y desaminar la puesta en práctica de soluciones brillantes a problemas que, por lo tanto, siguen sin resolverse.

Capítulo III La Calidad en la Mercadotecnia

Por otra parte, los intentos innovadores provienen muchas veces de gente muy joven, desconocida o marginada, a la que la sociedad no concede ningún tipo de credibilidad. Un proceso de creación no llega por sí solo, se ha hablado de práctica, procedimientos y continuidad, lo que implica un sistema definido y un proceso final. Así pues debemos saber que el proceso de creación consta según su teoría. (Udaondo, 1992).

- 1) La preparación: buscando datos, reuniendo a la gente precisa creando el ambiente propicio y las condiciones adecuadas.
- 2) La incubación: que serán los tanteos durante los cuales se deberán considerar todas las fechas y variables del asunto en cuestión, dedicar muchas horas a mentalizarse y a pensar en el tema y llevar a cabo el proceso de redefinición del problema.
- 3) La iluminación: es la única de estas cuatro fases que vulgarmente es considerada creativa en ella se pondrán en funcionamiento las técnicas de generación de ideas a las que nos referimos en seguida.
- 4) La verificación esta incluirá los estudios de análisis y selección de las ideas parecidas, también utilizando una metodología adecuada.

Y para cerrar este subtema se mencionan las fases para resolver un problema, es primordial para las empresas detectar y conocer aquellos problemas y tratar de resolverlos. Un procedimiento clásico completo para resolver un problema sería tomado de J.M. Douchy:

- | | |
|--|--|
| 1) Reconocer su existencia | 7) Seleccionar la solución |
| 2) Identificar el problema | 8) Definir y experimentar el sistema de control a aplicar. |
| 3) Informarse de su naturaleza | 9) Aplicar la solución elegida |
| 4) Estudiar la no conformidad | 10) Controlar que se alcanza el objetivo |
| 5) Investigar sus posibles causas | 11) Generalizar la solución encontrada. |
| 6) Imaginar soluciones para resolverla | |

3.3.3. Control estadístico de procesos

En los años 70 un comité de la Unión Japonesa de Científicos, analizaron un conjunto de técnicas y herramientas de gestión seleccionando de entre ellas las Siete nuevas herramientas de gestión de calidad. El objetivo fue determinar un conjunto de herramientas específicas que sirvieran de apoyo a la estrategia de gestión de calidad, en aquellas áreas funcionales de las organizaciones y empresas de fabricación para ser utilizadas por gestores y directivos (Wadsworth, Stephens, & Godfrey, 2005).

De manera que en esta época el resto del equipo residía en otras áreas como direcciones, departamentos funcionales distintos a la de producción asumieran la función de calidad, de igual forma que con el tiempo los departamentos de producción habían asumido la función de controlar la calidad de sus productos. Las herramientas que deben ser capaces de ayudar a los directivos son:

- Comprometerse en un programa de Calidad Total.
- Identificar oportunidades de mejora continua en sus organizaciones.
- Implantar programas de mejora.

Las siete herramientas de gestión fueron propuestas por Kaoru Ishikawa en su libro *Guide to Quality Control 1976* como una propuesta a la necesidad de los ciclos de calidad. Según ishikawa, con las siete herramientas básicas se puede resolver 95 % de los problemas que presenta una organización, sobre todo en el área de producción. Las siete herramientas para el control de calidad son:

- a) Histograma.
- b) Diagrama de Pareto.
- c) Diagrama causa-efecto también conocido como diagrama de Isikawa
- d) Hojas de comprobación o de chequeo.
- e) Gráficas de control.
- f) Diagramas de dispersión.
- g) Estratificación.

Capítulo III La Calidad en la Mercadotecnia

A continuación se definen en forma breve cada una de las siete herramientas con el objetivo de conocer y entender la forma en que pueden ser implementadas para mejorar el análisis y solución de un problema. (Wadsworth, Stephens, & Godfrey, 2005).

a) Los histogramas. Surgen durante el análisis de un problema es común que el primer paso sea recolectar información que sirve de evidencia para cuantificar dicho problema. Un conjunto de datos sin orden suele no proporcionar suficiente información sobre la gravedad del problema, e incluso pasarlo por alto (Fig. 3).

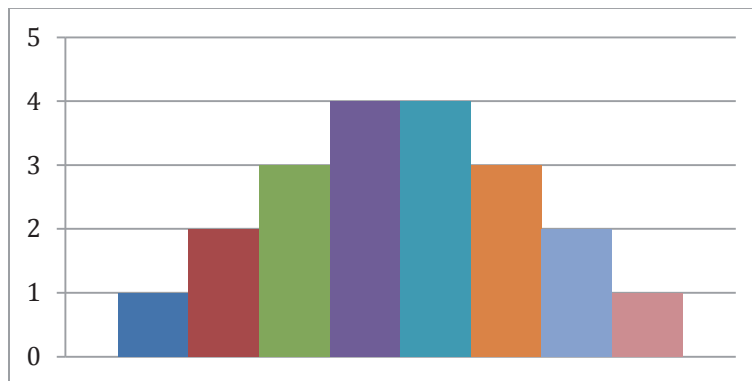


Figura 11 Ejemplo de un histograma con una distribución normal. (Wadsworth, Stephens, & Godfrey, 2005).

Los histogramas muestran la frecuencia o número de observaciones cuyo valor cae dentro de un rango predeterminado. La forma que tome un histograma proporciona pistas sobre la distribución de probabilidad del proceso de donde se tomó la muestra, por lo que se convierte en una herramienta muy útil de comunicación visual.

b) El diagrama de Pareto. También llamada curva 80-20 o distribución A-B-C, es otra de las herramientas utilizadas en programas de mejoramiento de la calidad para identificar y separar en forma crítica los pocos proyectos que provocan mayor parte de los problemas de calidad. Se le denomina de Pareto precisamente por el principio de Pareto que señala la existencia de muchos problemas triviales (80%) y pocos problemas vitales (20%).

Capítulo III La Calidad en la Mercadotecnia

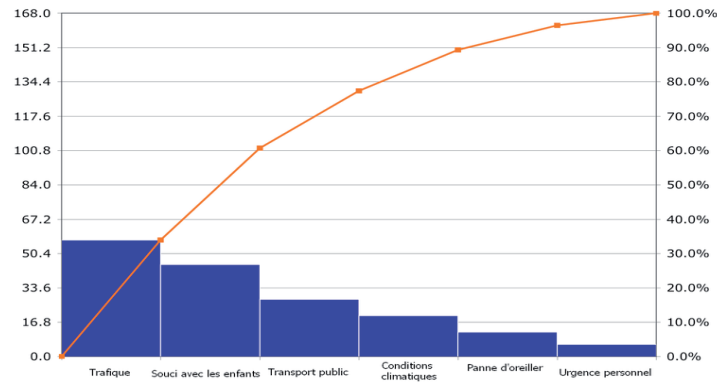


Figura 12 Ejemplo simple de un diagrama de Pareto con datos hipotéticos. (Wadsworth, Stephens, & Godfrey, 2005).

Consiste en una grafica de dos dimensiones en la que se construyen listando las causas de un problema en el eje horizontal, empezando por la izquierda para colocar a aquellas que tienen mayor efecto sobre el problema, siempre de forma descendente y separada por barras, permitiendo asignar prioridades.

c) **Diagramas Causa- efecto.** Llamado también como el creador, Ishikawa y en algunos casos lo nombran “espina de pescado” por la forma que adquieren. Son una forma gráfica de representar el conjunto de causas potenciales que podrían estar provocando el problema bajo estudio o influyendo en una determinada característica de calidad. Se utilizan para ordenar las ideas que resultan de un proceso de lluvia de ideas al dar respuesta a alguna pregunta de partida que se plantea el grupo que realiza el análisis.

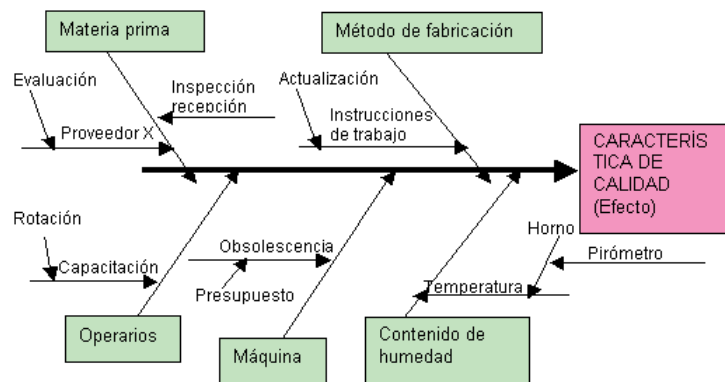


Figura 5 Ejemplo de un Diagrama causa- efecto. (Wadsworth, Stephens, & Godfrey, 2005).

Capítulo III La Calidad en la Mercadotecnia

d) Hojas de verificación. También conocidas como de comprobación o de chequeo son un auxiliar en la recopilación y análisis de la información. Básicamente es un formato que facilita que una persona pueda levantar datos en una forma ordenada y de acuerdo al estándar requerido en el análisis que se esté realizando.

Uno de los usos de las hojas de chequeo en procesos productivos es verificar la distribución del proceso de producción, e ir elaborando así el histograma correspondiente, registrar la ocurrencia de defectos, verificar las causas de los defectos, representar la localización de los defectos sobre una pieza en particular, y asegurar que se han realizado las actividades programadas de una cierta operación.

Cantidad de uso	Bajo polvo o volatilidad	Mediana volatilidad	Mediano Polvo	Alto polvo o volatilidad
Grupo de Peligro A				
Baja	1	1	1	1
Media	1	1	1	2
Alta	1	1	2	2
Grupo de Peligro B				
Baja	1	1	1	1
Media	1	2	2	2
Alta	1	2	3	3
Grupo de Peligro C				
Baja	1	2	1	2
Media	2	3	3	3
Alta	2	4	4	4
Grupo de Peligro D				
Baja	2	3	2	3
Media	3	4	4	4
Alta	3	4	4	4
Grupo de Peligro E				
Para todas las sustancias de este grupo seleccione el abordaje de control 4				

Figura 6 Ejemplo de una hoja de verificación. (Wadsworth, Stephens, & Godfrey, 2005).

e) Las gráficas de control. Herramienta útil para estudiar la variación, emplean a la teoría estadística para poner límites de la variación esperada para un patrón fluctuante. Es común en una gráfica de este tipo (Fig. 7) mostrar límites colocados respecto al patrón deseado, para estimar patrones predecibles y estables de comportamiento. Una gráfica de control es una representación pictórica de la variación en la estadística calculada en el proceso. La grafica muestra la cantidad y naturaleza de la variación en el tiempo, indica control estadístico o la falta de él y permite la interpretación y detección del patrón de cambios en el proceso en estudio.

Capítulo III La Calidad en la Mercadotecnia

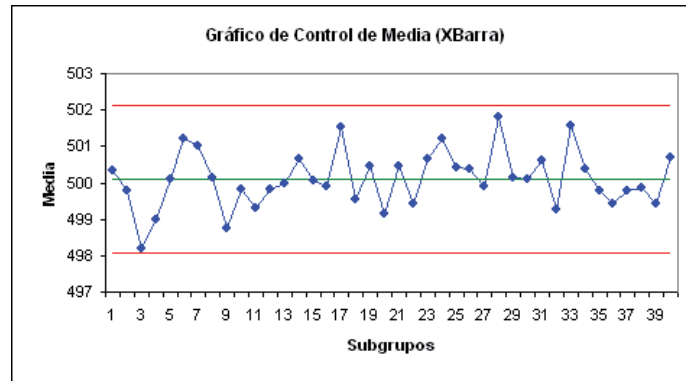


Figura 7 Grafica de Control. (Wadsworth, Stephens, & Godfrey, 2005).

f) Los diagramas de dispersión. Son una técnica estadística utilizada para estudiar la relación entre dos variables. Por ejemplo entre una característica de calidad y un factor que le afecta, entre dos características de calidad relacionadas, o entre dos factores relacionados con una sola característica de calidad. Esta herramienta es frecuentemente utilizada por los economistas para analizar la relación entre dos variables.

Este diagrama es una forma muy sencilla y grafica de visualizar la relación existente entre dos variables, que ayuda a buscar soluciones que eliminen las causas reales de los problemas, y no las que la intuición o una supuesta experiencia indiquen. Para cerrar con las herramientas están las graficas de control que son consideradas por Ishikawa como una de las siete herramientas básicas y uno de los medios más efectivos para detectar la presencia de problemas reales o potenciales.

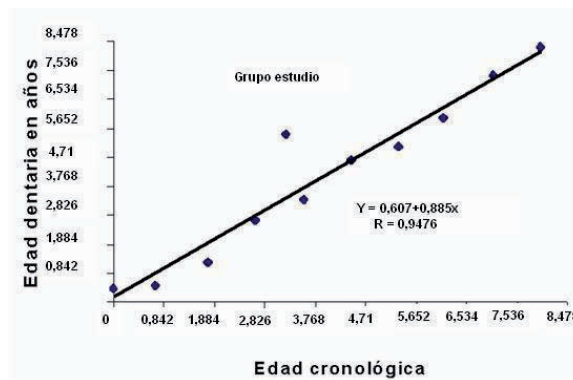


Figura 7 Diagrama de Dispersión. (Wadsworth, Stephens, & Godfrey, 2005).

Capítulo III La Calidad en la Mercadotecnia

g) Estratificación. Complementando a los diagramas de dispersión, con el objeto de organizar la información vital de un análisis causa- efecto se utiliza este el proceso de estratificación esta herramienta consiste en distinguir los diferentes estratos de donde proviene la información por medio de colores o símbolos, lo cual se utiliza como información útil para un análisis complementario o posterior.

Un ejemplo de este caso sería el porcentaje de productos defectuosos que se podría distinguir mediante colores qué datos provienen de qué maquina o de qué operarios hayan tomando los datos. Con esto podemos ver el porcentaje o la cantidad de productos defectuosos.

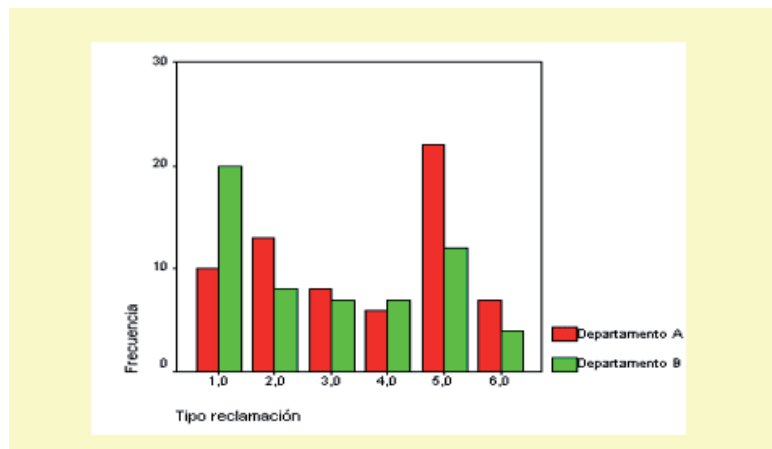


Figura 8. Grafica de Estratificación. (Wadsworth, Stephens, & Godfrey, 2005)

Estas herramientas suponen una importante fuente de información, de aplicación para determinar que tan competitiva son las organizaciones, siempre y cuando se lleven a cabo de forma adecuada, son verdaderos instrumentos de motivación, que brindan al trabajador la posibilidad de analizar y resolver los problemas de trabajo, se genera en él una sensación de realización.

3.4. El Factor Humano como eje de la Gestión de Calidad

En esta sección hablaremos sobre la importancia que tiene el factor humano en las empresas, lo cual es necesario crear nuevos modelos de gestión de calidad que integran al empleado y de esta forma ayudan a las empresas del sector a conseguir incrementos significativos y muy diferentes hacia la calidad del servicio.

3.4.1. El Factor Humano

Los seres humanos somos criaturas psicológicas, quiere decir que no siempre actuamos de acuerdo con patrones racionales de conducta, lo cual permiten conocer con anticipación nuestra respuesta frente a determinados estímulos o situaciones, existiendo una gran desproporción entre causas y efectos. Nuestra actitud dependerá, en cada momento de nuestro estado de ánimo y nuestros sentimientos. Si estamos de buenas, seguros de nosotros mismos o suficientemente motivados, podremos afrontar las dificultades con un espíritu de victoria que nos ayudará a resolverlas o al menos hará minimizar su apariencia, dándonos la impresión de que se reduce su verdadera magnitud.

Por otra parte el factor humano en las empresas, no suelen tener suficientemente en cuenta lo que las empresas excelentes han aprendido sobre este tema. Dichos modelos no educan a los directivos, la realidad es que las organizaciones siguen funcionando muchas veces como si las personas que trabajan en ellas fueran analfabetas, ignorantes o peor si fueran máquinas de producir. Así ocurre que muchas de las tareas que se llevan a cabo de modo habitual en las empresas, serían adecuadas para que las realizaran niños sin preparación. Numerosos estudios demuestran que la gran mayoría de las personas que trabajan en grandes organizaciones, utilizan menor del veinte por ciento de su capacidad. Rene Mc dice que “casi todo el mundo está de acuerdo en que las personas son nuestro activo más importante”. Sin embargo son muy pocos los que actúan realmente conforme a esta.

Las empresas excelentes se distinguen de las demás en su capacidad de crear significado para las personas. Permiten incluso favorecen que las personas sobresalgan. Enfatizan lo positivo y tra-

Capítulo III La Calidad en la Mercadotecnia

tan a sus trabajadores como adultos, como socios con confianza, dignidad y respeto. De esta manera integran en ellas a su personal y lo magnifican, haciendo que ésta sea la principal razón de su aumento de productividad y eficacia. Muchas veces lo que les falta a una empresa u organización es conocer a sus empleados, averiguar lo que hacen mejor, lo que les gusta, cuáles son sus puntos fuertes y que esperan o desean obtener de su empleo.

Una vez hecho esto, deben intentar crear organizaciones a la mediada de las personas, en vez de obligarlas a amoldarse a esquemas preestablecidos y posiblemente mejorables. Para no caer en trampas, o quizá inconscientemente menciona. (Udaondo, 1992). Algunas trampas que tarde o temprano deberán ser detectadas por un equipo humano las cuales son:

- 1) La falta de sinceridad: Muchos directivos reconocen que las personas son esenciales pero a veces no les prestan atención sin darse cuenta. Otros llegan incluso a elaborar y difundir planes de actuación orientados a la motivación y el desarrollo de su personal, que se quedan en simples proyectos o son contradichos por intervenciones negativas y degradantes para las personas.
Mentir es peor que no escuchar o ignorar, si bien falta de sinceridad puede reflejarse en actos de omisión tales como ocultar determinada información o no responder ante las iniciativas o propuestas que antes fueron expuestas, probablemente con la mejor de las intenciones.
- 2) Los dispositivos falsos Tom Peters los denomina “artimañas” y pone un ejemplo actual típico los círculos de calidad, igual que antes lo fueron los movimientos de desarrollo de la organización. Dice que este tipo de dispositivos, básicamente buenos pero insuficientes por sí solos, pueden servir de cortinas de humo, mientras la dirección sigue impunemente sin cumplir su cometido de lograr que el personal se interese verdaderamente por la empresa.

Las empresas inteligentes deben orientarse hacia el éxito teniendo en cuenta el factor humano, sin embargo, afirma (Udaondo, 1992) , que para las personas, el éxito no suele ser una meta suficiente. El éxito en sus relaciones suelen alcanzarlo personas que posean determinadas características como:

Capítulo III La Calidad en la Mercadotecnia

- Orientación hacia objetivos.
- Resolución.
- Autoridad.
- Perseverancia.
- Autocontrol.
- Creatividad.
- Dominio de su tiempo.
- Entusiasmo.

Es un hecho y una realidad constatable que el éxito de las empresas depende de las personas que las forman. No solamente desde el punto de vista empresarial, sino desde el personal, es de suma importancia conseguir que sus empleados, trabajadores y seres humanos, se sepan y se sientan realizados, seguros de sí mismos e integrados en su entorno, en su propia individualidad.

3.4.2. Motivación y gestión de calidad

Una de las claves se encuentra sin duda en la conducta de los trabajadores. Cuando los directivos se quejan de que sus trabajadores no están motivados, normalmente están equivocados. Los seres humanos normales siempre están motivados, salvo quizá los enfermos de depresión. Cuando ellos hablan de falta de motivación, lo que de verdad quieren decir es que sus empleados no están motivados para hacer lo que la dirección quiere que hagan en ese momento y de la forma en que ellos pretenden que se haga.

La motivación es algo que no depende de la dirección, sino que es algo personal que corresponde a cada uno de los individuos que componen un grupo. La única posibilidad de intervención de la dirección de las empresas para influir a este respecto consiste en crear un clima que permita que los trabajadores se motiven a sí mismos para ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos. Para ello el Dr. Juran nos propone averiguar tres cosas:

Capítulo III La Calidad en la Mercadotecnia

- Identificar las fuerzas del comportamiento humano relacionadas con la gestión, para conseguir la deseada calidad en el trabajo.
- Examinar cómo estas fuerzas obstaculizan o promueven el logro de una elevada calidad, tanto humana como profesional.
- Implantar las acciones necesarias para orientar estos esfuerzos del comportamiento hacia direcciones constructivas.

Para tener motivados a los empleados es fundamental crear corrientes de comunicación directa con la gerencia. La retroinformación recibida a diario por el empleado puede generar movimientos muy importantes en el ciclo de motivación. Así una comunicación positiva y frecuente establece y mantiene las expectativas que ayudaran al profesional a rendir mejor y a comportarse de un modo más coordinado con los intereses de su empresa. Crear estos lazos y mantenerlos abiertos y operativos compete totalmente de la dirección, que debe ser consciente de tomar medidas en este sentido.

En cuestión de calidad, según (Udaondo, 1992). El punto de vista de los niveles medios y bajos de muchas empresas, las prácticas de gestión establecidas en ellas no contribuyen a dar prioridad a la calidad. Sin embargo, se debe tener en cuenta que la calidad, si se propone como objetivo, puede ser altamente motivadora y estimulante para los trabajadores.

Este comprobado que para un individuo normal, una de las mayores satisfacciones que puede conseguir en su trabajo es su propio convencimiento de haber realizado una labor bien hecha, pensando que esa parcela de la actividad de su empresa nadie en el mundo la podría haber hecho mejor que él. Las personas no quieren hacer las cosas mal y no se sienten bien cuando no consiguen de su tarea los resultados esperados, aunque no lo sepa nadie más que ellos.

Para concluir con este subtema, son las personas las que se motivan así mismas en función de su capacidad de visión de un futuro deseado. En este punto si se puede intervenir ayudando a mejorar la motivación de los demás, especialmente a nivel directivo en las empresas.

3.4.3. La calidad en las relaciones personales

Es difícil tratar con personas de carácter, estamos en constante movimiento entre personas con las que intentamos comunicarnos, lo cual a veces no es sencillo y sabemos con certeza que las cosas irían mucho mejor si nuestras relaciones con los demás fueran más fluidas en todo momento, Para conseguirlo deberíamos ser conscientes de lo importante que puede ser disponer de dos tipos de cualidades que son:

- La empatía, es la capacidad de ponerse en la situación de la otra persona, tratando de comprender sus sentimientos.
- La asertividad, que es la facultad de decir lo que se siente o lo que se piensa sin herir a la otra persona.

Cuando estas cualidades fallan y se san algunos ingredientes negativos de tipo personal, decimos que nos encontramos ante personas difíciles. Las organizaciones crecen teniendo a deshumanizarse. Su mayor complejidad inhibe la iniciativa individual, reduciendo así la eficacia global de sus profesionales que, a su vez tienden a alcanzar el fatal nivel de incompetencia previsto por el Dr. Peter. Para que las relaciones empresa-profesional mejoren, ambas deben reconsiderar sus posiciones, la empresa conociendo y haciendo evolucionar su propia cultura, y el trabajador haciendo frente de un modo real y constructivo a la política establecida.

Las relaciones con otras personas constituyen ciertamente una de las tareas más difíciles e importantes que se llevan a cabo diariamente y a la que quizá no se preste toda la atención que se merece. Esta gente como nosotros, la hemos llegado a calificar como difícil, que actúa movida por resortes psicológicos cuya existencia no podemos ignorar, que está deseando integrarse y dar o mejor que tiene, son la base con la que debemos construir y mantener un equipo. No hay formulas mágicas ni recursos en lo que respecta a saber como tratar a la gente, lo único que se podría sugerir de forma general en cuanto al modo de mejorar las relaciones con compañeros o colaboradores es:

Capítulo III La Calidad en la Mercadotecnia

- 1) En cualquier tema que tenga que ver con relaciones humanas, siempre recuerde que se esté tratando con personas, que desean y deben ser respetadas y comprendidas.
- 2) Evalúe lo que verdaderamente puede estar ocurriendo antes de decidir el sentido que desea dar a su implicación en problemas de esta naturaleza.
- 3) Intentar comprender lo que la otra persona está tratando de decir, directa o indirectamente con sus palabras o con sus actos.
- 4) Conozca sus propias reacciones y sentimientos.
- 5) Pense bien lo que se va a decir, pero que sea natural y sincero.

En conclusión existen tres modos de enfrentarnos a un problema de relaciones, vivir con él, huir o afrontarlo. De no ser así desembocaremos inevitablemente en nuestro propio trauma o en un conflicto.

Capítulo IV Grupo Inditex

En el presente capítulo se establecerá un marco contextual del grupo multinacional de fabricación y distribución textil de origen español Inditex S.A. (Industrias de Diseño Textil Sociedad Anónima) que hoy día opera 5,887 tiendas bajo diversas marcas en 86 países.

Caso de éxito en el mundo de los negocios internacionales con un crecimiento constante equivalente al 17% anual, con la apertura de 360 tiendas en 2012 y un total de 6.598 nuevos puestos de trabajo creados en el mismo período, para llegar a un total de 116.110 empleados.

4.1. Historia del Grupo INDITEX

El negocio de producción y comercialización textil más grande del mundo es el Grupo Inditex, de origen español, posee ocho grandes marcas, entre ellas la popular Zara que en 2008 superó con creces a sus competidores Gap y H&M (Duarte Rionda, 2008). Con ventas estimadas en \$2,328 millones de Euros en el 2012 y un crecimiento sostenido (a pesar de la crisis económica internacional) promedio del 17% anual entre el período del 2007 al 2012, lo que representa un volumen de ventas que creció al doble para ese período³.

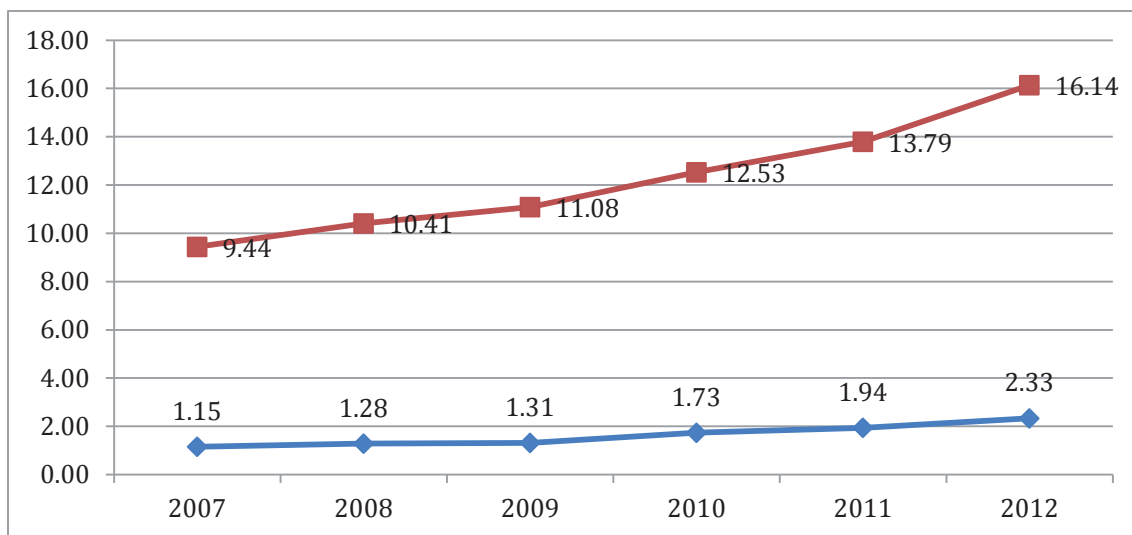


Figura 13 Ganancias netas de Grupo Inditex en miles de millones de Euros, 2007-2012

De acuerdo con José Luis Nueno (Duarte Rionda, 2008), Zara se volvió rentable ya que el modelo de negocio es muy sencillo: “Su singular modelo de gestión, basado en la innovación y la flexibilidad, y su forma de entender la moda -creatividad y diseño de calidad, junto con una rápida respuesta a las demandas del mercado- le han permitido una rápida expansión internacional y una excelente acogida de sus diferentes conceptos comerciales”.

³ Estimaciones propias con base en los datos proporcionados por Inditex. Datos preliminares a diciembre de 2012 con base en crecimiento porcentual registrado en los primeros tres trimestres del año.

Capítulo IV Grupo Inditex

Cabe destacar que México es el principal mercado del grupo en América Latina y se ha convertido entre el cuarto o quinto a nivel mundial. De hecho, un cliente de Zara realiza entre 50 y 60 visitas por año a las tiendas de ZARA.

El grupo nació en 1975 tras abrir su primera tienda Zara en la Coruña España, tras diez años previos (1963-1974) de trabajo del presidente y fundador Amancio Ortega Gaona como fabricante de prendas de vestir. Iniciando así la expansión del negocio en diferentes países de Europa (INDITEX, 2012).

Entre 1976 y 1984, el concepto de Zara experimenta una buena acogida social, permitiéndole llegar a todas las principales ciudades de España. Para 1985 debido al tamaño que había alcanzado el conjunto de tiendas, es necesario formar el Grupo Inditex como eje corporativo.

Entre 1986 y 1987 el conjunto de centros de producción establecen las bases operativas y logísticas que caracterizaran al grupo, logrando cumplir con la expectativa de crecimiento que se tiene proyectada. Abriendo en 1988 su primera tienda fuera del territorio español en Oporto Portugal y contemplando la apertura de sus tiendas en New York (1989) y París (1990).

En 1991 nacen de la cadena Pull & Bear y compra del 65% del Grupo Massimo Dutti. Para De 1992 a 1994 Inditex prosigue la apertura de nuevos mercados internacionales, México 1992, Grecia 1993, Bélgica y Suecia 1994.

Entre 1995 y 1997 se adquiere la totalidad del capital de Massimo Dutti. En este año se produce la primera apertura del Grupo en Malta. Se une Noruega e Israel a la lista de países en los que se está presente esta empresa.

Entre 1998 y 1999 inicia su apertura la cadena BERSHKA, dirigida al público femenino más joven, en un ejercicio en el que se producen aperturas en nuevos países como Reino Unido, Turquía, Argentina, Venezuela, Emiratos Árabes, Japón entre otras. Se introduce Stradivarios la cual se convierte en la quinta cadena del Grupo. Se abren tiendas en Holanda, Alemania, Polonia, Arabia Saudí, Bahrein, Canadá, Brasil, Chile y Uruguay.

Capítulo IV Grupo Inditex

Entre 2000 - 2002 el Grupo instala sus servicios centrales en un nuevo edificio situado en A Coruña, España. Apertura en nuevos países Austria, Andorra, Dinamarca y Qatar. En 2001 se lanza la cadena de lencería Oysho. El 23 de mayo comienza la cotización de Inditex en el mercado bursátil. Duracante ese año se introduce en Irlanda, Islandia, Italia, Luxemburgo, República Checa, Puerto Rico y Jordania. En 2002 comienzan las obras de construcción del nuevo centro logístico de ZARA en Zaragoza España. Abre sus primeras tiendas en Finlandia, Suiza, El Salvador, República Dominicana y Singapur.

Entre 2003 – 2005 Fue la apertura de las primeras tiendas de ZARA HOME la séptima cadena del Grupo. Inditex inaugura en Zaragoza (España) el segundo centro de distribución de Zara, Plataforma Europa, que complementa la actividad del centro logístico de Arteixo (A Coruña, España).

Se producen las primeras aperturas de tiendas del Grupo Inditex en Eslovenia, Eslovaquia, Rusia y Malasia. En 2004 El grupo abre su tienda número 2.000 en Hong Kong, y alcanza presencia en 56 países de Europa, América, Asia y África. En este año se han abierto, además, las primeras tienda en Marruecos, Estonia, Letonia, Rumanía, Hungría, Lituania y Panamá. En 2005 abre sus primeras tiendas en Mónaco, Indonesia, Tailandia, Filipinas y Costa Rica.

En 2006 y 2007 Serbia, China Continental y Túnez se unen a la lista de mercados donde Inditex tiene presencia. ZARA HOME pone en marcha la primera tienda online de Inditex. Dos nuevas plataformas logísticas –ubicadas en Meco (Madrid) y en Onzonilla (León)- comienzan su actividad. Zara inaugura en Florencia (Italia) su tienda número 1.000 y BERSHKA y PULL & BEAR superan las 500 tiendas. Apertura de tiendas en cuatro nuevos países: Croacia, Colombia, Guatemala y Omán.

Entre 2008 – 2009 Fue lanzada UTERQÜE, cadena especializada en la venta de accesorios y complementos de moda. Inditex abre su tienda número 4.000 en Tokio y alcanza presencia en 73 países tras la entrada en Corea, Ucrania, Montenegro, Honduras y Egipto. Inditex cierra un acuerdo con el Grupo Tata para abrir tiendas en India a partir de 2010. El Grupo abre sus prime-

Capítulo IV Grupo Inditex

ras tiendas en Siria y cadenas como Stradivarius, BERSHKA y PULL & BEAR inician su andadura en China. Se pone en marcha un nuevo centro de distribución en Palafolls (Barcelona) anejo a las instalaciones logísticas que el Grupo tiene en Tordera (Barcelona).

En el 2010 Inditex abrió sus primeras tiendas en Bulgaria, India y Kazajstán, alcanzando presencia en 77 países. El Grupo alcanzó las 5.000 tiendas con la apertura de una tienda Zara ejemplo de eficiencia en el corazón del centro histórico de la ciudad de Roma (Italia). En septiembre, ZARA comenzó a comercializar sus productos por internet y a cierre del ejercicio la tienda online estaba operativa en 16 países europeos. En la Junta General de Accionistas, Pablo Isla, vicepresidente de Inditex, presentó el nuevo Plan Estratégico Medioambiental de Inditex: "Inditex Sostenible 2011-2015".

En la actualidad el grupo creó 6.598 nuevos puestos de trabajo durante el ejercicio, alcanzando un total de 116.110 empleados. Inditex cerró el ejercicio 2012 con 5.527 tiendas, 360 más que un año antes. Se realizaron aperturas en 49 mercados, cinco de ellos nuevos: Australia, Taiwán, Azerbaiyán, Sudáfrica y Perú. Tras la llegada al mercado australiano, Inditex cuenta con presencia comercial en los cinco continentes (Fig. 14).

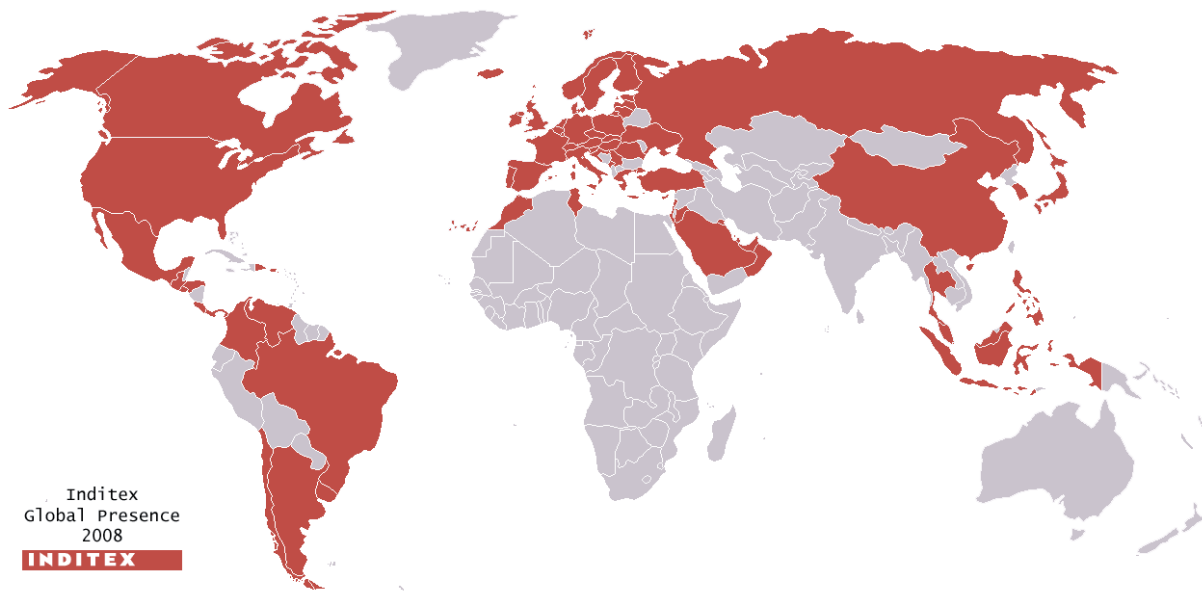


Figura 14 Presencia de Inditex en el mundo, 2010

Capítulo IV Grupo Inditex

ZARA lanzará su tienda online en China durante la campaña Invierno 2012. Desde septiembre de 2011, todos los formatos comerciales de Inditex realizan ventas a través de internet. El comercio electrónico se extiende a 18 países europeos, Estados Unidos y Japón.

Las ventas en tienda a tipo de cambio constante, corregidas del efecto calendario de un día más en febrero por el año bisiesto, han aumentado un 11% en el periodo entre el 1 de febrero y el 14 de marzo de 2012. Las ventas del Grupo Inditex en el ejercicio 2011 (del 1 de febrero de 2011 al 31 de enero de 2012) se incrementaron un 10% respecto a 2010, alcanzando los 13.793 millones de euros (Fig. 15).

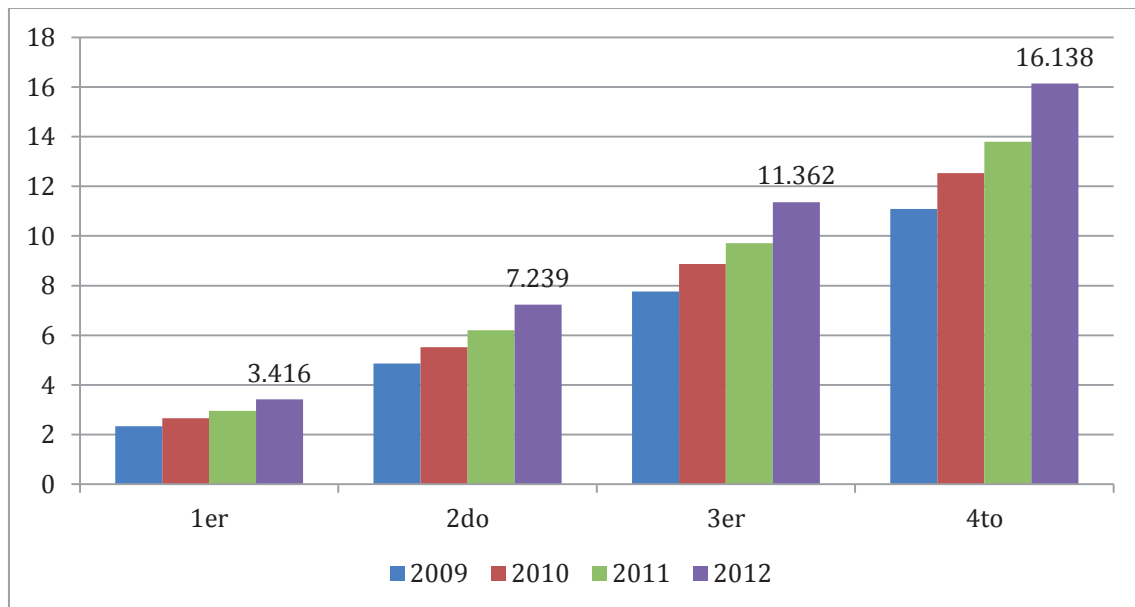


Figura 15 Ventas en miles de millones de Euros del grupo Inditex, 2009-2012

Las ventas crecieron en todas las áreas geográficas (España; resto de Europa; América; y Asia y resto del mundo). El beneficio neto se situó en 1.932 millones de euros, un 12% más que en el ejercicio anterior. El incremento de las ventas a tipo de cambio constante fue del 11% y las ventas en superficie comparable durante este mismo periodo crecieron un 4%.

4.2. Modelo de negocio

Zara es una cadena de tiendas de moda española, fundada por Amancio Ortega Gaona, es la tienda insignia de la empresa y está presente en todos los continentes de la tierra con tiendas en 86 diferentes países. Lo que distingue a Zara de su competencia es su modelo de negocio, conocido como “moda rápida”, que se adapta mejor que nadie a las preferencias del cliente. Ofrece moda actual, a un precio por debajo de la competencia y con una calidad adecuada para 10 puestas. (McNeely Kroupensky, 2010).

4.2.1. Producción

El modelo tradicional a través de desfiles de moda, opera bajo largos ciclos de investigación y desarrollo que tardan entre 6 a 9 meses. Esto es entre que se diseña la prenda, se exhibe en la pasarela, se hace la apuesta de lo que pegará en la próxima temporada, se fabrica y se distribuyen las prendas a las tiendas, pasan por lo menos medio año. Mientras Zara puede percatarse de lo que le interesa al mercado y fabricar e introducir un nuevo diseño en sus tiendas en sólo dos a tres semanas. Esto conlleva a un modelo de negocio totalmente diferente. Los clientes de Zara visitan la tienda un promedio 17 veces.

Por otro lado la gente que va a la tienda va para comprar, porque Zara ha creado una estrategia de tener pocas existencias de cada pieza en la tienda, generando así una alta rotación gracias a una sensación de escasez que motiva a la gente a comprar lo que les gusta en el momento. Esto lleva a Zara manejar más de 11,000 modelos por año, en relación de los 2,000 a 4,000 modelos que maneja su competencia.

Otro factor que incentiva la visita frecuente y la compra inmediata es que a diferencia de la competencia que utilizan parte del local como almacén, haciendo al cliente sentir que no hay urgencia para comprar, Zara aprovecha todo el espacio de piso para exhibición y venta resurtiendo sus más de 4,000 tiendas alrededor del mundo, dos veces por semana con nueva mercancía.

Esto llevo a un modelo comercial totalmente diferente, mientras que la competencia está tratando de adivinar e imponer la moda a través de grandes desfiles, de grandes diseñadores respaldados

por grandes presupuestos de publicidad, Zara por su lado no participa de este mundo. No crea moda para ser exhibida a la élite de la moda y esperando que ellos y ellas definan la temporada, tampoco gastan grandes sumas en publicidad.

Zara invierte el 0.3% de sus ventas en medios, mientras que su competencia gasta el 3% y el 4% en vez de tratar de inventar e imponer la moda, ellos observan lo que está pasando en las pasarelas, en las calles, universidades, centros y medios, al mismo tiempo que ponen mucha atención a lo que pide y compra su cliente en sus tiendas. A diferencia de sus competidores que empeñan su futuro en casa al mecanismo tradicional de tratar de imponer la moda, Zara posee un modelo rápido y flexible que responde a las preferencias del consumidor a toda velocidad. Zara compromete el 15% de sus inventarios al inicio de la temporada permitiéndose una extraordinaria flexibilidad para ir ajustando sus inventarios y modificando su oferta de moda, en tiempo real de acuerdo a las preferencias de los clientes.

4.2.2. Distribución

El producto entra así en la última fase antes de llegar a la tienda la logística, otro de los procesos claves en el éxito de Inditex, que permite poner la ropa en el punto de venta en 48 horas en cualquier parte del mundo, gracias a un modo flexible. En Arteixo, se ubica una de las tres plataformas logísticas de Zara, con una superficie de 500.000 metros cuadrados. En Polígono de Sabón todas las fábricas de Zara están concentradas con el almacén bien por vía aérea o subterránea. En Galicia se realiza el 50% de la distribución de Zara de dama y caballero y se atienden los Zara de la península, Estados Unidos y Oriente Medio. El resto del planeta se atiende desde Zaragoza y en Meco se concentra Zara Home y la distribución de ropa de niño.

Dato curioso la automatización llegó a los almacenes de Inditex hace 15 años. El sistema divide el proceso en prendas colgadas y dobladas que llegan en su forma original a la tienda. En el almacén, están identificadas cada una de las tiendas de la compañía y de esta forma se origina estrictamente las prendas que necesita cada una. Con esta fórmula se ajusta al máximo el stock a la demanda, otra de las fórmulas mágicas en el éxito del grupo.

Capítulo IV Grupo Inditex

Cada año los creativos de Zara lanzan 18,000 referencias de las que entre un 30 % y un 40% son aprobadas y llegan a las tiendas. Hablando un poco de la fabricación de las prendas, El primer paso para la creación de una prenda es su diseño por ordenador. Sobre éste se realiza un prototipo que se fabrica de forma artesanal con patronista y costurera a la antigua. El patrón de prueba en un maniquí para ver el resultado. Se cuidan los detalles por ejemplo en la ropa infantil, si el patrón supera el examen, se extiende a diferentes tallas y entonces comienza el proceso industrial. Si una prenda pega, en menos de dos semanas hay nuevas variantes sobre el modelo ganador en la tienda. Si un modelo no funciona el gerente tiene el inventivo para deshacerse de él inmediato y la fábrica utiliza la tela que queda para introducir un nuevo patrón.

Una vez terminado el trabajo de diseño el patrón llega a fábrica, en Arteixo, Inditex cuenta con once plantas, allí las patronistas retoman el modelo original, lo despiezan y cuadran cada parte en el ordenador para aprovechar al máximo la tela. Los tejidos se compran con anticipación dado el volumen que mueve la compañía. La primera selección es el tipo de tejido y posteriormente se realiza el estampado. Algunas telas se compran en crudo y después se tiñen y otras llegan terminadas. Una vez que la prenda esta lista se plancha, en ese momento empieza el control de calidad. El ordenador identifica cada pieza de la ropa, mangas, espalda o hombros. Este es un primer control automático al que posteriormente sigue uno manual en el trabajador supervisa el acabado. El 50% de la fabricación del grupo se ajusta a un modelo aproximado en Galicia, Portugal y Marruecos.

Este sistema de producción diferencia notablemente a Zara de sus competidores mientras que Gap y H&M subcontratan la mayor parte de su producción, Zara produce en sus propias fábricas el 60%. Esta combinación de información compartida en tiempo real y medios de producción internos significa que Zara opera casi sin “stocks” es decir el inventario que se tiene en la tienda, a pesar de ello, puede enviar nuevos diseños a las tiendas dos veces por semana frente al promedio de seis semanas que necesitan sus competidores.

4.2.3. Consumo

La compañía cuenta tanto con producción propia como con proveedores, trabajan con casi 1,200 empresas de suministro controladas directamente por España y la mitad de sus fábricas están en Galicia, Portugal y Marruecos.

El 80% de la ropa se fabrica en países como China, Bangladés, y la India. Mientras que un 20% proviene de Brasil, Portugal, Marruecos y Turquía (Fig. 16).

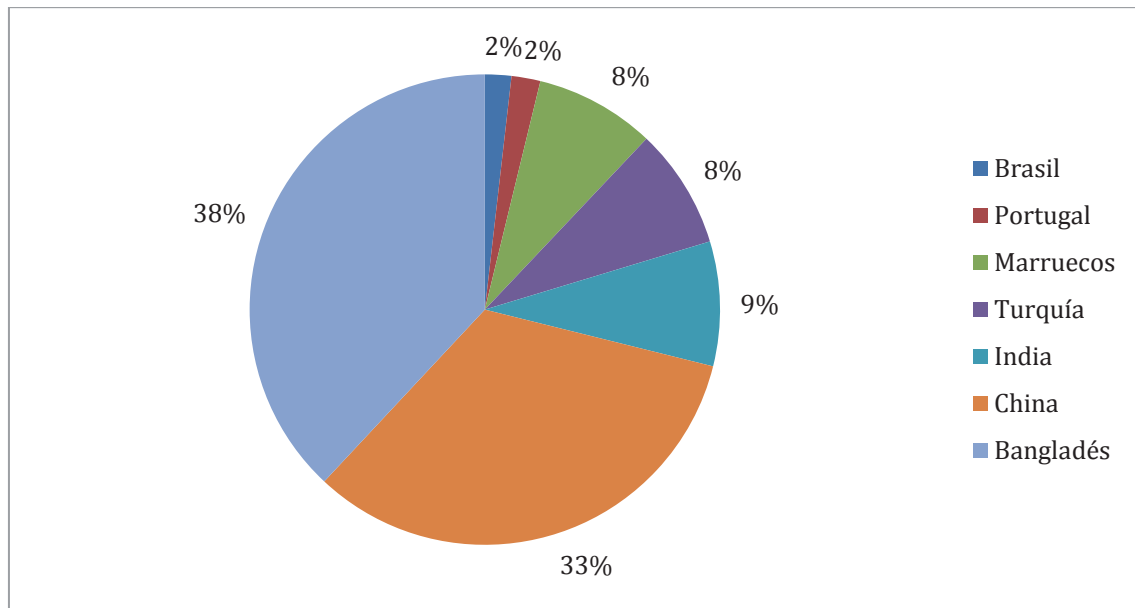


Figura 16 Porcentaje de producción de los centros de Inditex, 2010

En conclusión ahora que inicia un nuevo año, el cliente es la razón de ser de toda empresa, y Zara es un ejemplo a seguir, no únicamente en el mundo de la moda, sino para todos lo que tienen un negocio. Los invito a crear, innovar y sobre todo pensar en sus clientes, sus necesidades y deseos que ellos son el principal motor de una empresa.

4.3. Marcas INDITEX

En términos mercadológicos para Inditex, tener varias marcas implica una mayor diversidad de productos, esta estrategia posibilita a la empresa tener varios productos competidores en el mercado, ayudándola a ampliar su participación en el mercado considerable. Esto lo hace atractivo para los consumidores ya que la empresa se encarga de consolidar sus marcas consiguiendo incrementar sus ventas (Fig. 17).

ZARA 1975	Pull and Bear 1991	Massimo Dutti 1991
Kiddy's Class 1995	Bershka 1998	Stradivarius® 1999
oysho 2001	ZARA HOME 2003	UTERQÜE 2008

Figura 17 Evolución histórica de las marcas del grupo Inditex.

Por lo que respecta al peso que cada una de estas tiendas tiene en los ingresos de Inditex y en el posicionamiento de la cadena, encontramos como marca insignia a las tiendas Zara, con un peso de 29% del total de las tiendas de Inditex, seguida de Bershka que llega hasta un 15% del total. Muy cercanas, tenemos con el 13% a Pull and Bear y Stradivarius y con el 10% a Massimo Dutti. El restante 20% se distribuye entre el resto de las marcas de Inditex (Fig. 18).

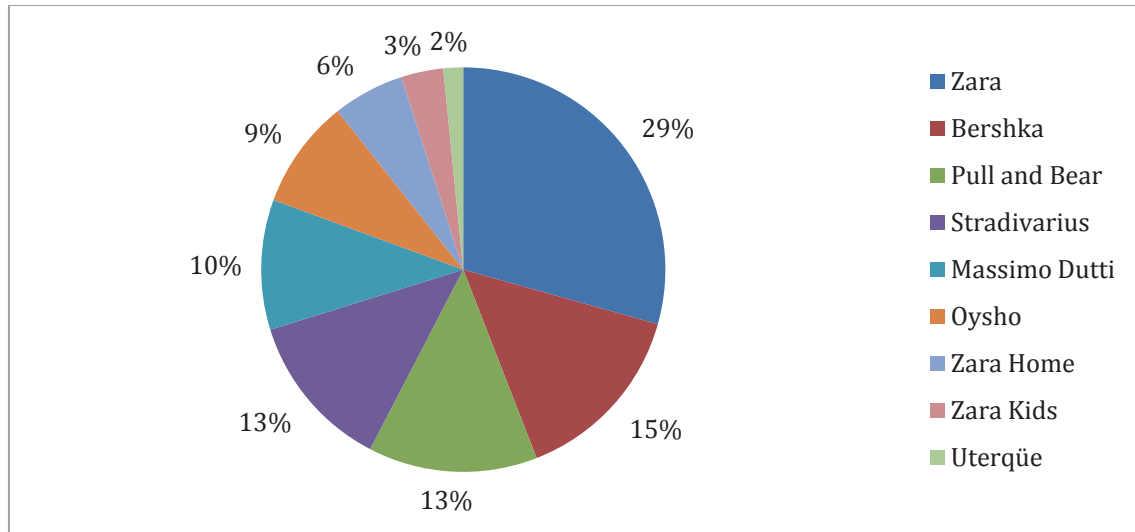


Figura 18 Peso relativo (no. de tiendas) del grupo Inditex, 2010

A continuación se presentan en orden de aparición, las diferentes marcas que conforman el conglomerado de moda Inditex, señalando brevemente su historia y trascendencia para el grupo textil.

4.3.1. Zara

Zara es el principal grupo de tiendas de distribución de ropa del mundo, tiene presencia en 78 países y maneja una red comercial de 1,603 tiendas en las principales urbes del mundo. De acuerdo con información proporcionada por su sitio web (ZARA, 2012):

En Zara el diseño se concibe como un proceso estrechamente ligado al público. La incesante información que llega de nuestras tiendas a un equipo de creación de más de 200 profesionales traslada las inquietudes y demandas del cliente.

Zara marcha al paso de la sociedad, vistiendo aquellas ideas, tendencias y gustos que la propia sociedad ha ido madurando. De ahí su éxito entre personas, culturas y generaciones que, a pesar de sus diferencias, comparten una especial sensibilidad por la moda.

4.3.2. Pull & Bear

Pull & Bear Nace en 1991, debido a la diversificación de objetivo comercial de INDITEX, que en esos momentos solo contaba con las tiendas ZARA. Esta cadena está dirigida a gente joven que le gusta seguir tendencias de ropa casual y cómoda a precios bajos.

Empezó siendo una marca sólo para el público masculino pero al cabo de unos años de su creación comenzó a introducir una colección para chicas en 1998, la cual se ha igualado en ventas a la línea masculina.

Después de tan solo un año de su función. Pull & Bear México inaugura su primer establecimiento fuera del país, en Portugal. Su crecimiento ha sido increíblemente rápido. En la actualidad dispone de más de 500 tiendas en 39 países y México cuenta con 28 tiendas.

4.3.3. Massimo Dutti

Massimo Dutti, con 573 tiendas ubicadas en 51 países, es el resultado de un diseño universal que supera las fronteras para conectar con el hombre y la mujer de hoy, independiente, urbana y cosmopolita. Presenta una completa variedad de líneas, que van desde las más urbanas y sofisticadas a las más deportivas.

Massimo Dutti combina estilos básicos y actuales realizados con tejidos de última generación, pero siempre prácticos, agradables y de calidad; texturas discretas, tejidos naturales al cien por cien y mezclas innovadoras que ofrecen como resultado una imagen impecable con el máximo confort.

Las tiendas Massimo Dutti, localizadas en los mejores emplazamientos comerciales, son un espacio pensado para la comodidad de los clientes, donde el asesoramiento personalizado se entiende como eje prioritario de la atención comercial.

4.3.4. Stradivarius

Stradivarius refleja una manera joven de sentir la moda, con una concepción dinámica y original, acercando a sus clientes las últimas tendencias en diseños, tejidos y complementos. Stradivarius apuesta por la moda internacional con diseños de vanguardia. Sus tiendas, amplias y con una ambientación joven y dinámica, ofrecen un gran abanico de posibilidades para las jóvenes con un estilo informal e imaginativo. Sus 684 tiendas en 46 países aúnan color, luz, grandes espacios y música joven.

4.3.5. Oysho

Oysho Fue creada en 2001, tiene 483 tiendas en 31 países. Ofrece las últimas tendencias de moda en el sector de la lencería y la ropa interior femenina. En Oysho se puede encontrar ropa interior divertida, sexy y femenina, prendas exteriores modernas, urbanas y casuales, ropa para estar en casa cómoda e informal, y originales accesorios y complementos.

4.3.6. Zara Home

Zara Home está especializada en artículos para vestir y decorar la casa. Su apuesta por el textil - ropa de cama, de mesa y de baño-, se complementa con productos como vajillas, cuberterías, cristalerías y objetos de decoración.

Las tiendas Zara Home proponen diferentes ambientes de decoración: Contemporáneo, Clásico, Étnico y Blanco. Con una renovación continua de su oferta, Zara Home introduce las últimas tendencias de la moda en el hogar. Creada en 2003, Zara Home cuenta con 310 tiendas en 30 países.

4.3.7. Uterqüe

Uterqüe es el nuevo formato comercial del Grupo Inditex, dedicado a accesorios, complementos de moda y una cuidada selección de prendas en textil y piel de excelente calidad. La colección, diseñada íntegramente por el equipo de creación de Uterqüe, combina la estética de las últimas tendencias de moda con la exclusividad de su producto.

Abrió sus primeras tiendas en 2008. La estética de las tiendas, un total de 89 en 17 países, es elegante y sofisticada, y el diseño de los espacios se ha concebido para hacerlas funcionales con el máximo confort para los clientes. Una propuesta de moda en renovación continua y una excelente combinación de alta calidad con precios atractivos definen la apuesta de Uterqüe.

4.4. Inditex en México

El amor de los mexicanos por estar siempre a la moda y contar con prendas de alta calidad, pero sin gastar en grandes fortunas, esto ha permitido que muchas marcas españolas conquisten en el mercado nacional. Esta empresa que controla las marcas Zara, Bershka, Pull & Bear, Massimo Dutti, Oysho, Zara Home, Stradivarius y Uterqüe, aterrizó en México en 1992, desde entonces su crecimiento ha sido exponencial, llegando a 239 tiendas en el territorio nacional. El consorcio cuenta con 5 mil 639 alrededor del mundo.

La creatividad, el diseño de calidad y la disponibilidad de sus productos hicieron que la compañía se posicionara rápidamente entre las favoritas de los mexicanos, además de que abrieron las puertas para el mercado en América Latina. Zara, Bershka y Pull & Bear lideran las ventas en México no sólo porque cuentan con la mayor parte de las tiendas del grupo 56, 49 y 40 respectivamente, sino porque los productos están diseñados para los dos grupos mayoritarios en México jóvenes y mujeres.

Tras 18 años de operaciones en México la firma española ha comenzado a expandir sus horizontes con nuevas tiendas de marcas como Uterqüe, que ofrece una selección de prendas en su mayoría de piel y que combinan las últimas tendencias de la moda pero con toques de exclusividad. Aunque Inditex apenas invierte en anuncios publicitarios en el País, sus ventas no dejan nada que desear comparadas con las otras grandes marcas extranjeras, con sus originales diseños que se venden a precios al alcance de todos, Amancio Ortega dueño de la firma, ha conquistado a los mexicanos, quienes se ven influenciados también por la moda que llega de Estados Unidos y otros países de Sudamérica.

De acuerdo con cifras de la empresa, México es su quinto mercado a nivel mundial, sólo superado por países europeos y asiáticos.

Así como otros españoles buscan competir, la empresa Mango también ha evolucionado las ventas de ropa en el país desde su llegada en 1993. Esta marca ha conseguido un lugar especial entre las mexicanas que buscan estar a la moda con las últimas tendencias europeas. Gracias a su publicidad y su misión de brindar prendas “Just in time” (justo a tiempo), ropa, accesorios y calza-

Capítulo IV Grupo Inditex

do de esta compañía han logrado vestir de pies a cabeza hasta a las más grandes exigentes mexicanas. Otra de las empresas como H&M busca intimidar a Zara, menciona (Calixto, 2012), Zara tiene dos décadas en México pero el valor de la marca lo supera H&M. Según un estudio por la consultora Interbrand, la compañía sueca se encuentra en el sitio 23 entre las mejores 100 marcas del mundo, 14 peldaños arriba de la española, que se posiciona en el sitio 37.

Capítulo V Percepción del consumidor

Un estudio Comparativo permite conocer el estado actual y comparar de manera sistematizada las distintas características de sitios, permitiendo el desarrollo del proyecto sin tener que reinventar, reduciendo costos y tiempo. Entre los beneficios destacan que se conoce rápida y objetivamente a la competencia, identificando conceptos, ventajas competitivas, deficiencias, como también áreas de oportunidad y mejores prácticas de cada sitio evaluado.

Este estudio suele ser popular en un estadio temprano de la evolución de un campo de investigación, cuando los científicos intentan salir del nivel inicial de los estudios de un caso ya sea persona, proceso u objeto. El diseño de investigación comparativa es simple. Se estudian ejemplares que pertenecen al mismo grupo pero que difieren en algunos aspectos. Estas diferencias llegan a ser el foco de la exanimación, la meta es descubrir porque los casos con diferentes.

5.1. Grupo Focal de consumidores

Los Grupos de Enfoque son destinados principalmente para discusiones *enfocadas* a un tema, por lo tanto corresponden bien a estudios con temas que requieren una moderación directiva y respuestas precisas. Son sesiones de grupo, con moderación directiva, que brindan valiosas respuestas cualitativas a preguntas específicas. Los objetivos del estudio con *Focus Group*, son destinados principalmente para discusiones enfocadas a un tema por lo tanto corresponden bien a estudios con temas muy acotados, que requieren una moderación directiva y respuestas precisas. Sirven para probar o testear diversos conceptos y piezas de comunicación.

Trabajan desde una perspectiva táctica ya que su dinámica inicia en un nivel particular y se focaliza en los detalles. Son sesiones de grupo, con moderación directiva, que brindan valiosas respuestas cualitativas a preguntas específicas. Los grupos focales se conducen con un guión de preguntas precisas, semicerradas, enfocadas al tema a investigar. Según Krueger y Casey (2000), la estructura de una guía de tópicos para el grupo focal tiene que obedecer a tres reglas: un principio conversacional; preguntas ordenadas por secuencias (porque, en las palabras de los autores “se le llama *focus group* porque tiene un enfoque”, y preguntas que van de lo general a lo específico.

5.1.1. El muestreo cualitativo

El muestreo cualitativo consistió en la selección de un grupo de personas sobre el cual se recolectaron los datos, sin que necesariamente fueran representativos del universo o población que se estudia, pero con la característica principal de proporcionarnos una gran cantidad de información, haciendo posible profundizar en la comprensión y dinámica del fenómeno por estudiar. En los estudios Cualitativos el tamaño de la muestra no es importante desde una perspectiva probabilística, pues el interés no es generalizar los resultados de su estudio a una población más amplia. En su lugar, optamos por profundizar en la información obtenida. Misma que permitió adquirir más información sobre el proceso de ventas y la percepción de la calidad en el servicio para ambas tiendas.

Capítulo V Percepción del consumidor

Con el fin de conservar el aspecto naturalista de la recolección de datos, se buscó mantener ambientes relajados y cotidianos en el caso del grupo focal. Por lo que respecta a las entrevistas, estas se concretaron en cafés, lo cual proveyó de un entorno cotidiano para los entrevistados. Entre las características de nuestro muestreo, podríamos destacar las siguientes:

- Se realizó en el momento mismo de la inmersión inicial en el campo y posteriormente se trabajó para enriquecer el número de participantes.
- No es probabilístico, por lo que no busca generalizar los datos.
- Proporciona una imagen detallada de la percepción e imagen que los participantes tenían de su lugar de trabajo (vendedores y gerentes/encargados) y del servicio de venta (compradores).
- El muestreo se ajustó durante el trabajo de campo a conveniencia de los participantes, logrando una alta participación.
- Existió una “saturación” en los casos de estudio, logrando integrar las categorías de estudio de elementos tipo suficientes para generar la imagen general del fenómeno.
- Se realizó de forma dirigida, contando con la participación de voluntarios que configuraron casos tipo.

5.1.2. El reclutamiento

El reclutamiento de las personas que participaron el *grupo focal* se basó en una encuesta previa sobre los diferentes servicios de *Zara* y *Bershka*, donde se les preguntó a distintas consumidoras contactadas en ambas tiendas, sobre la frecuencia con la que acudían a las mismas. De ahí se les compartió información sobre el tipo de estudio que se quería realizar y de la importancia de contar con su participación para conocer su opinión. Se tomaron los datos de las interesadas y se les ofreció una remuneración de \$200.00 en efectivo como agradecimiento por su apoyo. En esta labor se contó con la ayuda de Oscar Villanueva y Alain Olivo, quienes fueron los encargados del contacto inicial con las participantes y de explicar el tipo y motivo del estudio que se realizaría.

Capítulo V Percepción del consumidor

5.1.3. El análisis de la información obtenida

De acuerdo a la información proporcionada por Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercados y de Opinión Pública (AMAI, 2008) sobre el análisis de la información obtenida en los grupos de enfoque, existen dos fases principales que debemos de desarrollar:

- Identificar las unidades de análisis relevantes.
- Buscar en la interpretación los Insights,

Para el desarrollo del grupo de enfoque se contó con el apoyo de un equipo de cinco alumnos de Ingeniería Industrial de 3er semestre de la UVAQ, quienes apoyaron en cuestión logística, reclutamiento y moderación del *Focus Group*. El trabajo de desarrollo de cédulas de entrevista grupal y planteamiento de objetivos corrió a cargo de una servidora con el apoyo del Mtro. César A. Chávez.

Dirección del *Focus Group* (DFG): Melina Portillo.

Moderador (Mo): Ricardo Valencia.

Reclutamiento y selección (RS): Oscar Villanueva y Alain Olivo.

Logística el día del *Focus Group* (Lo): Oscar Sánchez y Alberto Barrera.

El grupo de enfoque se realizó en la cámara de Gessel de la Universidad Vasco de Quiroga el día 1ero de diciembre de 2011 a las 11:30 am y tuvo una duración de 40 minutos. En él participaron cinco mujeres de entre 18 y 22 años, reclutadas previamente por el proceso de selección antes descrito.

Debido a un retraso en la llegada de las participantes, el grupo de enfoque demoró 30 minutos en iniciar, tiempo en el que se les recibió en un salón adecuado para tal fin y tuvieron la oportunidad de interactuar brevemente de manera previa al grupo. Toda vez que no fue posible contar con la presencia de dos de las personas convocadas, se tomó la decisión de que los cinco integrantes que sí habían llegado a tiempo, eran quórum suficiente para dar inicio a la sesión de grupo.

Capítulo V Percepción del consumidor

Previo al inicio de Grupo de enfoque se observaba un ambiente tranquilo y relajado, donde las participantes habían estado conversando con Oscar Sánchez de logística. Él fue el que las condujo a la cámara de Gessel, bromeó sobre el espejo de la misma y presento al moderador, para después abandonar la sala.



Figura 19 Lexías identificadas en el Grupo focal, sobre el servicio de venta.

Ambas

- Ropa desechable o de baja calidad
- El precio no corresponde con lo que se compra, es muy elevado.

Por lo que respecta al punto de agilidad y servicio al momento de realizar el pago de la mercancía, no existió un consenso claro sobre cuál de las dos tiendas era la mejor, identificando en ambos casos ventajas y áreas de oportunidad de una frente a las otras. De hecho se hizo mucho hincapié en la existencia de un solo cajero en *Bershka* y de las grandes filas que esto ocasiona, así como de lo lentos que son para cobrar en *Zara*, a pesar de tener muchas más opciones para pagar, incluidas dos cajas y los departamentos de niños y de hombres, para realizar los pagos.

Capítulo V Percepción del consumidor

Bershka

- El trato de los vendedores es percibido como impersonal, informal y muy variable, señalando que es “frío”.
- La experiencia de compra se ve influida por la el nivel de organización de la tienda. De acuerdo con las participantes “está todo revuelto”.

Zara

- Poca preparación para las contingencias en temporadas de rebajas.

Existe la percepción por parte de las consumidoras que participaron en el grupo de enfoque, de que la masificación del producto (expansión comercial) y el posicionamiento y dominio del mercado (el tiempo de oferentes) han traído consigo una disminución de la calidad, tanto del producto, como del servicio: “Zara, yo me acuerdo que era muy buena (la atención), aparte era ropa de calidad”.

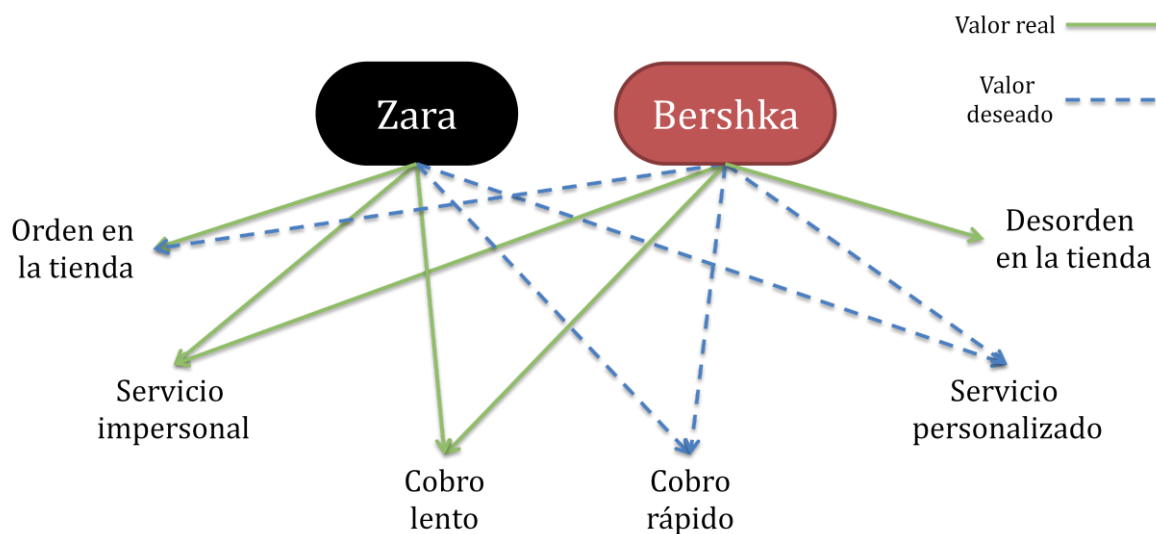


Figura 20 Análisis comparativo de la percepción del consumidor en punto de venta.

Existe la percepción de que los vendedores no se preocupan por las necesidades de los clientes, evidenciado por el cruce de información que es posible encontrar entre ellos: “yo compre una

Capítulo V Percepción del consumidor

chamarra pero no encontraba la talla que quería y cuando fui a preguntar me dijeron no ya no hay... bueno después fui con otra empleada y esta dijo... sí en almacén si hay”. De aquí podemos desprender que las consumidoras asumen que no es fiable la información a la cual pueden acceder por parte del vendedor, quien por falta de interés o exceso de trabajo no se encuentra al pendiente de dar el mejor servicio en la compra. Los vendedores son vistos como “los chavos que acomodan la ropa” y no como los generadores de experiencias o vínculos con la tienda.

El consumidor suele identificarse con situaciones desagradables en las que su tiempo no es tomado en consideración, en múltiples momentos de su visita a la tienda, es común quedarse esperando a que un vendedor esté dispuesto a atender a los clientes: “Cuando me iba a probar una blusa, (los vendedores) no me hacían caso, les preguntaba si podía pasar al probador y me tenían esperando cuando solo me iba a probar una blusa”.

Sin embargo, esta dinámica “desfavorable” no impide que Zara fuera el lugar de consumo preferido para comprar ropa, resultando la opción número uno entre las consumidoras del grupo focal, en una relación 4 a 1 (80%). Resultando interesante que la experiencia con los primeros resultados de compra han determinado determinantes para las evaluaciones posteriores de la calidad de la misma. Esto quiere decir que no existe un punto de acuerdo sobre lo juvenil o duradero de la ropa, donde algunas consumidoras prefieren a Bershka y otras a Zara y consideran que entre ellas, su marca preferida es la mejor o de mayor prestigio.

Tocando el punto de prestigio, es posible establecer como hipótesis que la percepción de alta costura y exclusividad atribuida a las marcas de Inditex sea el elemento que mejor explica la capacidad de sobrellevar experiencias de compra que pasan de lo “nada especial” a “horrible”, llevando a las consumidoras a acudir de manera cotidiana a dichas tiendas, llegando a un promedio de dos visitas por semana (104 veces por año) con un consumo en una de cada tres visitas, llegando a devengar hasta tres mil pesos por mes (36 mil pesos en una compradora habitual). En este punto, el papel de las expectativas se vuelve crucial para entender la aceptación de ambas marcas, que ofrecen una sensación de moda y exclusividad a sus clientas y junto con ello, un trato frío en lo general. En otras palabras, el trato recibido es el esperado, llevando a que el servicio se entienda o asuma como impersonal.

Capítulo V Percepción del consumidor

Un elemento que resulta contrastante es la percepción de que la ropa es de mala calidad, basadas en la duración de la misma, aún cuando todas ellas manifestaron no desear usar la misma ropa por más de tres meses. Ello quiere decir que las prendas de vestir son efectivamente identificadas como de poca duración por la resistencia de la prenda en sí, pero también, por el tiempo que están dispuestas a conservar la ropa. En otras palabras, la ropa dura lo que lo que las consumidoras desean que esta dure, aún cuando en términos generales es poco tiempo comparada con la duración de la ropa de los 50's y 60's que era confeccionada con más hilos y tenía costuras más resistentes (Fig. No. 21).

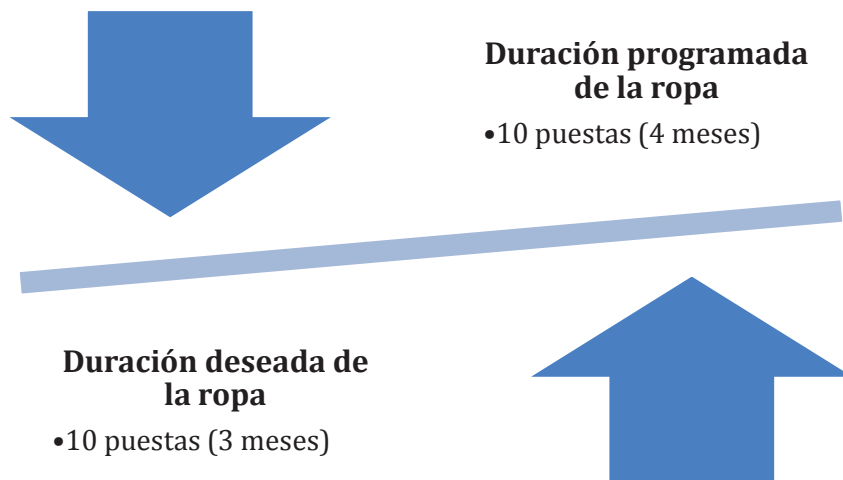


Figura 21 Duración programada y deseada de la ropa.

Por lo que refiere a los motivos para comprar tanto en Zara como en Bershka, el servicio de venta no figura en ningún momento como una prioridad. Asumiendo que se trata de algo secundario o terciario, al igual que la duración de las prendas. En términos generales, las compradoras saben que lo que están comprando y están conformes con ello: "...de hecho, compras la marca no en sí la calidad". En ese tenor, podemos identificar tres elementos fundamentales para los compradores de Inditex: 1) Moda con pretensiones de alta costura, 2) Estilo juvenil elegante pero desenfado y 3) precios bajos.

5.2. Entrevistas a vendedores, supervisores y gerentes de Zara y Bershka

A continuación se muestran, de manera descriptiva, los resultados de las entrevistas realizadas al personal de Bershka y Zara, respectivamente, además de los ejes temáticos abordados en cada una de ellas.

5.2.1. Desarrollo de los ejes temáticos. (Entrevista Bershka)

Razón por la cual se tomó la decisión de formar parte de dicha empresa. Para la investigación, resultó importante el averiguar las razones específicas por las cuáles, dichos empleados habían elegido formar parte de la empresa. En este caso, se percibió un sentido de pertenencia importante hacia la empresa Bershka, provocado por el ofrecimiento de facilidades en lo que se refiere a los horarios. Este aspecto se puede interpretar como un acierto por parte de su programa de manejo de personal. Al ofrecer facilidades de horarios y salidas provocaron una mayor motivación y productividad en los empleados. Ya que algunas empresas no facilitan este aspecto al personal, resulta más emotivo para el nuevo personal.

La empresa cuenta con facilidades de crecimiento lo cual es atractivo para cualquier empleado, pero para eso es necesario dice el empleado mantener un ritmo bueno de trabajo, cumplir con lo que se les pide, generar un ambiente de trabajo agradable.

Proceso de contratación. Información que permite al investigador averiguar sobre su proceso de reclutamiento y selección de personal. Se descubrió que el proceso de selección y de contratación resulta ser bastante rápido, lo cual funciona muy bien para la mayoría de sus empleados, que tienen los tiempos ajustados por cuestiones de estudio. El proceso de contratación este caso consta de 3 bloques principales: solicitud, entrevista y contratación.

En el caso de la contratación como se muestra en la (Fig 22) manejan tres bloques lo cuales determinan la elección de algún candidato a la vacante.



Figura 22 Proceso de selección de talento humano.

Elementos que aporta el empleado a la empresa. En este caso el común denominador resultó ser la amabilidad. El entrevistado destacó la importancia del papel que jugó la amabilidad en su estancia como empleado para lograr un trato efectivo con el cliente y cumplir los objetivos de ventas. Sin embargo, señaló que no todo el personal cumplía dicha característica lo cual lleva a concluir que la empresa debe trabajar en la motivación emocional hacia sus empleados.

Capacitación inicial e inventiva. La capacitación inicial es un elemento clave para el desarrollo posterior y el desempeño de la mayoría de los empleados. En este caso, la empresa Bershka cuenta con una capacitación inicial en el primer día de trabajo sobre el funcionamiento y estructura general de la empresa, lo cual le da un mejor panorama al recién contratado y lo ayuda a obtener mayor confianza. Como ya abordamos en el desarrollo de esta investigación, los incentivos funcionan como uno de los factores principales para lograr el impulso y motivación de la fuerza de ventas. En este aspecto, según datos obtenidos en la entrevista, Bershka cuenta con incentivos monetarios como aguinaldo y descuentos directos, además de incentivos intangibles como días de descanso según puntualidad.

En base a los resultados se muestran que la capacitación inicial es la más importante ya que de ahí se deriva el trabajo, empeño y dedicación que muestran los empleados. Para esto es necesario mantenerlos motivados, la empresa maneja incentivos monetarios como aguinaldo y descuentos adicionales para la mercancía de la tienda y días de descanso dependiendo de la puntualidad.

Conocimiento de la empresa: El empleado expresó conocer poco sobre la historia, posición en el mercado y estructura organizacional de la empresa, este aspecto se toma como un punto a mejorar por parte de dicha corporación. Como ya hemos visto, el proporcionar información sobre la empresa ayudará al empleado a generar un sentido de pertenencia. Bershka tendría que mejorar ese aspecto.

Capítulo V Percepción del consumidor

Ambiente de trabajo y Estrés: El puesto de vendedor en la empresa estudiada resultó ser bastante estresante, el mercado femenino que atiende dicha área demográfica y pictográfica presenta, en repetidas ocasiones un trato descortés hacia el empleado, lo que puede llegar a presentar problemas de gravedad. Considerado como uno de los temas más importantes y delicados dentro del funcionamiento interno de una empresa, el ambiente de trabajo en Bershka resulta ser adecuado con los encargados pero muy competitivo y desafiante entre vendedores. Si bien dicha empresa no ofrece sueldo basado en comisiones, el ambiente tenso que se vive entre los empleados no resulta fructífero para una estancia cómoda dentro de los turnos de trabajo.

Motivación, oportunidades de crecimiento y cumplimiento de metas: Dicho aspecto parece estar muy trabajado y muy cuidado por la firma de ropa; el entrevistado expresó su gran motivación al escalar pronto de puestos con un buen desempeño y actitud. El empleado mostró ser conteste y ver plasmados resultados en la empresa, ya que era puntual y responsable y al ver eso la empresa premiaba los esfuerzos de los empleados.

En base al resultado de la entrevista el empleado se le detectó que siempre fue un empleado ejemplar, dando lo mejor de él para mostrar resultados reales hacia la empresa.

5.2.2 Desarrollo de los ejes temáticos. (Entrevista Zara)

Capacitación, planeación y ejecución: El Supervisor menciona que no existe un tipo de “programa”, se dice que la empresa asigna un tutor determinado para cada zona, ya que él es el que recibe la capacitación aproximadamente cada tres meses, el tutor se encarga de mostrar al personal o subordinados desde lo más básico de la tienda hasta lo más complejo. Pero señala que el aprendizaje que llevan los empleados más que nada va sobre la marcha, con el transcurso de los días se tienen a prueba para detectar si tienen un buen perfil.

Esto es parte importante de la empresa ya que sin una buena capacitación, no funciona el proceso con el cual se pretende hacer la venta. Para tener una buena planeación y ejecución la empresa asigna un mes de prueba, para hacerle saber a los empleados el rol que van a fungir en la tienda,

Capítulo V Percepción del consumidor

todo lo relacionado a probadores, atención al cliente y sobretodo asesorar a los consumidores. Como se muestra en la (Fig 22) Se designa un tutor el cual su principal función es capacitar a los empleados, asignando un mes de prueba para ver resultados.



Figura 23 El “tutor” funge el papel de instructor en el proceso de capacitación.

Programas estandarizado y Recursos humanos: Para la empresa es una ventaja contar con un programa general para todas las tiendas, ya que se lleva el mismo proceso e inclusive en el reclutamiento si hay un buen vendedor, con un buen perfil en cualquier zona se le manda a formar nuevas tiendas o ya sea en aperturas al personal de la nueva tienda, incluso si es fuera del país. Se menciona que en el área de recursos humanos se maneja escalonado para todo el país, existen tres unidades de recursos, para esto la empresa se ve en la necesidad de vivir en tres zonas lo que es Jefe directo, el encargado de cada zona y dos jefes más.

Proceso de selección y recorte de personal: El proceso de selección el medio con el cual la empresa logra mantener sus objetivos, para la tienda es indispensable profundizar en el perfil del empleado, se cuenta con etapas, si el empleado no logra pasar una de estas etapas, de inmediato se termina la entrevista. La desventaja de este proceso para el supuesto integrante es que se manejan por competencias, si existe la posibilidad de un buen perfil pasa a una segunda etapa en esta se tiene mayor posibilidad de obtener el empleo.

Por otro lado la parte más complicada de una empresa, pero para esto se plantea el porqué del despido para evitar cualquier tipo de problemas, la tienda tiene un filtro el cual pasa por recursos humanos, hay casos en que los empleados no quieren renunciar en dicha situación la empresa busca no perjudicarse y se le llama a un profesional o un abogado.

Se muestra en la (Fig 25) donde se refleja la parte del recorte del personal, en que se maneja un filtro el cual se le hace saber al empleado que no está contando con el perfil indicado, pasando

Capítulo V Percepción del consumidor

directamente con recursos humanos encargados de hacer tramitar el despido. En esta situación si no se hace caso o no se quiere aceptar la renuncia se le llama a un profesional en donde la empresa se evita problemas dejando en manos de un abogado.

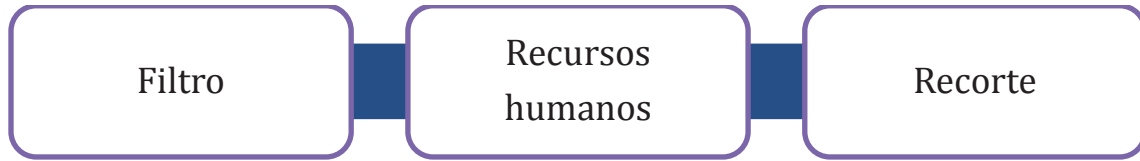


Figura 24 Proceso de recorte en el personal de las tiendas.

Medidas de corrección y atención: Para algunas empresas los llamados de atención o medidas de corrección son la manera de hacer que los empleados tomen la responsabilidad sobre su trabajo, por lo que aquí manejan una carta de responsabilidad, cuando un empleado no asiste firma esta carta más un llamado de atención más que nada para conocer el porqué de la falta y tratar de motivarlos, cuando se tienen tres cartas es dado de baja en automático. En la parte de llamado de atención si se les ve platicando se les dice directamente, o ya sea delegarles una tarea porque en la tienda siempre hay trabajo, la empresa ve la manera de gestionar a su personal sin descuidar a la tienda ni a los clientes. Como se muestra en la (Fig. 25) es así como se toman las medidas de corrección para ambas tiendas.



Figura 25 medidas correctivas y sanciones para los trabajadores.

Beneficios adicionales: Se les manejan lo que son las resaltas como en otras empresas les llaman bonos. Cuando hay un empleado con buen perfil lo que se hace aquí es designarle diferentes especialidades como en área de calzado y de producto. Es entonces donde tienen que cubrir con ese perfil, no descuidar el área de trabajo, ser constantes y sobretodo destacar en lo que son buenos y al final que la empresa se vea beneficiada con el aporte de un plus de cada empleado.

Capítulo V Percepción del consumidor

En base a los beneficios para ambas tiendas son los mismos mecanismos, se les llaman resaltas, es mandado un empleado a cubrir diferentes departamentos de las tiendas, donde su finalidad es mantener su área de trabajo. Donde es destacado por su desempeño y se le da un bono que al final las tiendas se ven beneficiadas por un plus de cada empleado.

Tiempos de supervisión: El manejo del tiempo es sobre la marcha, el encargado tiene que delegar y supervisar alguna función al empleado y delegar a otro más. Se maneja un círculo el cual tiene la función de supervisar a todos de manera equitativa. Al final se hace un recuento para saber si se llevó a cabo todo lo que fue delegado y de esa manera se lleva la supervisión.

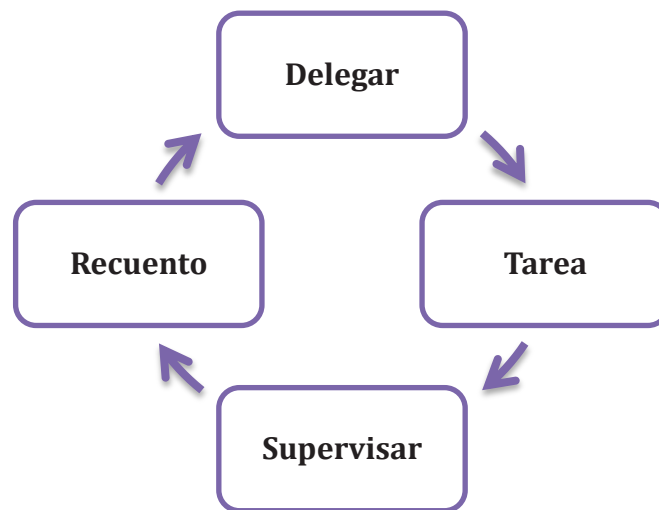


Figura 26 Proceso de administración del personal.

Respecto al tiempo de supervisión, los supervisores de ambas tiendas manejan los tiempos al día, basándose en delegar una tarea mientras tanto supervisan si se están realizando. De esta manera se genera un círculo (Fig. 26) donde la función pasa desde el hecho de delegar alguna tarea hasta cerrar con un recuento de los acontecimientos. Actuando de manera equitativa.

Desempeño de empleados: Lo que la empresa busca y lo que se plantea a cada uno de sus empleados, desde el momento de la entrevista se les hace saber todo sobre atención al cliente porque el objetivo y las metas se enfocan en vender. Se les diseña cada una de las especificaciones sobre comportamiento y asesoramiento. Si se ha cumplido durante todo el mes que se tienen a

Capítulo V Percepción del consumidor

prueba al final del mes se hace una evaluación acerca de que aspectos se pueden mejorar o los que se han complicado y trabajar sobre la marcha.

5.2.3. Resultado de las entrevistas

Un problema identificado en ambas tiendas, es la evaluación o medición del desempeño de los trabajadores, mismo que no se realiza de manera diferenciada. Este se encuentra centrado en ambos casos en las ventas realizadas por las tiendas del grupo Inditex (Fig. 27). Este enfoque en las utilidades al momento de realizar las ventas no posee una preocupación manifiesta por la percepción de la calidad en la atención al cliente, antes, durante o después del proceso de venta.

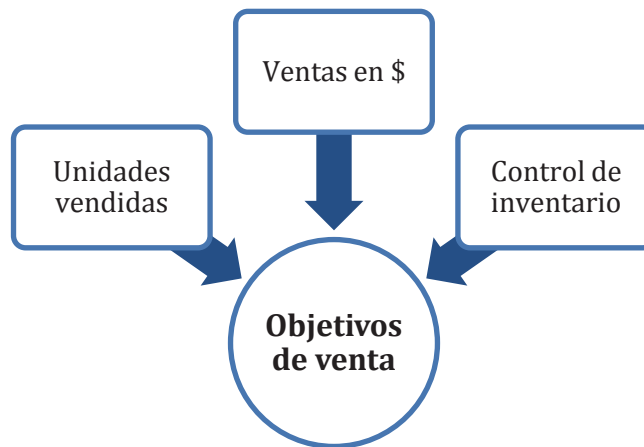


Figura 27 Objetivos de Venta

De lo anterior podemos desprender que no existe un indicador que mida la percepción en el servicio o la satisfacción del cliente. De igual manera, no existen procedimientos que permitan identificar e incentivar el talento humano de los vendedores, dado que su papel en la venta es secundario a la producción y distribución de la ropa. Elemento central en el modelo de negocios de ambas tiendas.

Capítulo VI Conclusiones

Una vez concluido con el estudio de investigación los resultados fueron negativos de los clientes hacia las dos tiendas, con respecto al servicio que brindan dicen ellos es malo, manejan un trato impersonal, el cual no es nada agradable para los consumidores, también detectamos que en tiempos de contingencia, el personal no está preparado o ya sea que no se abastecen de mercancía para poder alcanzar a millones de consumidores.

Lo que fue la construcción de marca, estas tiendas hacen que su servicio no sea percibido como excelente, ya que los consumidores tienen un alto sentido de pertenencia, pero al ofrecer mal servicio, cada día se dan cuenta que no todo es la marca, sino que también registren la necesidad de ser tratados al nivel de las tiendas. Por lo que manejan economías de escala donde los costos de producción son muy bajos en comparación con el margen de beneficio que se obtiene.

El particular modelo de negocio es la llegada de nuevos productos constantemente, y diseños orientados generalmente a la moda de los grandes diseñadores contando siempre con precios accesibles. A lo que es su estrategia donde la fabricación y los tiempos de distribución de las prendas son los pilares del liderazgo en costos, mientras que el diseño, la imitación y la constante renovación de prendas es lo que le aporta diferenciación al grupo.

Otra de las formas por la cual es rentable esta empresa es que reducen los costos de almacenaje, refrescar la oferta continuamente, de esta manera se genera un estímulo en el cliente que le hace visitar la tienda con cierta regularidad y la posibilidad de encontrar nuevas colecciones cada dos semanas para esto es imprescindible contar con una fabricación eficiente e integrada verticalmente que implica la distribución en tiempo record, como es el caso de Inditex.

Con lo que corresponde a la reacción del consumidor a estas estrategias crecieron con la mentalidad de que es ropa de muy bajo costo, lo cual antes lo era pero a través del tiempo esto fue cambiando fue así que se les quedó esa percepción. De las tiendas revisadas zara ha sido la única del grupo cuyas colecciones se centran en características como lo es su gama de productos es más amplia, abarcando a un nicho de mercado específico.

Es también cuando Pull & Bear que fue fruto de la estrategia de segmentación iniciada por esta empresa y con la idea de competir, empezó con moda masculina aunque en la actualidad cuenta con línea femenina, por ende para los consumidores es atractivo y deja de ser un simple punto de venta para convertirse en un estilo de vida.

Otra de las diferenciaciones es que se apostó a la línea de mujer lo cual fue interesante para sus consumidores por ello fue un éxito rotundo. Cambiando un poco de perspectiva hablando sobre el servicio de venta que ofrecen estas tiendas para los consumidores no es nada atractivo ya que no están al pendiente de ellos, el trato que se maneja es impersonal y frío, lo que les importa realmente a los consumidores es que tengan mercancía disponible, descartando lo que es el mal servicio brindado por ambas tiendas.

Analizando un poco lo que es marca, para los consumidores es más importante la marca que el servicio, ya que por ser ropa de “diseñador”, va totalmente dirigido a mercadotecnia, donde el consumidor no le toma mucha importancia si es un buen servicio o malo lo indispensable para ellos es contar con lo necesario.

Pasando a la parte de capacitación establecen un tutor por tiendas. Este recibe una capacitación determinada de cada zona del país, son capacitaciones aproximadamente de cada tres meses el tutor se encarga de mostrarles desde lo más básico hasta lo más complejo. El tiempo que representa la planeación es de un mes, se tienen a prueba los empleados, para esto la primera semana tienen que invertir tiempo para formar bien al personal de todas las áreas, como lo son las entradas y probador, o bien acercándose a los clientes y tratar de averiguar sobre sus gustos porque existen diferentes tipos de clientes, para lo que es necesario también colocar estratégicamente la ropa para atraer la atención del cliente y quede totalmente satisfecho.

Estas capacitaciones se llevan a nivel general para todas las tiendas, es el mismo procedimiento, si se encuentra un empleado con el cual cuenta con un buen perfil se le manda a formar nuevas tiendas o ya sea en aperturas incluso si es fuera del país. La forma como motivan a los empleados es igual que en otras empresas, con resaltas o bonos que funcionan cubriendo el perfil que se les asigna, ya sea en calzado y producto. Además brindan facilidades de crecimiento, mientras

realicen su trabajo y sepan valorarse siendo constantes. Asimismo pueden trasladarlos a otras enseñas de las distintas marcas con las que cuenta la empresa INDITEX.

Con respecto a la concepción que se tiene en esta empresa en la calidad de su servicio y lo que la distingue de otras marcas es su modelo de negocio, conocido como moda rápida, se adapta mejor que ninguna a las preferencias del cliente. Ofreciendo ropa a un precio por debajo de la competencia, tomando en cuenta que la calidad de la ropa es adecuada para 10 puestas. Operan con tiempo de respuesta diferente a comparación de otras mientras la competencia se desvive des- arrollando desfiles de moda y tratando de imponer moda, Zara crea un modelo flexible que responde a las expectativas del mercado. Mientras tanto esta empresa puede percatarse de lo que le interesa al mercado y fabricar e introducir diseños en sus tiendas en tan sólo dos a tres semanas.

Continuando con lo que es la brecha de servicio, está la brecha de servicio esperado donde existe esta concepción que el cliente espera tener un buen servicio, pero la existencia depende de los múltiples factores como comunicación, experiencias anteriores, necesidades personales y estado de ánimo. Es ahí donde la empresa debe estar al tanto y brindar su mejor servicio para que el cliente quede satisfecho con este. Para INDITEX brindar un buen servicio es un poco complejo ya que para esta magnitud de empresa “piensan” que el servicio que se brinda es satisfactorio, pero las consumidoras demuestran lo contrario por lo consecuente es recomendable cerrar esa brecha mediante compromisos tanto de servicios como de calidad llevando de la mano la elaboración de objetivos realistas centrados principalmente en los clientes y aceptados por los empleados.

En base al grupo focal que se realizó la percepción que se tiene de ambas tiendas es de mala calidad, trato frío, mal servicio, ropa desechable. No se tiene un control sobre el manejo de la mercancía es decir están desordenadas. Para los participantes del grupo les pareció que ambas tiendas son de mala calidad, unas prefieren comprar en Zara y otras en Bershka esto quiere decir que no existe un punto de acuerdo sobre lo juvenil y duradero de la ropa.

Los consumidores suelen identificarse con ocasiones desagradables en las que el servicio de venta no figura en ningún momento como una prioridad. Asumiendo que se trata de algo secundario,

al igual que la duración de la ropa. En términos generales estas compradoras saben lo que están comprando y dicen estar conformes con ello. Por eso identificamos que es moda con pretensiones de alta costura, manejo de estilo juvenil elegante pero fresco y lo primordial precios bajos.

Esta comparación buscó describir a detalle los procesos presentes durante el proceso de ventas personales en ambas tiendas, enfocándose en la mejora del servicio brindado, aunque algunos consumidores sabían lo que estaban comprando estando satisfechos. Puede que en unos años afecte mayormente en el mecanismo que se utiliza, mientras en la actualidad no les afecta en lo más mínimo ya que los clientes siguen entusiasmados en seguir comprando. Por otro lado mejorar los procesos de calidad, siendo uno de los principales temas que se abordaron.

El modelo con el cual se mantienen estas tiendas es atractivo para todos, pero cómo se darán cuenta la ropa está diseñada para 10 puestas y es de bajo precio la estrategia que hacen refiere a la exhibición cada 2 semanas de nuevas prendas, por eso para los clientes no es tan relativo el cómo sea el trato de su servicio, pero para esto se efectuó un estudio en el cual muchos consumidores se quejan sobre su mal trato. Dadas algunas de las posibles mejoras y procesos para esta empresa es cuestión de enfocar estos aspectos mencionados para que la empresa incremente aun más de lo que ya lo hace. Cerrando las brechas que existen tanto de servicios como de calidad, ya que son el principal problema.

Bibliografía

1. Albrecht, K., & Bradford, J. (1990). *La excelencia en el servicio*. Bogotá, Colombia: LEGIS.
2. AMAI. (2008). *Sesiones de Grupo*. DF, México: AMAI.
3. Calixto, M. (2012). H&M Busca imitar a Zara en México. *El economista*, 1.
4. Díez de Castro, E., Navarro García, A., & Peral Peral, B. (2003). *Dirección de la fuerza de ventas*. Madrid, España: ESIC.
5. Duarte Rionda, E. (2008 йил 12-Junio). *El éxito de Zara una conquista mundial*. Retrieved 2012 йил 14-Enero from CNN Expansión: <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2008/06/12/el-exito-de-zara-una-conquista-mundial>
6. Fischer, L., & Espejo, J. (2004). *Mercadotecnia*. DF, México: McGraw Hill.
7. Garcia Bobadilla, L. M. (2011). *Ventas*. Madrid: ESIC.
8. Gayou, J. L. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa*. Paidós.
9. Grijelmo, Á. (2007). *La seducción de las palabras*. Madrid, España: Punto de lectura.
10. INDITEX. (2012). *Página web oficial de Grupo Inditex*. Retrieved 2012 йил 14-Enero from http://www.inditex.es/es/quienes_somos/nuestro_grupo
11. Jurgenson, G., & Álvarez, J. L. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa*. Paidós.
12. Kinnear, T., & Taylor, J. (2004). *Investigación de Mercados*. Colombia: McGraw Hill.
13. Kotler, P. (2008). *Fundamentos de Marketing*. DF, México : Prentice Hall.
14. Lamb, C. W., Hair, J., & McDaniel, C. (2002). *Marketing*. D.F., México: Internacional Thomson.
15. McNeely Kroupensky, M. (2010 йил 4-Enero). *Mac Kroupensky Associates*. Retrieved 2012 йил 21-Diciembre from Descubre por qué Zara diseña, fabrica, y vende ropa, mejor que nadie: <http://kroupensky.wordpress.com/2010/01/04/descubre-por-que-zara-disena-fabrica-y-vende-ropa-mejor-que-nadie/>
16. Santesmases Mestre, M., Sánchez Guzmán, A., & Valderrey Villar, F. (2003). *Mercadotecnia: Conceptos y estrategias*. Madrid, España: Pirámide-ITESM.
17. Selva, P., Conde, R., & Díaz, C. (2003). *Dirección comercial: los instrumentos del marketing*. España: Club Universitario.

18. Valdéz, S., & Escandón, P. (2004). *Exportacion efectiva: reglas básicas para el éxito del pequeño y mediano exportador*. Mexico: ISEF.
19. Wadsworth, Stephens, & Godfrey. (2005). *Métodos de Control de Calidad*. DF, México: CECOSA.
20. ZARA. (2012). *Página web oficial de Zara*. Retrieved 2012 йил 14-Enero from <http://www.zara.com/>
21. Zeithaml, A., & Bitner, J. (2001). *Marketing de Servicios*. Mexico: Litográfica Ingramex.

Índice de figuras

Figura 1 Diferencias entre venta personal directa e indirecta. Fisher & Espejo, 2004.....	17
Figura 2 Proceso de venta personal en tres fases consecutivas. Selva, conde y Díaz, 2003	19
Figura 3 Responsabilidades fundamentales del director de ventas. Santesmases, Sánchez y Valderrey, 2003.....	21
Figura 4 Clasificación de los servicios por el nivel de participación del cliente. Lamb, Hair y McDaniel, 2002.....	38
Figura 5 Características de los servicios. Lamb, Hair y McDaniel, 2002.	40
Figura 6 “GAP Model” o Modelo de brecha en la calidad del servicio Lamb, Hair y McDaniel, 2002.....	46
Figura 7 Discrepancias entre quienes prestan un servicio y lo que el cliente recibe, Zeithaml y Bitber, 2001.....	49
Figura 8 Factores objetivos y subjetivos presentes en la calidad del servicio. Zeithaml y Bitber, 2001.....	51
Figura 9 Consecución de la calidad de acuerdo a su origen (Udaondo, 1992).....	55
Figura 10 Evolución de los Sistemas de Calidad. (Udaondo, 1992)	56
Figura 11 Ejemplo de un histograma con una distribución normal. (Wadsworth, Stephens, & Godfrey, 2005).....	72
Figura 12 Ejemplo simple de un diagrama de Pareto con datos hipotéticos. (Wadsworth, Stephens, & Godfrey, 2005).	73
Figura 13 Ganancias netas de Grupo Inditex en miles de millones de Euros, 2007-2012	84
Figura 14 Presencia de Inditex en el mundo, 2010.....	87
Figura 15 Ventas en miles de millones de Euros del grupo Inditex, 2009-2012	88
Figura 16 Porcentaje de producción de las centros de Inditex, 2010.....	92
Figura 17 Evolución histórica de las marcas del grupo Inditex.....	93
Figura 18 Peso relativo (no. de tiendas) del grupo Inditex, 2010	94
Figura 19 Lexías identificadas en el Grupo focal, sobre el servicio de venta.	104
Figura 20 Análisis comparativo de la percepción del consumidor en punto de venta.....	105
Figura 21 Duración programada y deseada de la ropa.....	107
Figura 22 Proceso de selección de talento humano.	109

Capítulo VI

Figura 23 El “tutor” funge el papel de instructor en el proceso de capacitación.....	111
Figura 24 Proceso de recorte en el personal de las tiendas.....	112
Figura 25 medidas correctivas y sanciones para los trabajadores.....	112
Figura 26 Proceso de administración del personal.	113
Figura 27 Objetivos de Venta	114

Glosario de términos

A

Antecedente: (Aforegoing). Hecho, comentario o circunstancia del pasado que influye en hechos posteriores y sirve para juzgarlos entenderlos o preverlos.

B

Brecha de servicio: (Service Gap) Distancia entre lo que el cliente quiere y lo que recibe.

C

Calidad: (Quality) Herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que esta sea comparada con cualquier otra de su misma especie.

Comunicación: (Communication) Proceso mediante el cual se puede transmitir información de una entidad a otra.

Control de calidad: (Quality control) Son todos aquellos mecanismos, acciones que realizamos para detectar la presencia de errores.

Capacitación: (Staff training) Consiste en proporcionar a los empleados nuevos o actuales conceptos, y habilidades necesarias para desempeñar su trabajo.

Consumo: (Consumption) Acción y efecto de consumir o gastar, ya sea en productos y otros géneros de vida.

Creatividad: (Creativity) Pensamiento original o imagen constructiva, generación de nuevas ideas o conceptos.

D

Distribución: (Distribution) Conjunto de actividades que se realizan desde que el producto ha sido elaborado por el fabricante hasta que ha sido comprado por el consumidor final.

I

Innovación: (Innovation) Proceso en el cual a partir de una idea, invención o reconocimiento de una necesidad se desarrolla un producto o servicio hasta ser comercialmente aceptado.

Inventario: Bienes tangibles que se tienen para la venta en el curso ordinario del negocio o para ser consumidos en la producción para su posterior comercialización.

M

Motivación: (Motivation) Estado interno que activa dirige y mantiene la conducta.

Marca: (Brand) Título que concede el derecho exclusivo a la utilización de un signo para la identificación de un producto o un servicio en el mercado.

Metodología: (Methodology) Instrumento que enlaza el sujeto con el objeto de la investigación.

P

Producción: (Production) Nivel de actividad máximo que puede alcanzarse con una estructura productiva dada.

Percepción: (Perception) Proceso cognoscitivo que permite interpretar y comprender el entorno.

R

Reclutamiento: (Recruitment) Conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico.

S

Servicios: (Service) Conjunto de actividades que buscan responder a las necesidades de un cliente.

T

Tarea de un vendedor: (Seller Activity) Trabajo, obra o actividad que se realiza en determinado tiempo por el vendedor.

V

Venta personal: (Personal Sale) Es una herramienta de promoción más importante que las organizaciones emplean para alcanzar sus objetivos.

Apéndices y Anexos

Anexo 1 Transcripción Grupo de Enfoque Zara-Bershka (Verbatim).

Transcripción (Verbatim) del Grupo de Enfoque “Zara-Bershka”

Mo. Gracias por estar aquí, una disculpa por la espera, ya estamos todos completos. ¿Qué tal si nos presentamos? ...Bueno, yo soy Ricardo.

Pe₁ Hola, soy Persona 1.

Pe₂ Soy Persona 2.

Pe₃ Persona 3.

Pe₄ Mi nombre es Persona 4.

Pe₅ Yo soy Persona 5.

Mo. Bueno aquí básicamente vamos a hablar de cómo las han tratado en dos tiendas específicas de ropa que son *Zara* y *Bershka* de las Américas y cómo se han sentido con la ropa que venden ahí, con los empleados, y por ejemplo si encuentran todo lo que buscan y pues tengan la confianza de hablar todo lo que quieran, esto no es un grupo de alcohólicos anónimos y vamos hacerlo más “relax”. Entonces... lo que paso más reciente fue lo de “El Buen Fin”, no sé si alguna de ustedes fue a estas tiendas.

Pe₁ Yo sí.

Mo. ¿Y cómo estaban las tiendas?

Pe₁. ¡Hay horrible! había muchísima gente, parecía como cuando es barata, las filas hasta la puerta.

Mo. ¿Te atendieron bien o tú tenías qué buscar?

Pe₁. No, no había gente que te preguntara que necesitabas, y de hecho yo compre una chamarra pero no encontraba la talla que quería y cuando fui a preguntar me dijeron no ya no hay... bueno después fui con otra empleada y esta dijo... sí en almacén si hay.

Mo. Como que no estaban preparadas para tanta gente.

Pe₂. Yo también cuando fui cuando me iba a probar una blusa, no me hacían caso les preguntaba si podía pasar al probador y me tenían esperando cuando solo me iba a probar una blusa.

Mo. ¿En cuál tienda fue?

Pe₂. En *Zara*

Mo. Si de hecho yo fui a *Zara* de hombre y no manches, no podía ni caminar y la neta todo estaba bien feo, como que sacan las cosas más feas.

Pe₃ Si de hecho sacan lo de las temporadas pasadas.

Mo. Entonces como que la calidad estaba mala, ¿Pero de las dos tiendas donde compran mas en *Zara* o *Bershka*?

Pe₁ *Zara*.

Pe₂ *Zara*.

Pe₃ *Zara*.

Pe₄ *Zara*.

Pe₅ *Bershka*.

Mo. ¿Tu (Pe₅) te gusta más *Bershka* por qué?

Pe₅ Pues me gusta más el estilo de ropa.

Mo. ¿Cómo crees que es el estilo de *Bershka*?

Pe₅ Se me hace más Juvenil.

Mo. ¿Más que *Zara*?

Pe₅ Sí.

Mo. Bueno a veces acompaño a mi hermana a *Zara* y como que es más de oficina.

Pe₁ y **Pe₄** Lo que pasa es que tienen *Zara Trafaluc* donde hay más variedad.

Mo. Generalmente pasas y no ves.

Pe₄ Pero si tiene ropa de mejor calidad y más formal que *Bershka*.

Pe₂ Para mí la ropa de *Zara* es malísima la ropa.

Pe₄ No a mí la verdad se me hace de mejor calidad la ropa de *Zara* que la de *Bershka*.

Pe₁ La de *Bershka* es como dos lavadas y se rompe.

Pe₂ Ah bueno, pero yo compre una blusa en *Zara* y se rompió.

Pe₅ Yo también metí una blusa de *Zara* a la lavadora y salió deshilachada.

Mo. Es que la meten con ciclo de colchón.

Pe₃ No, es que depende... porque no compro playeras delgadas porque se hacen feas.

Pe₂ Si son para un día y las tiras.

Pe₅ Si es Desechable.

Pe4. Yo compre un suéter en *Bershka* y considero que estaba un poco caro para la tela porque estaba muy delgadito y literal fue una puesta lo eche a lavar y salió deshilachado, de la manga, de la bolsa y de todos lados, no vuelvo a comprar en *Bershka*.

Mo. Como que te venden más el nombre que la calidad del producto. En Zara de hombres yo no tengo ningún problema, pero muchas chavas por ejemplo cuando estábamos haciendo las encuestas para este grupo decían ¿y para qué es? No pues para un grupo focal de Zara... dijeron hay es ropa desechable, entonces creo que es un concepto general.

Pe4. A mí me agrada mas la calidad de *Pull and Bear*.

Pe5. Si La calidad que tienen es mejor que *Zara* y *Bershka*.

Mo. Y en *Bershka* cuando he entrado es más frío el trato de los empleados.

Pe1. Si, aparte *Bershka* tiene la música mucho muy fuerte para mi gusto, ósea como que no me gusta, la ponen demasiado fuerte entras y te aturde.

Mo. Aparte como que está mal diseñada, porque siento que está muy amontonado todo, entonces volteas a un lado y ya te pasaste a algo así, siento que *Zara* esta con más espacio y te da libertad de moverte.

Pe3. Aparte ya sabes donde esta lo de hombre, lo de mujer y niños.

Mo. Si como que acá en *Bershka* está todo revuelto.

Pe3. Si está mal, aparte así como que no te atienden en *Bershka*.

Mo. Si no te pelan. ¿Cuándo abrieron estas primeras tiendas, la primera vez que fueron cómo las atendieron?

Pe1. Zara, yo me acuerdo que era muy buena, aparte era ropa de calidad, yo me acuerdo que era ropa de calidad, al principio te duraba muchísimo pero si fueron bajando la calidad como de 5 años para acá, bueno según yo lo que he visto.

Pe2. Si, cuando ven que les va bien ya no les importa la calidad.

Mo. Alomejor con la crisis tuvieron que reducir costos bajar calidad. ¿Y en *Bershka* también cuando fueron la primera vez?

Pe4. De *Bershka* es como más juvenil, más informal para todos los días. No encuentras ropa como para cuando tienes una exposición más formal.

Pe3. (Pregunta al Mo) Yo fui en México porque aquí no había ¿o dices cuando ya había aquí en Morelia?

Mo. Si aquí.

Pe₃. Bueno ya cuando había aquí me di cuenta que había menos cosas aquí en Morelia que en México y de Guadalajara. Bueno pero si es más fácil que se rompa, la calidad en *Bershka* no me gusta tanto.

Mo. Hasta cierta parte es lógico que haya menos cosas aquí también, fui a una *Zara* de México y no manches... casi tres pisos y dije ¡ah! Haya no tenemos nada. Pero pues es lo que tenemos.

Pe₁. Si, aparte aquí como que traen las cosas que se van quedando, porque el año pasado fui a Toluca a un Outlet y fui a *Zara* y compre unos zapatos que llegaron aquí como cuatro meses después, apenas en temporada y haya estaban saliendo.

Mo. ¿Nunca han visto mucha de la ropa de *Zara* o *Bershka*, es de Estados Unidos de que haya es de mala calidad?

Pe₂. Si, de hecho en Europa es como un *Milano-Zara*.

Pe₃. Aja, así pasa y aquí como que las tenemos de no manches es *Zara*, de las mejores.

Pe₄ Pues de hecho es la marca.

Pe₅. Pues de hecho, compras la marca no en si la calidad.

Mo. Luego cuando les toca pagar en *Zara* o *Bershka* en cual creen que el servicio es más eficaz.

Pe₅. *Bershka*

Pe₄. *Bershka*

Pe₁. *Zara*

Pe₃. *Bershka*

Mo. Bueno yo he notado que en *Zara* están siempre por lo menos dos cajeros.

Pe₃. Bueno las veces que he ido a *Bershka* como que tardan un buen tiempo siempre hay un buen de filas.

Pe₂. Siempre hay un cajero nada más.

Pe₄. Yo he tenido suerte siempre me toca más rápido en *Bershka* que en *Zara*.

Mo. ¿En *Bershka* pero si hay un cajero no?

Pe₃. Por ejemplo si en *Zara* hay mucha fila en las mujeres pues me voy a la de hombres.

Pe₅. Si en *Zara* esta la ventaja de que puedes pagar en el área de niños, hombres etc.

Mo. Si está más accesible ahí no manches cuando se hacen las filotas de gente te dicen puede pasar al área de niños esta todo solo.

Mo. Pero cuando les toca pagar con tarjeta o así ¿no han notado que en *Bershka* se tardan un buen tiempo?

Pe₁. Si aparte hay una persona que es la que tiene que autorizar y en lo que van a buscarla y el código.

Mo. Si una vez pedí con factura no manches se tardaron un buen como veinte minutos en poder pagar mejor ya no compro.

Pe₁. En *Zara* es más rápido.

Pe₄. Porque en *Zara* como que ponen a la gente que tiene más experiencia en cajas.

Pe₅. Aparte la capacitación me imagino que es la misma para que no ocurra eso que tengan que ir a buscar y esperar.

Mo. Si como que todos los empleados están al mismo nivel. ¿Y ahora que dicen empleados como creen que seleccionan a su personal en estas dos? Porque *Zara* siempre como que busca un tipo de empleados, jóvenes de más o menos...

Pe₂. Flacos...

Mo. Para que les quede algo de la ropa que hay ahí, medio gay's los chavos.

Pe₄. Pero no en probadores hay una chava que no está delgada.

Pe₁. La mayoría de los hombres son un poco amanerados.

Pe₅. Es que se nota más en los hombres ahí en *Zara* porque están más seleccionados.

Pe₄. Las mujeres no tanto.

Pe₁. Si les dan un curso de capacitación, también para que tengan que ir arregladas y pintarse y todo eso.

Mo. ¿Y a los hombres también?

Pe₁. No, eso ya es aparte, eso es de cada quien.

Pe₂. Creo que a los hombres les dan ropa de ahí, para que vistan igual

Mo. Si para que se vean igual.

Pe₄. Las mujeres también.

Pe₄. Pero de negro.

Pe₁. Ósea, traen como el uniforme y en *Bershka* no es como más esporádico tú te vienes con jeans.

Pe₅. Si con jeans y con una playera.

Pe₄. Con que nada mas te pongas la misma playerita que traen las demás y ya.

Mo. Si como que tienen más filosofía de empleo *Zara* que *Bershka*. Pero yo no he visto casi mujeres en *Zara* casi puros hombres y a veces...

Pe₄. Es que en el área de de niñas si hay niñas.

Mo. Tu como hombre te sientes incomodo, porque se te quedan viendo bien feo.

Pe₄. No, si pero en *Trafaluc* siempre hay un chavito de lentes ojos de color y no lo veo tan gay.

Mo. Pues sí, no que todos sean gay's pero la mayoría quien sabe... mejor yo busco mi ropa.

Pe₂. Pero si tienes que tener eso delgado, alto y medio carismático.

Mo. Simpaticón.

Pe₂. Si porque en *Zara* no he visto hombres... digo perdón en *Bershka*.

Mo. ¿En *Beshka* no contratan hombres?

Pe₄. Yo si he visto.

Pe₅. Ha de ser en almacén nada más.

Mo. Yo no He visto.

Pe₄. Yo si a un chavo.

Pe₅. Donde sí es en *Pool & Bear*.

Pe₁. Si, departamento de hombres.

Pe₅. Pero en *Bershka* no.

Pe₁. ¿Podemos hablar de *Pool & Bear*?, es que yo tengo algo contra los vestidores.

Mo. ¿Qué tienen los vestidores?

Pe₁. Que son unisex, es horrible.

Mo. Pues así sales y muestras la ropa a los demás.

Pe₄. No porque aparte cortinita no cierra bien.

Pe₁. Siempre se queda como un espacio y es incomodo. O que tú salgas así a enseñas algo y el que este ahí sea un hombre... pues no.

Mo. Es para que vean que onda.

Pe₂. Y en *Zara* también.

Pe₁. No, hombres con hombres y mujeres con mujeres.

Pe₄. Pero yo no entiendo porque tienen otro probador si no los cierran.

Pe₁. Si, el de *Trafaluc* hay uno hasta atrás y siempre está cerrado solo como una vez.

Pe₃. Esta fuera de servicio.

Pe₄. Yo nunca lo he visto abierto.

Mo. Bueno cuando voy con mi hermana nunca lo he visto.

Pe₄. Pero deberían de abrirlo para que sea más rápido.

Mo. ¿Y siempre se prueban la ropa que van a comprar?

Pe₄. Si

Pe₁. Si

Pe₅. Si

Pe₄. Un suéter pues ya sabes cómo te queda.

Mo. Es distinto cuando es así o ya cuando te lo pones.

Pe₃. Si hay veces que te gusta en el gancho y ya te lo pones y como que no.

Pe₁. Y por ejemplo hay cosas como muy estándar, por ejemplo yo los suéteres de botones, los básicos así en Zara, esos ya sabes que talla es y todos se te ven igual no hay como mucha diferencia pero como algo mas diferente si cambia.

Mo. O algo que nunca has comprado, te lo tienes que probar.

Mo. ¿En eso deben de tardarse más no cuando se prueban?

Pe₄. Tardas mas en encontrar, yo si tardo más en encontrar soy muy indecisa

Mo. ¿Se tardan mucho en encontrar sus cosas?

Pe₄. Si, doy como tres vueltas.

Pe₁. Si toda la plaza.

Mo. Y regresan donde mismo y dicen si me gusto

Pe₂. De hecho compramos el primero que agarramos, al menos yo sí.

Pe₄. Pero primero te cercioras de todo lo demás.

Pe₅. Y de ahí a otras tiendas para convencerte y regresar.

Mo. Los hombres son bien diferentes casi no se prueban nada.

Pe₁. Hay es que los hombres son eso me gusta y ya.

Pe₃. Mi papá tarda un buen más que mi hermana y yo en el probador.

Mo. ¡Y tu papá ya vámonos!

Pe₃. Si ya que le dimos cuatro vueltas a la tienda y el sigue ahí.

Pe₅. O son muy indecisos.

Pe₄. Y dicen que las mujeres somos más.

Mo. Los hombres, bueno me tardo mucho en escoger, no me gusta y mejor no gasto en esto que no me agrado tanto pero si veo que me gusto otra ni me la pruebo, entonces cuando encuentro algo es rápido.

Mo. Y Bueno creo que esta última pregunta se ha respondido durante todo el proceso. Pero ¿Qué tienda es mejor para ustedes Zara o *Bershka*?

Pe₄. Zara

Pe₁. Zara

Pe₅. Zara en cuestión de calidad sí, pero de gustos *Bershka*.

Pe₃. Zara

Pe₂. Zara

Mo. Y Zara, *Bershka* tuvo una participante nada más.

Mo. Vamos a hablarle a *Bershka* y que cambie su calidad.

Pe₁. Y no podemos hablar de Zara es que tengo un problema con los zapatos el más chico es tres y medio y no me queda nada. Calzo de dos y medio o tres.

Mo. Pues cómprate eso de coqueta y audaz.

Pe₄. Si tenemos suerte el tres nada más se nos sale poquito, pero si el zapato viene muy amplio necesitas otro número.

Pe₁. Y en *Bershka* es casi igual casi no hay números así, por ejemplo un tres es súper difícil encontrar un número y digo no es tan fuera de lo normal.

Mo. Pero en los zapatos, son buenos o porque compran en Zara y *Bershka* en lugar de en una zapatería.

Pe₄. Porque son modelos sencillos

Mo. ¿Son diferentes a los que podrían encontrar?

Pe₄. Porque por ejemplo ahorita todas las zapaterías tienen de los zapatos que tienen moñito y en Zara y *Bershka* encuentras zapato sencillo sin nada de nada.

Pe₃. Yo no compro zapatos.

Mo. Eh visto que no se fijan mucho en los zapatos.

Pe₁. Ay a mí siempre me encantan los zapatos de Zara, pero no me quedan.

Mo. Ponles algodón o mándalos con el zapatero.

Mo. Y más o menos cuanto gastan cuando van a comprar bien a Zara o *Bershka*

Pe₄. ¿A comprar bien?

Mo. De voy a cambiar mi guardarropa.

Pe₅. Depende.

Mo. Pero un Aproximado.

Pe₅. Yo quinientos.

Pe₃. Es que no es así como que cambias todo sino que como voy constantemente, voy comprando de dos o una.

Mo. Entonces vas cada semana.

Pe₃. Pues más o menos.

Mo. ¿Nadie compra por mucho?

Pe₅. Bueno yo cuando es así en diciembre o cambio de estación aproximadamente dos mil pesos o tres mil.

Pe₂. Yo nada más compro dos blusas o después veo una y ya no tengo dinero voy después y compro otra o otras dos.

Pe₄. La que se alcance a pegar.

Pe₂. Pero si me quedo más tiempo arraso con todo entonces compro rápido y me salgo.

Mo. Si yo cambio cada semestre y compro mucho y es como unos seis mil pesos que me gasto.

Pe₅. Si así es cada semestre.

Pe₂. Pero si depende si vas en la semana pues si te gastas como quinientos y vuelves a ir, si lo cuentas como en el mes pues si gastas más.

Mo. Pues bueno chicas por mi parte seria todo gracias por venir otra vez espero que les haya gustado y haya esta cortito esto y pueden a pasar a tomar lo que quieran café o algo, hay vasitos se pueden llevar las galletas y todo.

Pe₂ , Pe₅. Por nada.

Mo. Y pues aquí estamos para lo que se les ofrezca.

Entrevista 1 Empleado Bershka

Lugar: Cafetería de la Universidad Vasco de Quiroga

Fecha: 8 / Junio / 2012

Hora de inicio: 1:00 pm **Hora final:** 1: 30 pm

Entrevistado: Simón Alberto Cruz Farías

Entrevistador: Melina Portillo Chávez

ENTREVISTA

M: Hola, Estoy haciendo una entrevista para mi tesis y quería hacerte unas preguntas. ¿Por qué elegiste el trabajo de *Bershka*?

A: Mmm, pues porque conocía a la chava encargada y se adaptaba con mi horario de clases y de trabajo, me dieron facilidades de poder trabajar y estudiar.

M: ¿Cómo te contrataron?

A: Pues primero fui a dejar mi solicitud, me llamaron al día siguiente, me entrevistaron y ya me preguntaron disponibilidad de horario, a qué hora podía y después me contrataron al día siguiente igual fue rápido.

M: ¿Qué piensas que puedes aportar a esta empresa?

A: Pues, aporte más bien, buenas ventas por el trato que les daba a la gente, soy amable, no me ponía chocante, como todas las chavas que están así de chocantes, era más amable.

M: ¿Cómo fue tu primera capacitación?

A: Mi primera capacitación fue el primer día que entre, me empezaron a enseñar cómo se llamaban los muebles, colecciones, porque los colores, las zonas ósea esa fue la primera capacitación.

M: Te enseñaron como toda la estructura...

A: Si, toda la tienda

M: ¿Que incentivos recibes por parte de la empresa?

A: incentivos... Pues en cuanto en diciembre dan como un aguinaldo, está muy bien, también, en cuanto a horarios como no es un horario fijo, si llegas temprano te dan días de descanso como sábados o domingos, o te lo van cambiando depende de cómo llegues temprano.

M: ¿Y te dan tarjeta para la ropa?

A: Si, nos dan descuento el 15 % en toda la cadena de INDITEX, *Zara*, *Bershka*, entre otros.

M: ¿Qué sabes acerca de la empresa?

A: pues... sé que es de España, que el encargado de aquí se llama Pedro costales y no recuerdo el dueño pero si nos dijeron que era uno de los séptimos más ricos del mundo, y que era una empresa sustentable porque nunca se quedaba sin deberle quincenas a los empleados porque está muy estable.

M: ¿Cómo ha sido el trato durante tu estancia durante tu trabajo?

A: Con los encargados bien, y en cuanto con los empleados si hay competencias y muchos problemas.

M: ¿Pero como así con tu encargado no te trataba mal?

A: No, de hecho yo me llevaba bien con el encargado y con el segundo por eso mismo causaba problemas por cómo me llevaba con ellos.

M: ¿Qué tan estresante consideras que es tu trabajo? ¿Y por qué?

A: Pues si es un poco estresante, tu arreglas una mesa y no tarda 5 min en estar como si nunca la hubieras tocado, la gente a veces, no me toco a mi pero a una amiga le dijeron que era una gat... como que si son nefastas las mujeres cuando van de compras, en especial porque es una tienda de mujeres.

M: ¿Cómo trabajas cuando te encuentras bajo presión?

A: Pues... trato de no mezclar el enojo que tengo con los clientes trato de contestarle lo mas amablemente posible.

M: ¿Cómo es el ambiente de trabajo? ¿Ósea la relación con tus compañeros, supervisor y gerente?

A: Son muy envidiosos, ven que alguien está haciendo algo bien, te empiezan a hablar, no pueden decir Ah! Pues está haciendo su trabajo, si no que piensan que le estás haciendo la barba, yo me quedaba a veces en el almacén mucho desorden me quedaba a arreglarlo, y me decían porque te quedas si no te pagan, yo me quedaba porque era mi zona y por mí, me sentía bien con mi zona arreglada, de hecho si me ayudo mucho para subir, más que unos que ya tenían más tiempo ahí, y me decían barbero, son muy envidiosos.

M: ¿Te sientes motivado para realizar el mayor de los esfuerzos?

A: Si, porque la tienda la veo como que te da muchas oportunidades de crecer rápido, llevo 9 meses y a los 6 meses era tercer encargado por mí forma de desempeño, mientras no te quejes, si

te da muchas facilidades, si llegas a 2 años llegas a hacer encargado, o te cambian a otra tienda, están en constante movimiento con el personal.

M: ¿Prefieres trabajar solo o con otras personas?

A: Me gusta trabajar en equipo, siempre y cuando a los demás les guste, que no les dejen el trabajo a los demás, así porque es más rápido en cuanto a terminar, porque está dividido en aéreas a veces nos tocaba de 2 personas en aéreas, así podíamos checar mas las zonas y estas checando que la gente no robara, porque es muy constante y es más fácil trabajar en equipo con los guardias con todos estando en comunicación.

M: ¿Tienes cuotas de venta?

A: Al principio no nos daban cuota, solamente debes vender y ganar con comisión de la venta general como .1% de lo que se vende en la tienda, pero después se dieron cuenta que algunos no hacían nada, pues nos daban un papelito para que más bien, no tanto para cubrir una cuota si no para que llevaran un control de cómo era el trato con los clientes.

M: ¿Te sientes parte importante de esta empresa?

A: Pues si más que familia si trataba de hacer mi trabajo bien, y lo que nos decían era vender más, yo siempre era que en rebajas nos llegaban cajas y nadie las quería bajar pero yo si trataba de vender mucho para la empresa pero para yo también ganar, dar y que me dieran siempre trataba de estar ayudando.

M: ¿Cuáles fueron tus logros que te han dado mayor satisfacción?

A: En *Bershka* yo creo que el ser constante, y ver los resultados te digo si te premian con eso tercer encargado, tal vez suena mucho pero 7 meses hay gente que cuando yo entre tenía 2 años y se quedan así de cómo tu puedes llegar a ser tercer encargado pero pues, yo llegaba temprano y todo eso, y los demás solo se la pasaban quejándose y si me siento bien con lo que hice.

M: Bueno pues por mi parte seria todo, muchísimas gracias espero me sirva mucho.

A: No, de nada.

Listado de preguntas

1. ¿Por qué elegiste este trabajo?
2. ¿Cómo te contrataron?
3. ¿Qué piensas que puedes aportar a esta empresa?

4. ¿Cómo fue tu primera capacitación?
5. ¿Qué incentivos recibes por parte de la empresa?
6. ¿Qué sabes acerca de esta empresa?
7. ¿Cómo ha sido el trato durante tu estancia en este trabajo?
8. ¿Qué tan estresante consideras que es tu trabajo? ¿Por qué?
9. ¿Cómo trabajas cuando te encuentras bajo presión?
10. ¿Cómo es el ambiente de trabajo? La relación con tus compañeros, supervisor y gerente.
11. ¿Te sientes motivado para realizar el mayor de los esfuerzos?
12. ¿Prefieres trabajar solo o con otras personas? ¿Por qué?
13. ¿Tienes cuotas de ventas?
14. ¿Te sientes parte importante de esa empresa?
15. ¿Cuáles fueron tus logros que te han dado mayor satisfacción?

Entrevista 2 Supervisor de Zara

Lugar: Lilian's Coffees

Fecha: 4/Noviembre/2012

Hora de inicio y Hora final 3:00pm/ 4:00pm

Entrevistado: Juan

Entrevistador: Melina Portillo Chávez

ENTREVISTA

M: Hola, vamos a empezar con unas preguntas. Juan ¿Utilizan programas específicos para la capacitación de los empleados?

J: No es como un tipo de programa tenemos designado un tutor el si recibe una capacitación, todos los tutores de una determinada zona del país reciben la capacitación aproximadamente cada tres meses y cuando tenemos un empleado de nuevo ingreso, el tutor de encarga de mostrarle desde lo más básico de la tienda hasta alguna tarea más complejo, pero el aprendizaje que llevan los empleados más que nada va sobre la marcha, no es otra cosa con el transcurso de los días tienen un mes de prueba para ver si tienen un buen perfil.

M: ¿Cuánto tiempo representa la planeación ejecución de una capacitación?

J: Tienen a prueba un mes los empleados, pero prácticamente la primer semana tienes que invertirle tiempo para formar bien al personal desde todas las áreas, entrada, probador o que ya empiecen a asesorar a las personas sobre tendencias porque pues hay diferentes tipos de personas.

M: ¿Cuentan con programas de capacitación estandarizado para todas las tiendas de ZARA o ustedes generan sus propios criterios?

J: Una capacitación en general para todas las tiendas se lleva el mismo procedimiento y pueden incluso, si hay una persona que tiene un buen perfil la pueden mandar a formar nuevas tiendas o en aperturas al personal de la nueva tienda, incluso si es fuera del país.

M: ¿Cómo se conforma el departamento de recursos humanos?

J: Es escalonado para todo el país hay tres recursos humanos el país se divide en tres zonas se puede decir que el jefe directo de mi zona tiene dos jefes más.

M: ¿Cuál es la decisión más difícil que has tomado?

J: Dejar de estudiar y trabajar.

M: ¿Has despedido gente alguna vez?

J: Si, pues tienes que planear porque lo vas a despedir, aparte en la tienda no se despide porque si, tienes que hablar con recursos humanos para evitarte problemas legales y tienes que buscar la forma de hacerlo para no perjudicar al corporativo y de plano hay gente que no quiere firmar su renuncia va directo con recursos humanos o en casos extremos con un abogado le plantea una situación diferente y tienes todas las de perder, si levanta algún tipo de acta o algo contra la corporación.

M: ¿Cómo ha sido tu experiencia con el proceso de selección?

J: Precisamente el segundo es el que se encarga del proceso de selección y tenemos diferentes fases, si de plano cuando comienzas una entrevista el chavo no tiene un buen perfil termina rápido, y si tiene un buen perfil pasa a una segunda fase que ya es por competencias, entonces son cinco módulos de preguntas que consisten en trabajo en equipo, nivel de presión, honestidad.

M: ¿Manejan alguna medida de corrección para los empleados?

J: Se tiene una carta de responsabilidad cuando un empleado llega a faltar firma esa carta, cuando tienen tres cartas se les da de baja en automático, pero medidas en especial como para castigar no hay.

M: ¿Tienen beneficios adicionales a sus empleados con un mejor desempeño?

J: Si, lo que le llaman en otros lugares bonos, aquí se les llama resaltas, cuando hay personal que tiene buen perfil lo puedes designar para diferentes especialidades hay tres, de calzado y de producto, entonces tienen que cubrir con un perfil, que no falten, que sean constantes, que destaquen lo que hacen, que sean buenos atendiendo al cliente y que aporten siempre un plus a la tienda.

M: ¿Eso es aparte del trabajo que hacen, como darles una tarea?

J: Van hacen su trabajo se les asigna una resalta cuando ya cubrieron un perfil y esa resalta es alrededor de quinientos pesos más a la quincena.

M: ¿Cómo organizan los tiempos para supervisar a los empleados?

J: Es igual sobre la marcha, más bien el encargado lo que tiene que hacer es delegar y supervisar, delegar alguna función al empleado, y delegar a otro mas y ya al final pasar a ver si se llevó a cabo todo lo que delegaste es de esa manera de como se lleva la supervisión.

M: ¿Cómo se les llama la atención?

J: Pues directamente les puedes decir, ya no platiques, dedícate a atender, siempre en la tienda hay muchas cosas que hacer, te evitas problemas se delega una tarea o ves la manera de gestionar a cada persona.

M: ¿La supervisión es directa o indirecta?

J: Directa, si en alguna ocasión te toca salir a comer te apoyas con el coordinador te apoyas con el coordinador y se apoyan mutuamente.

M: ¿Qué criterios toman en cuenta el desempeño de los empleados?

J: Bueno lo que busca la tienda y lo que se les plantea de hecho desde que se les entrevista es sobre todo la atención al cliente, pues una tienda lo que tiene que hacer es vender entonces de plano desde que lo estas entrevistando le planteas lo que es tu trabajo, atendiendo al cliente, no hacer caras, asesorarlos bien y bueno si ha cumplido durante todo el mes que tiene a prueba con todo el perfil a final del mes hay una evaluación dependiente donde él puede comentar que se le ha facilitado o complicado y trabajar en eso.

M: Pues muchísimas gracias.

Listado de preguntas

- 1 ¿Utilizan programas específicos para la capacitación de los empleados?
2. ¿Cuánto tiempo representa la planeación ejecución de una capacitación?
3. ¿Cuentan con programas de capacitación estandarizados para todas las tiendas de Bershka o ustedes generan sus propios criterios?
- 4 ¿Cómo se conforma el departamento de recursos humanos? ¿Es interno o regional?
- 5 ¿Cuál es la decisión más difícil que has tomado?
6. ¿Has despedido a gente alguna vez?
7. ¿Cómo ha sido tu experiencia con el proceso de selección?
8. ¿Cómo es el proceso de selección? ¿Por qué medios de selección?
9. ¿Manejan alguna medida de corrección para los empleados?
10. ¿Tienen beneficios adicionales a sus empleados con un mejor desempeño?
11. ¿Cómo organizan los tiempos para supervisar a los empleados?
12. ¿Cómo se les llama la atención?
13. ¿La supervisión es directa o indirecta?
14. ¿Qué criterios toman en cuenta para evaluar el desempeño de los empleados?