

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas



**“ESTRATEGIAS DE MERCHANDISING Y MARKETING RELACIONAL PARA
MINIMIZAR EL IMPACTO DE LA OCUPACIÓN DE ESPACIOS PÚBLICOS DEL
CENTRO DE SAN SALVADOR SOBRE LA DEMANDA DE LAS EMPRESAS
COMERCIALIZADORAS DE MUEBLES Y ELECTRODOMÉSTICOS”.**

– CASO ILUSTRATIVO –

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

WENDY MARIBEL SILVA JAIME

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AGOSTO DE 2007

SAN SALVADOR, EL SALVADOR CENTRO AMÉRICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rectora:

Dra. María Isabel Rodríguez

Secretaria General:

Licda. Alicia Margarita Rivas de Recinos

Facultad de Ciencias económicas

Decano:

Lic. Emilio Recinos Fuentes

Secretaria:

Licda. Vilma Yolanda Vásquez de Del Cid

Docente Director:

Lic. Ricardo Ernesto López Navas

Coordinador del Seminario de Graduación:

Lic. Rafael Arístides Campos

Agosto de 2007

San Salvador, El Salvador, Centro América.

AGRADECIMIENTOS

A las autoridades de la Escuela de Administración de Empresas por su apoyo en todo el proceso de graduación, así como aquellas personas empresas e instituciones, quienes de una forma u otra me brindaron su oportuna colaboración; y en especial al Lic. Ricardo Ernesto López Navas, por sus palabras de ánimo, acertada orientación y esmero.

DEDICATORIA

A DIOS TODOPODEROSO

Por su infinito amor y misericordia y por siempre escuchar mis oraciones en los momentos más difíciles de mi carrera profesional que culmina con el presente trabajo.

A MIS PADRES

Mauricio Ernesto Silva y Gladis Alcira Jaime de Silva por brindarme su valiosa ayuda y por siempre estar presentes cuando más los necesité y MIS HERMANOS Claudia y Mauricio.

A CARLOS RIVERA

Por su amor y apoyo incondicional; extensiva a su familia por sus oraciones que fueron importantes para mi.

A MIS ABUELITOS Y DEMÁS FAMILIA

Por sus palabras de ánimo hasta alcanzar mi meta.

Infinitas Gracias y Bendiciones

Wendy Maribel Silva Jaime

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCIÓN	iii

CAPÍTULO I

EL ÁMBITO DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DE COMERCIALIZACIÓN Y LOS FUNDAMENTOS TEÓRICOS PARA LA GENERACIÓN DE ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS”

A. GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA EMPRESA SALVADOREÑA	1
1. Definición	1
2. Características básicas	1
B. RESEÑA DE LA EMPRESA ELECTROVISIÓN, UNA COMERCIALIZADORA DE MUEBLES Y ELECTRODOMÉSTICOS EN EL CONTEXTO CENTRO HISTÓRICO DE SAN SALVADOR	3
1. Evolución	3
2. Caracterización específica.	4
3. Entorno inmediato.	5
4. Aspectos visibles de la situación actual.	6
c. CONCEPTOS BÁSICOS DE LAS CORRIENTES DE MARKETING MÁS APLICABLES.	7
1. El marketing y sus campos de acción.	7
a. Concepto.	7
b. Campos de acción.	8
c. El proceso administrativo de la mercadotecnia.	8
1) Planeación	9
2) Instrumentación	9
3) Evaluación	9

2. El merchandising y el marketing relacional como insumos básicos en la propuesta estratégica.	10
a. El Merchandising	10
1) Qué es Merchandising	10
a) Concepto y definición	10
b) Merchandising en pequeños comercios	12
c) Componentes	13
d) Perfil del merchandiser	15
2) Zonas y sitios del punto de ventas: gestión del lineal	15
a) Zona del merchandising exterior	15
b) Zona del merchandising interior	16
c) Gestión del lineal	16
3) Técnicas específicas del merchandiser	18
a) Técnicas de animación	18
b) Técnicas de exhibición	19
c) Técnicas de circulación	19
d) Publicidad en el lugar de ventas	20
4) Calidad en el servicio y merchandising	20
a) Sensibilidad al servicio	20
b) Indicadores de impacto	20
b. El Marketing Relacional	23
1) Objetivo	23
2) Concepto	23
3) Diferenciación con respecto al Marketing Transaccional	24
4) Relaciones de la Empresa con sus públicos	26
a) Con los canales de distribución	26
b) Con los empleados	26
c) Con los proveedores	26
d) Con los colaboradores	27

e) Con los clientes y consumidores finales	27
5) Fidelización de los clientes	28
6) Vinculación de los clientes	28
7) Retención de los clientes	28
D. ASPECTOS DE LA DEMANDA.	29
1. Concepto.	29
2. Enfoques.	29
a. Enfoque económico.	29
b. Enfoque de mercadotecnia.	30
3. Elementos de análisis.	31
a. Factores de estimación.	31
b. Posibles estados de demanda.	31
E. EL COMPONENTE ESTRATÉGICO.	33
1. Estrategia y planeación estratégica.	33
a. Orígenes del concepto.	33
b. Estrategia empresarial.	33
c. Requisitos básicos para el desarrollo de una estrategia.	34
2. Estrategias de mercadotecnia para corto y largo plazo.	34
a. Estrategias de largo plazo.	34
1) De desarrollo de productos y mercados	35
2) De posicionamiento	36
b. Estrategias de corto plazo.	37
1) Ofensivas	37
2) Defensivas	37
3) Adaptativas	37
4) De supervivencia	37
c. Estrategias específicas.	38
1) De productos	38
2) De precios	39

3) De distribución	42
4) De comunicación comercial	43
a) Aplicadas a la publicidad	44
b) Aplicadas a las relaciones públicas	44
c) Aplicadas a la promoción de ventas	44
d) Aplicadas a la venta personal	45
3. Estrategia relacional.	45
a. Concepto.	45
b. Proceso de planificación.	46
1) Análisis de la situación	46
2) Orientación de la actividad de la empresa hacia el cliente	47
3) Objetivos relacionales de la Empresa	47
4) Alcance de la estrategia relacional	48
5) Diseño de la estrategia relacional y del plan para su aplicación	49
4. Fundamentos del plan de marketing relacional.	50
a. Generalidades.	50
1) Lo que entenderemos por plan de Marketing Relacional	50
2) Aspectos que debe identificar	50
3) los énfasis de la estrategia y del plan	52
4) Sus características funcionales	52
b. Pasos para la elaboración del plan de marketing relacional.	52
1) Rescate de aspectos relevantes de la planeación Estratégica	53
2) Valoración diagnóstica a partir del análisis DAFO	53
3) Actualización y segmentación de la base de datos	54
4) Determinación de los objetivos del plan	54

5) Acciones estratégicas de relación con los públicos	55
6) Preparación de la mezcla de marketing	56
7) Asignación de los recursos	56
8) Difusión interna y externa	57
9) Implementación y puesta en marcha del plan	58
10) Medición de los resultados y ajustes del plan	58

CAPÍTULO II

“ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE MERCADOTECNIA DEL ALMACÉN ELECTROVISIÓN CON ÉNFASIS EN LAS MEZCLAS DE MERCHANDISING Y DE RELACIÓN CON LOS PÚBLICOS”

A. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO	61
1. Objetivos de la investigación	61
a. Objetivo General	61
b. Objetivos Específicos	61
2. Diseño metodológico	62
a. El método a seguir	62
b. Tipología y diseño de investigación	62
c. Técnicas para la recolección de datos	63
d. Fuentes de información abordadas	63
1) Fuentes primarias	63
2) Fuentes secundarias	63
e. Determinación del área geográfica	64
f. Determinación del universo y de la muestra	64
1) Universo de los consumidores	64
2) Universo de la empresa	66
g. Unidades de análisis	66
h. Plan de tabulación y análisis	66
B. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN MERCADOTÉCNICA	67
1. Perfil de la empresa	67

a. Razón social y giro	67
b. Misión-Visión	67
c. Clasificación	67
d. Historial	68
e. Objetivos de origen	69
f. Valores	69
2. Percepción del entorno inmediato	70
a. El entorno físico inmediato	70
b. El entorno comercial inmediato	70
3. Percepción del ambiente interno	71
a. Apreciación del entrevistado de cuál es su contribución a la misión de su empresa.	71
b. Sentimiento de pertenencia	72
c. Opinión sobre las relaciones entre miembros del personal	72
d. Apreciación que tiene de la recompensa a sus esfuerzos	72
e. Oportunidad para desempeñarse en un ambiente de trabajo libre	73
4. Definición del mercado	73
a. Perfil del mercado meta	73
b. Perfil del consumidor	73
1) Características demográficas	74
2) Características psicográficas	76
3) Motivación de compra	77
5. Comportamiento de la demanda	77
6. Indicadores del impacto de la ocupación de espacio público y medidas administradas para contrarrestar sus efectos	78
7. Definición actual de la mezcla básica de mercadotecnia	78
a. Del producto y sus servicios	78
1) marca	79
2) Calidad y otros	79
3) Servicio	79

b. De la estructura de precios	80
c. De la distribución	81
d. de la comunicación	81
1) Publicidad	81
2) Promoción de ventas	81
3) Otras modalidades de comunicación	81
8. Análisis del merchandising	82
a. Presencia de los componentes básicos.	82
1) Merchandising de presentación.	82
2) Merchandising de decoración	83
3) Merchandising de colocación	83
4) atención en el punto de ventas	84
5) Precios en el punto de venta	85
6) Garantía	85
b. Aplicación de técnicas específicas	85
c. Definición de responsabilidades del merchandiser	86
d. Medidas que se han tomado para mejorar las zonas exterior e interior del punto de venta.	87
9. Análisis de la relaciones de la empresa con sus públicos	87
a. Priorización de los públicos	88
b. Las comunicaciones relacionales	88
c. Relación con los clientes	90
1) Niveles de fidelización	91
2) Niveles de vinculación	92
3) Acciones de retención	93
4) Puntos críticos en la relación con los clientes	93
10. Presencia de estrategias y/o Plan de Marketing	94
a. Objetivos mercadológicos	94
b. Orientación de los objetivos	95
c. Datos esenciales requeridos para la planeación	95
d. Existencia de una estrategia global	95

e. Chequeo de los principales componentes de la planeación general que están definidos formal o informalmente.	96
f. Alcance de la estrategia relacional	97
g. Chequeo de los principales aspectos del Plan de Marketing	97
h. Principales acciones que se piensa implementar	98
i. Cuantificación de los recursos	98
j. La manera en que se dan a conocer los beneficios sociales, psicológicos y personales de un plan relacional	98
11. Análisis de la situación general de la Empresa	98
12. Conclusiones y Recomendaciones	111
a. Principales conclusiones	111
b. Principales recomendaciones	113

CAPÍTULO III

“PROPUESTA DE ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS DE MARKETING RELACIONAL Y DE MERCHANDISING PARA PEQUEÑAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE MUEBLES Y ELECTRODOMÉSTICOS”.

A. PROPÓSITO Y ALCANCE DE LA PROPUESTA	115
1. Propósito	115
2. Alcance	115
a. Alcance espacial	116
b. Alcance en el tiempo	116
c. Cobertura de los públicos	116
B. PAUTAS PARA LA DETERMINACIÓN DE LA ESTRATEGIA	116
C. DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA GLOBAL	118
1. Misión- Visión	118
2. Objetivos estratégicos relacionales	119
a. Objetivos finales	119
b. Objetivos intermedios	119
3. Estrategia relacional	120

a. Factores determinantes en su diseño	120
b. Enunciado de la estrategia	121
c. Segregación de la estrategia	121
d. Estrategias de corto plazo para la mezcla de mercadotecnia	122
1) De producto	122
2) De precio	123
3) De distribución	123
4) De promoción	123
4. Políticas de operación	123
a. Políticas relacionales	123
b. Políticas de venta	124
c. Políticas crediticias	124
d. Políticas de cobranza	124
5. Bases del plan de Marketing Relacional	125
D. PLAN DE MARKETING RELACIONAL	125
1. Resumen de la situación	125
2. Misión y propósitos	126
3. Objetivos de Marketing Relacional	127
4. Mezcla de Marketing Relacional	128
a. Submezcla de producto	129
b. Submezcla de precio	129
c. Submezcla de distribución	129
d. Submezcla de promoción o comunicación comercial	130
5. Acciones relacionales	132
6. Proyección de ventas	133
7. Mecanismos de control	134
8. Presupuesto	134
E. PROGRAMA DE MERCHANDISING	134
1. Descripción del programa	134
2. Justificación	134
3. Objetivo general	135

4. Objetivos específicos	135
5. Estrategia	136
6. Acciones a desarrollar	136
a. Acciones generales	136
b. Acciones específicas	137
1) De presentación	137
2) De decoración	137
3) De colocación	137
4) De atención	137
5) De precios	137
6) Garantía	138
7. Resultados esperados	138
8. Presupuesto	139
F. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	139
1. Puesta en marcha del Marketing Relacional	139
a. Bases para su aplicación	139
b. Instrumentación de la estrategia relacional durante el primer año.	140
c. Calendarización de las acciones	141
2. Puesta en marcha del programa de Merchandising	142
a. Etapa intensiva de aplicación	142
b. Puntos clave	142
c. Calendarización de las acciones	143
3. Flujo de efectivo	144
BIBLIOGRAFÍA	147
ANEXOS	150

ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

CUADRO N°1 EMPRESAS QUE APORTAN A INSAFORP DISTRIBUIDAS POR SU TAMAÑO	2
CUADRO N°2 DIFERENCIAS DEL MARKETING RELACIONAL CON RESPECTO AL MARKETING TRANSACCIONAL	25
CUADRO N°3 POSIBLES ESTADOS DE DEMANDA Y ACCIONES DE MERCADOTECNIA MÁS APROPIADAS	32
CUADRO N°4 MEDIOS DE COMUNICACIÓN RELACIONAL EN USO	88
CUADRO N°5 BENEFICIOS DE LA COMUNICACIÓN RELACIONAL	131
CUADRO N°6 BASE DE DATOS DE MARKETING RELACIONAL DE ALMACEN ELECTROVISIÓN	132
CUADRO N°7 VENTAS PROYECTADAS ALMACÉN ELECTROVISIÓN	133
CUADRO N°8 CALENDARIZACIÓN DE LAS ACCIONES DE MR	141
CUADRO N°9 CALENDARIZACIÓN DE LAS ACCIONES DE MERCHANDISING	143
CUADRO N°10 FLUJO DE EFECTIVO EL PRIMER AÑO	144
CUADRO N°11 FLUJO DE EFECTIVO DEL SEGUNDO AÑO	145
CUADRO N°12 FLUJO DE EFECTIVO DEL TERCER AÑO	146

FIGURA N°1	PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DEL MARKETING	8
FIGURA N°2	NIVELES DE LA ESTANTERÍA EN EL LINEAL Y SU RELACIÓN CON LA PROPENSIÓN A LAS VENTAS	17
FIGURA N°3	MATRÍZ DE CRECIMIENTO DE PRODUCTOS Y MERCADOS	36
FIGURA N°5	PASOS PARA ELABORAR UN PLAN DE MARKETING RELACIONAL	60
FIGURA N°6	FACTORES DETERMINANTES EN EL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA GLOBAL	120
FIGURA N°7	PIRÁMIDE DE FIDELIZACIÓN	127

RESUMEN EJECUTIVO

1. Descripción resumida y propósito.

El presente trabajo consiste en una investigación científica sobre la aplicación de estrategias de Marketing Relacional y de Merchandising, en el largo y corto plazos, que las pequeñas empresas comercializadoras de muebles y electrodomésticos establecidas en la zona del Centro de San Salvador, afectada directamente por la ocupación de espacios públicos están o deberían estar aplicando para minimizar los efectos negativos que tiene este problema sobre su participación en el mercado, sobre la vinculación que tienen con sus clientes y en el ambiente interno de trabajo, entre otros puntos críticos.

El objetivo general es el análisis de la situación de mercadotecnia de la Empresa para elaborar a partir de éste las estrategias para minimizar el impacto sobre la demanda. Específicamente se persigue: Definir el contexto del mercado de estas empresas; analizar la actual mezcla de mercadotecnia; identificar las debilidades y amenazas que inciden en la relación con los públicos; la administración del punto de ventas y en la oferta global; identificar fortalezas y oportunidades para sustentar las estrategias más adecuadas; obtener conclusiones válidas para ofrecer una propuesta estratégica.

2. Planteamiento Metodológico.

Para garantizar en lo posible la objetividad de los resultados, el estudio se plantea como descriptivo, atendiendo al nivel de conocimientos a obtener. El tipo de diseño a utilizar es el no experimental, ya que se utiliza sin manipular deliberadamente las variables, sino que, en su lugar, se observan los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural.

Para tales efectos, se administró una encuesta al público, se entrevistó a los empleados, se analizó la información concerniente de la Empresa y se utilizó la observación directa.

3. Resultados obtenidos.

Del análisis de la información recolectada se obtuvo: Conocimiento más aproximado del impacto de la ocupación de calles y aceras sobre la Empresa; el nivel de planeación que se ha acostumbrado en este negocio; la percepción del entorno más próximo de la Empresa y de su ambiente interno; el desarrollo de la estrategia global relacional; el plan de Marketing Relacional; el programa de Merchandising.

4. Principales conclusiones.

La ocupación del espacio público incide en la captación directa de prospectos; el problema está siendo abordado como una situación coyuntural; la ausencia de una gran estrategia es determinante; la mezcla de mercadotecnia esta cargada hacia el componente precio; no están definidas las funciones del merchandiser; el merchandising no se aplica integralmente; no existe una relación planificada con los públicos de la Empresa; los clientes habituales no son los más rentables; la base de datos tiene contenido transaccional.

5. Principales recomendaciones

Dar a la base de datos un contenido relacional; desarrollar una relación continuada con valor para ambas partes; aplicar el merchandising como forma estratégica de atraer y retener a los clientes; mantener un lineal más atractivo, descongestionado y más efectivo; orientar la mezcla de marketing al mercado; plantearse un proceso de planeación a largo plazo.

INTRODUCCIÓN

En el distrito Centro Histórico de San Salvador, el comercio informal está creciendo rápida y descomunalmente desde hace veinticinco años aproximadamente, contados desde los albores del conflicto armado que se desató a principios de los años ochenta. Esta expansión se da como una de las consecuencias de la débil implementación de políticas gubernamentales para el empleo sostenido, reinserción de la población afectada y desplazada por el conflicto, y otros factores macroeconómicos, de tal manera que en las principales arterias y correspondientes aceras se ha configurado el más grande mercado popular del País.

No es que el crecimiento de este segmento sea dañino e inconveniente en sí mismo, pero la toma del espacio público por vendedores estacionarios, semiestacionarios y ambulantes de la calle ha creado, sin que éstos lo hayan planeado así, un problema de complejas repercusiones, entre las cuales se cuentan la disminución de operaciones por pérdida de mercado o el cierre de pequeños negocios formalmente establecidos, como los que comercializan muebles y electrodomésticos y que, por las características de sus propios mercados, no pueden emigrar.

El presente trabajo desarrolla una investigación tendiente a posibilitar la propuesta de estrategias y acciones para revitalizar a estas empresas y específicamente al almacén “Electrovisión S.A.”, en **coexistencia** con el sector de vendedores informales, quienes en los últimos años se han asentado en los espacios públicos mediante estructuras fijas ante la relativa tolerancia de las autoridades edilicias, tal como se reconoce en el estudio de la Alcaldía Municipal de Salvador realizado por la Unidad de Comercio Informal del Distrito Centro Histórico de San Salvador, documento que se cita en la investigación, y que contiene tres grandes apartados:

En el Capítulo I se expone la contextualización económica, social y empresarial propiamente dicha en la que estas pequeñas empresas operan, a través de la definición del marco teórico conceptual que da las pautas para el montaje de la investigación. Se destaca, entre varios aspectos, el perfil de los negocios y su ambiente; los fundamentos del marketing relacional y del merchandising; así también la metodología de la planeación estratégica.

En el Capítulo II, se desarrolla la investigación de campo que recoge información objetiva sobre el mercado en el que participan las empresas mencionadas; la opinión de los clientes sobre los productos, sus servicios y precios y otros elementos de la oferta de mercadotecnia. De la misma manera, se recoge y analiza la percepción de las empresas sobre su funcionamiento y sobre su posición ante los problemas derivados de la ocupación de los espacios públicos, así como de sus perspectivas a largo y corto plazo, con lo cual se ha elaborado el diagnóstico de situación actual.

En el diagnóstico se encuentran conclusiones muy importantes sobre las mezclas de Marketing Relacional y de Merchandising desde el punto de vista estratégico, las cuales, junto a otros elementos, dan origen a las recomendaciones con las cuales se cierra el Capítulo.

El tercer apartado del documento correspondiente al trabajo académico desarrollado contiene la propuesta de alternativas estratégicas que se hace a las pequeñas empresas que, tal como ya se ha expresado, comercializan muebles y enseres electrónicos para el hogar en condiciones bastante desventajosas.

La propuesta contiene principalmente el desarrollo de la estrategia global sugerida y su operacionalización, a través de acciones estratégicas de Marketing de Relaciones y de mercadeo en el punto de ventas contenidas precisamente en el Plan de Marketing Relacional y en el Programa de Merchandising, los cuales se integran en el plan de implementación, que incluyen, además del cronograma, una estimación del movimiento de fondos que se producirá con la realización de las acciones planificadas.

CAPÍTULO I

“EL ÁMBITO DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DE COMERCIALIZACIÓN Y LOS FUNDAMENTOS TEÓRICOS PARA LA GENERACIÓN DE ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS”.

A. GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA EMPRESA SALVADOREÑA

1. Definición

Las definiciones de Pequeña Empresa y los criterios para elaborarlas varían entre las distintas instituciones públicas y privadas que apoyan y/o estudian a este segmento empresarial.

Los criterios cuantitativos más importantes son los montos de activos, ventas y número de empleados; mientras que los principales referentes cualitativos son los niveles y capacidad tecnológica, grado de formalización de las empresas y disponibilidad de recursos.

Así, la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) define a la pequeña empresa como toda unidad económica que tiene de 11 a 50 empleados y realiza ventas mensuales entre US \$5,714.28 y US \$57,142.85 (¢50.001.00 - ¢500.000.00)¹. El parámetro del número de empleados concuerda con los que manejan la Fundación Salvadoreña de Desarrollo Económico y Social (FUSADES), la Cooperación Técnica Alemana (GTZ) y los diferentes programas de cooperación de la Unión Europea.

2. Características Básicas.

La mayoría de las organizaciones relacionadas con la micro y pequeña empresa acostumbran estudiar a ambos segmentos en su conjunto, especialmente cuando se tratan los aspectos cualitativos. Sin embargo, es posible establecer una caracterización de las pequeñas empresas²:

- La división interna del trabajo está más definida.
- La mayoría cumple con los procesos de legalización de la Empresa.
- Tienen controles administrativos-contables formales.
- Utilizan en promedio catorce empleados permanentes y cinco eventuales.
- Tienen como principal destino de sus ventas a los consumidores finales (el 64% de las empresas comerciales y el 63% de las firmas de servicios).

¹FUNDAPYME. Encuesta Empresarial. Desafíos y Oportunidades de las PYME salvadoreñas.2002.

p4.

² Ibid. p 12-13.

Las empresas vendedoras de muebles y aparatos electrónicos se ubican en el segmento de la Pequeña Empresa. Por el tipo de producto que comercializan y controles que emplean, sus gerentes y empleados tienen un nivel de escolaridad suficiente para asistir a programas de capacitación para la puesta en práctica de lineamientos y acciones estratégicas.

Es obvio que en El Salvador, como ocurre en Centroamérica y muchos otros países de América Latina, la gran mayoría de negocios se sitúa en el nivel de microempresas, las cuales junto a las Pequeñas, son un importante motor de la economía nacional. También es notorio que de estas dos categorías de negocios, las microempresas no están sujetas a un control fiscal total y efectivo, ni mucho menos a un control de sus particulares gestiones; en otras palabras, el sector informal de la economía se localiza fundamentalmente en el nivel de microempresa y constituye gran parte de éste.

Estudios confiables demuestran que una de las mayores diferencias entre pequeña y microempresa está en el grado de formalización de sus operaciones; del total de las empresas que aportan al Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), el 75.19 % son pequeñas, mientras que el 2.64 % está constituido por las microempresas; del número global de pequeñas empresas registradas, el 67.19 % está asentado en el departamento de San Salvador³.

EMPRESAS QUE APORTAN A INSAFORP DISTRIBUIDAS POR SU TAMAÑO

TAMAÑOS / NÚMERO DE EMPLEADOS	NÚMERO DE EMPRESAS	PORCENTAJE
Microempresa (menos de 10 empleados)	190	2.64%
Pequeña empresa (10 – 49)	5,413	75.19%
Mediana empresa (50 – 99)	787	10.93%
Gran empresa (100 ó más)	809	11.24%
TOTAL	7,199	100.00%

Cuadro N° 1

Fuente: INSAFORP. Empresas registradas en el ISSS que aportan a INSAFORP. Enero 2002.

³ INCAE /INSAFORP. Investigación sobre la PYME en El Salvador. 2002. p.1

El cuadro N° 1 deja ver un indicador de las características de las pequeñas empresas en el sentido de que son la mayoría de negocios que aportan al fisco, por estar legalmente registradas.

Un dato curioso que recoge el mismo estudio es el que se refiere a los obstáculos que enfrentan las pymes en 80 países consultados. Esta información dice que en El Salvador, en orden de mayor a menor frecuencia, estos escollos son: el crimen en las calles, el crimen organizado, la inflación, la corrupción y la falta de acceso al crédito⁴.

B. RESEÑA DE LA EMPRESA ELECTROVISIÓN, UNA COMERCIALIZADORA DE MUEBLES Y ELECTRODOMÉSTICOS EN EL CONTEXTO CENTRO HISTÓRICO DE SAN SALVADOR.

1. Evolución.

Por razones propias de la presente investigación, enfocaremos los efectos que la toma del espacio público, ha ocasionado a la gestión comercial de la Empresa y obviaremos a propósito las repercusiones psicosociales que esta situación conlleva, tales como la delincuencia, poca fluidez del tráfico, confrontación entre gremios y otros. Sin embargo, creemos necesario anteponer una breve reseña de las condiciones microambientales en las que han operado Electrovisión para poder entender su actual situación.

Desde los años sesenta, la comercialización de muebles y artículos electrónicos para el hogar ha sido una de las actividades económicas de mayor empuje y tradición, debido a su evidente valor utilitario y al desarrollo de las comunicaciones en una sociedad cada vez más consumista. Cada detallista dependía de las políticas y estrategias de los fabricantes o mayoristas locales y generalmente comercializaba una determinada marca, de tal manera que las condiciones de venta y servicio eran bastante rígidas, los mismos mayoristas sugerían el precio y el tipo de servicio que los minoristas debían dar, tales como instalación o mantenimiento.

A partir de la década de los ochenta, los detallistas comienzan a tomar sus propias decisiones sobre líneas de producto, servicios complementarios, financiamiento y otros componentes de su oferta. Algunas establecen relaciones directas con los fabricantes, sin que ello signifique exclusividad de marca.

⁴ Ibid. p2

La empresa en estudio fue fundada en mayo del año 1990 por seis socios y con un capital inicial de ¢390,000 equivalentes a \$44,571.43, siendo sus principales proveedores las firmas PRADO, OMNISPORT, AGELSA, PROCADE Y MABE, en electrodomésticos; MOBILIA e INDUFOM en camas; y diferentes productores de muebles artesanales. Las principales marcas que el Almacén comenzó a comercializar eran Toshiba, Sony, Panasonic, Sanyo, Daewoo y LG.

Se instaló en la 3ª. Av. Norte. No. 342, entre la 3ª. y la 5ª. Avenidas Norte, en el contexto de un Centro Histórico que ya albergaba cantidades de vendedores ambulantes o semiestacionarios, pero que no eran capaces de cerrar parcialmente las calles de la zona comercial.

De 1990 a 1995, la empresa se desarrolló en una curva de crecimiento que llegó a alcanzar los \$300,000.00 en concepto de ventas anuales, pero a partir del quinto año de existencia (1995), las ventas empezaron a decaer debido a los problemas que ya se han puntualizado anteriormente, los cuales se combinan con los efectos de bajos niveles de empleo, la proliferación de artículos de consumo de procedencia desconocida y la inseguridad cada vez más notoria.

Ese deterioro de la demanda se refleja en un promedio de ventas anuales de \$145,440.00 que representa el 51.52% de decremento con respecto a la cifra alcanzada en 1990⁵.

2. Caracterización específica.

Esta pequeña empresa, como otras del mismo giro que operan en el Centro Histórico, presenta las siguientes características:

- Es administrada por sus propietarios.
- Comercializa diferentes líneas y marcas.
- Se define como comercio detallista.
- Sus operaciones de compra-venta son esencialmente al crédito.
- Su oferta está dirigida a los sectores populares.
- Paga matrícula de comercio, licencia anual de la Municipalidad y está registrada en el Ministerio de Hacienda para la declaración de los respectivos impuestos.

⁵ Declaraciones de Lic. David Alvarado Fictoria, Gerente General de Almacén Electrovisión y directivo de la Asociación de Pequeños Empresarios del Centro Histórico de San Salvador, proporcionadas en entrevista durante la etapa de investigación preliminar.

3. Entorno inmediato.

El conflicto armado de los años ochenta obligó a muchas familias campesinas a emigrar hacia las ciudades, y muy acentuadamente a la Capital, eligiendo terrenos públicos y zonas verdes para improvisar sus viviendas y casi inmediatamente se tomaron las principales calles y aceras del Centro de la Ciudad para desarrollar sus incipientes actividades comerciales.

La Alcaldía Municipal de San Salvador (AMSS, en lo sucesivo) inició en 1982 un proyecto de ordenamiento en la denominada Zona Peatonal, amparada en un decreto legislativo especial de ese mismo año, con un aproximado de 300 vendedores ubicados en kioscos que esta comuna donó. No obstante, el comercio informal ha crecido a pasos agigantados desde aquella fecha en detrimento del ornato, de la transitabilidad y, en el caso que nos ocupa, de las pequeñas empresas comerciales que ya estaban establecidas formalmente.

Dos censos realizados por la AMSS en los años 1997 y 1999 contabilizaron 4.085 y 5.215 vendedores respectivamente; otro censo efectuado por la Fundación Salvadoreña de Desarrollo y Vivienda Mínima (FUNDASAL) en 2002 arrojó una cifra de 6.575. Pero en 2004 se realizó un estudio en el que se afirma que sumando vendedores ambulantes y estacionarios el número llegaba a 16,000.⁶

Por su parte, la Coordinadora Nacional de Vendedores, por medio de su secretario general, informó a un matutino del País que “hay unos 26 mil vendedores que se han adueñado de puestos en calles y aceras en el centro de la capital”, dejando entrever la magnitud del problema⁷

Los comerciantes formales, además de gestionar soluciones ante la AMSS, Cámara de Comercio e Industria de El Salvador y otras instituciones relacionadas, han implementado acciones inmediatistas como la extensión de sus negocios a la parte de las aceras adyacentes que aún estaba disponible, modificación de la estructura de precios, reducción del empleo, etc., sin que hayan logrado recuperar el ritmo de operaciones que tenían antes de la ocupación del espacio público.

La empresa seleccionada como caso demostrativo no escapa a esta realidad, con el agravante de que no puede abandonar fácilmente la zona debido a que su estructura de cobranza es esencialmente a plazos y, como otras empresas ubicadas en el sector, sus propietarios consideran que tienen un “derecho de llave” ganado.

⁶ AMSS-UTECH. Estudio sobre la proliferación del comercio informal, realizado bajo tutela de la Unidad de Comercio Informal del Distrito Centro Histórico de S.S. 2004.

⁷ Enrique Carranza. La Capital con 26.000 vendedores en calles y aceras. El Diario de Hoy. 22 de octubre de 2006, p.31.

Los empresarios han estado a la espera de que se pueda cambiar la situación del uso de espacio público, mientras que la alcaldía capitalina considera que es casi imposible mover el gran grupo de vendedores informales concentrados en el Centro Histórico, principalmente en el área definida por las calles Arce y 5ª Calle Poniente con la 1ª Avenida Norte y 7ª Avenida Norte, tal como se ilustra en el plano del anexo N° 1. Esto sin tomar en cuenta la Calle Rubén Darío, arteria que ya lleva más de 25 años de ocupación.

Es importante observar que entre los diez lineamientos estratégicos diseñados hasta el año 2005 por la AMSS sobresalen la “reubicación del comercio informal” así como la “recuperación de la función habitacional del Centro”, los cuales aún no se concretizan⁸.

4. Aspectos visibles de la situación actual.

Tal como se ha planteado, la empresa en estudio es uno de los muchos establecimientos que tratan de subsistir ante un factor que parece ser incontrolable; pero, en general, sólo ha aplicado medidas de emergencia, en la creencia de que la Alcaldía u otras dependencias estatales habrían de reordenar los negocios informales en un relativo corto plazo.

Algunos aspectos que se observan de primera intención en la zona delimitada son: obstaculización del acceso peatonal y vehicular; publicidad muy limitada en sus puntos de venta; temor de clientes y prospectos por el desorden y los focos de delincuencia; incertidumbre de gerentes y demás empleados.

En un artículo, ilustrativo de la situación que se vive en el sector delimitado, un periódico cita las declaraciones del Jefe de la Subdelegación Centro Histórico de la Policía Nacional Civil, quien además de proporcionar cifras sobre capturas y decomisos, dice que “en cuanto al robo y hurto, generalmente se dan en el Centro Histórico (de San Salvador)”⁹. En la misma edición, el representante de la AMSS ante la Comisión de Enlace con el Gobierno Central aseguró que “la municipalidad ordenará las ventas en los espacios que ahora ocupan. Lo malo es que esos espacios son las aceras hechas para los peatones”.

Es importante enfatizar que los esfuerzos de promoción y distribución, así como la relación de la empresa con los clientes y con su mercado interno, se dan en un radio de acción muy disminuido y bajo el supuesto de que la ocupación del espacio público es transitoria, por tanto las políticas y acciones se enmarcan en el presente, no advirtiéndose alternativas consistentes y de largo plazo.

⁸ AMSS Ordenanza Reguladora del Comercio en la Vía Pública. Municipio de S. S. febrero de 1998.

⁹ Jaime García. Los crímenes del Centro Histórico. El Diario de Hoy. 17 de febrero de 2007, p. 52- 53.

C. CONCEPTOS BÁSICOS DE LAS CORRIENTES DE MARKETING MÁS APLICABLES

1. El marketing y sus campos de acción.

a. Concepto

La orientación hacia el mercado, conocida popularmente como *concepto de marketing*, se convirtió en la filosofía básica de las empresas como respuesta al rápido crecimiento del sector de productos de consumo que se produjo durante los primeros 30 años después de la finalización de la Segunda Guerra Mundial, por tal razón se llegó a decir que “marketing es el intercambio de excedentes de bienes económicos”, según recopilación de Vega Cordero (1995). En las últimas décadas diversos autores lo han definido de varias formas, pero la mayoría incluye un aspecto vital que consiste en dirigir el flujo de bienes y servicios del productor a los consumidores o usuarios.

Una de las definiciones más conocidas es la que aporta Kotler Philip (1990), la cual expresa que la mercadotecnia es “una actividad humana cuya finalidad consiste en satisfacer las necesidades del hombre por medio de procesos de intercambio”. El autor retoma el intercambio como el proceso fundamental de la Mercadotecnia, enfatizando que para que éste sea voluntario deben considerarse cinco condiciones:

- Existen dos partes como mínimo
- Cada una posee algo que es de valor para la otra.
- Cada una es capaz de comunicar y entregar ese algo.
- Cada una puede aceptar o rechazar la oferta
- Cada una piensa que es conveniente realizar el intercambio.

Stanton (2001), incluye las ideas de que las actividades comerciales deben estar orientadas a los clientes y que no deben concluir hasta que las necesidades queden satisfechas completamente. Define el marketing como “un sistema total de actividades de negocios cuya finalidad es planear, fijar el precio, promover y distribuir los productos satisfactorios de necesidades entre los mercados meta para alcanzar los objetivos corporativos”.

Más recientemente se están desarrollando conceptos de marketing de marcas, marketing en el punto de ventas, y marketing de relaciones, como respuestas a nuevos ordenamientos económicos y a nuevas conductas de los consumidores. No está del todo claro si se necesita un nuevo concepto o si hay que revisar el actual; pero lo que sí está a la vista es que las empresas están funcionando en unas condiciones muy diferentes a las que dieron lugar al concepto de marketing.

b. Campos de acción.

Mc Carthy (1987) considera que “las personas que se desenvuelven en el área del Mercadeo pueden agrupar sus esfuerzos en dos grandes campos:

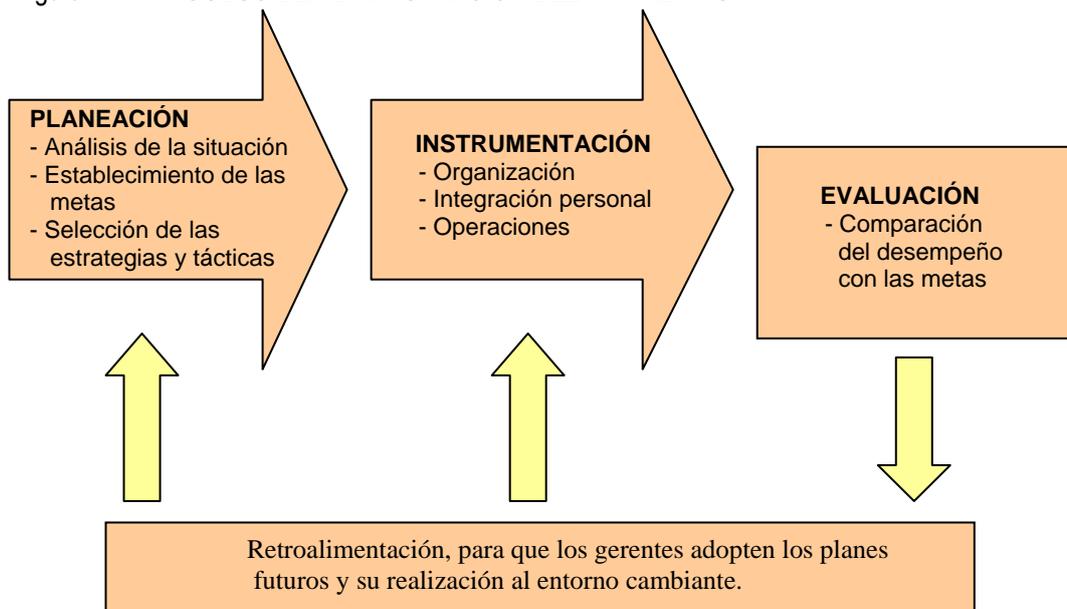
- El análisis del mercado, particularmente de sus tendencias, así como el identificar los grupos que potencialmente pueden convertirse en sus clientes y
- La integración e implementación de la mezcla de mercadeo, con el propósito de crear una oferta que tenga las máximas probabilidades de ser aceptada por los grupos seleccionados”.

Al respecto, debemos destacar el análisis de las tendencias del mercadeo ya que el desarrollo de estrategias conlleva la idea de planeación en el corto plazo.

c. El proceso administrativo en la Mercadotecnia.

El auge de la planeación estratégica, presente en las demás funciones de la empresa, ha determinado que los estudiosos del marketing configuren un proceso de administración menos complicado que destaca las estrategias y las metas como los aspectos que mueven y dan lugar a la consecución de los objetivos empresariales, Este proceso, según Stanton (Obra citada) consta básicamente de; 1. Planeación del programa de marketing, 2. Implementación (Instrumentación) y 3. Evaluación.

Figura Nº 1. PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DEL MARKETING.



Fuente: Stanton, Etzel, Walker (2004). Fundamentos de Marketing 11ª Edición. Editorial Mc. Graw Hill. p. 57.

Para mayor comprensión del esquema del proceso de administración de marketing hacemos una descripción breve de cada una de las tres fases del proceso mencionado:

1) PLANEACIÓN

La fase de planeación incluye establecer metas y diseñar las estrategias y tácticas para cumplirlas. Es necesario establecer en este punto los énfasis de la planeación de marketing:

- **Análisis de la situación:** En este paso, se examina a qué punto ha llegado el plan de marketing, si es que existe, o qué acciones estratégicas se han implementado, para saber qué resultados han dado. En este tipo de análisis se incluyen los grupos de clientes a quienes se atiende y las estrategias o políticas con las que se trata de satisfacerles.
- **Establecimiento de metas:** Aquí, los gerentes escogen un grupo de objetivos que guíen a la empresa en la misión que han definido. En este tipo de planeación, los objetivos deben ser concretos y se pueden entender como las metas mercadológicas que se persiguen.
- **Selección de estrategias y tácticas:** En administración, una estrategia es un plan general de acción, mediante el cual el negocio busca alcanzar los objetivos; y los medios de los cuales se vale se conocen como las tácticas. Si quisiéramos diferenciar los conceptos, diríamos que la táctica es un curso de acción más específico y detallado que la estrategia.

2) INSTRUMENTACIÓN.

Esta segunda fase requiere formar la organización de marketing y hacer llegar nuevo personal o entrenar a los colaboradores actuales, sin olvidar su incentivación, para ejecutar las acciones estratégicas con mayores posibilidades de éxito.

3) EVALUACIÓN.

En la etapa de evaluación se analiza el desempeño pasado en relación con las metas que la empresa estableció durante la planeación. Los resultados de esta comparación sirven de insumos para los subsiguientes procesos; es por eso que la figura F-1 se termina de delinear con la ruta de la retroalimentación, tanto para planeación como para la evaluación.

2. El Merchandising y el Marketing Relacional como insumos básicos en la Propuesta Estratégica.

El dinamismo propio de la mercadotecnia ha determinado el surgimiento de diferentes corrientes, que generan tácticas y estrategias según las características del mercado y de las empresas

Dado que las pequeñas empresas establecidas en el Centro de San Salvador necesitan aprovechar al máximo el limitado espacio del que disponen para la atracción de clientes y tomando en cuenta un dato destacado por el estudio del INCAE ya mencionado en el que se señala que el primer reto para las pymes en El Salvador es “la falta de conocimiento del mercado” y el siguiente es “la mala vinculación con el mercado,” consideramos importante incluir en este estudio los siguientes conceptos y definiciones:

a. El merchandising.

1) Qué es merchandising.

Es conveniente recordar que el merchandising surge primero con el autoservicio y, más tarde, con la aparición de las grandes superficies de venta: los supermercados e hipermercados. En estos lugares el producto está solo frente a una gran cantidad de consumidores; de ahí que en ausencia de vendedores para cada producto o línea, éstos deben “venderse a sí mismos”. Las técnicas para hacer marketing en grandes puntos de venta también pueden ser aplicadas en pequeños y medianos negocios.

a) Concepto y definición

Etimológicamente este término anglosajón viene del vocablo “merchandise” que se traduce como “mercancía” o “comerciar con” y del radical “ing” que expresa la acción voluntaria para llegar a conseguir un determinado objetivo¹⁰. Pero la traducción ha sido una tarea demasiado complicada, pues algunos dicen que es “hacer marketing en el punto de ventas” con lo cual se vuelve al uso de un término extraño.

A falta de una palabra castellana que exprese lo que realmente es, lo mejor es no traducirlo y hablar de “merchandising”. Después de todo para vender sus productos, el fabricante hace marketing; para vender los suyos, el establecimiento hace merchandising.

¹⁰ www.gestiopolis.com/canales/demarketing/merchandising.htm

Mencionamos la definición de Kepner ¹¹ por ser muy práctica; para él, merchandising es “la aplicación de las cinco rights” que son una especie de requisitos u objetivos a cumplir por quienes se encargan del merchandising:

- Tener el producto adecuado, es decir un buen surtido en calidad y número.
- Tener la cantidad de producto adecuada; esto es; una buena gestión de los stocks.
- Tener el precio adecuado, no olvidando factores como la rentabilidad y el precio justo.
- Tener en cuenta el momento adecuado para situar el producto.
- Tener en cuenta también el lugar adecuado para situar el producto.

El Instituto Francés de Merchandising lo define como el “conjunto de estudios y técnicas de aplicación llevados a la práctica, de forma conjunta o separada, por distribuidores y fabricantes con objeto de aumentar la rentabilidad del punto de venta y dar mayor salida a los productos, mediante una permanente adaptación del surtido a las necesidades del mercado y la presentación apropiada de las mercancías.

Los siguientes elementos extraídos de varias definiciones ¹² facilitan la comprensión del propósito del merchandising:

“...engloba las técnicas comerciales que permiten presentar al posible comprador, el producto o servicio, en las mejores condiciones materiales y psicológicas”.

“...métodos y técnicas conducentes a dar al producto un papel activo en la venta por su presentación y entorno”.

“...técnicas que facilitan la comunicación entre fabricantes, distribuidores y consumidores en el punto de ventas y...potencian la venta...”

Queda claro que el éxito o fracaso en el empeño por lograr que los clientes tomen la decisión final de compra y minimicen el complejo de culpa por haber realizado una compra, ya sea ésta reflexiva o impulsiva, ya no sólo depende de la habilidad de los vendedores o de los impulsores, sino de aquellas acciones tácticas o estratégicas que den al producto un rol activo en el esfuerzo de marketing, desde el mismo punto de ventas; rol que debe ser el resultado de una combinación de todos aquellos elementos de merchandising que más se adapten a sus características y que potencien la rentabilidad del espacio destinado a las ventas dentro del establecimiento.

¹¹ FEPADE. Merchandising en el punto de venta. Programa de Actualización Gerencial. Octubre 2004.

¹² www.geatiopolis.com/canales/demarketing/merchandising.htm

b) Merchandising en los pequeños comercios

Desde que se instalaron en el País las grandes despensas, el merchandising se ha entronizado como una poderosa herramienta de gestión del punto de venta que puede potenciar la venta de los productos más rentables en términos de márgenes de ganancia o de velocidad de rotación, a modo de lograr el máximo aprovechamiento económico del espacio físico.

Los pequeños comercios están incorporando algunas de las técnicas utilizadas por los grandes, pero de manera parcial y débil, especialmente por que sus espacios de exhibición y ventas casi siempre son muy limitados y por la presunción de que estas acciones requieren el empleo de recursos caros.

Zorita (2006) afirma que el merchandising no sólo sirve para que los productos estén bien colocados, ya que los objetivos que se persiguen son tres:

- Que entren en la tienda muchos clientes y permanezcan allí el mayor de tiempo posible.
- Que los productos y servicios que queremos potenciar estén dispuestos en los lugares de la tienda de mayor tráfico y mejor calidad de exposición.
- Que los productos y la publicidad en el punto de venta (PPV) consigan comunicar los mensajes que al comerciante le interesan más.

La aplicación de técnicas de merchandising en los pequeños comercios empresas, se vislumbra como posible y oportuna, debido a que los clientes ya están acostumbrados a comprar en la modalidad de autoservicio, en donde tienen acceso a los productos y en tal sentido se ha vuelto muy popular el autoabastecimiento de alimentos, artículos para el hogar, gasolina, de cajeros automáticos, etc.

Por otra parte los fabricantes están destinando personas y recursos para el apoyo en merchandising de los pequeños comercios porque ellos también están interesados en lograr una presentación llamativa de sus productos y servicios en estos puntos de ventas (PDV).

Otro factor importante es la mayor agilidad de los medios de comunicación y transporte que permite reducir el espacio de bodegaje y habilitar, así, una mayor superficie útil para la exhibición y ventas.

Finalmente, se observa el desarrollo de mobiliario y equipo de exhibición en pequeños comercios, existiendo en plaza las góndolas, vitrinas, islas y otros equipos para organizar físicamente el PDV.

c) Componentes

Los componentes generalmente reconocidos del merchandising son seis: *presentación, decoración, colocación, atención, precios y garantía*, los cuales se explican de inmediato:

Presentación:

El merchandising de presentación es considerado como la esencia del marketing en PDV. Sus elementos contribuyen fuertemente al diseño de la política general de merchandising; éstos son:

- Ambiente de la tienda.
- Trazados y disposición interna del establecimiento
- Distribución del establecimiento
- Selección, disposición y presentación del surtido.

Algunos autores llaman merchandising visual al conjunto de los elementos mencionados anteriormente; pero es preciso mencionar que existen estímulos que están dirigidos a los otros sentidos y que también son formas del merchandising de presentación.

Se reconocen tres funciones principales de las técnicas de merchandising de presentación:

- **Reforzar el posicionamiento de la empresa en su entorno competitivo.** Partiendo del conocimiento de las percepciones, actitudes y expectativas de los clientes, se puede montar el diseño de la tienda y de los demás elementos que contribuyen a crear un determinado ambiente de venta al interior y en el entorno del establecimiento.
- **Provocar el interés y mover al cliente hacia un compromiso de compra.** Para concretizar el acto de compra dentro del establecimiento, se debe hacer de este acto algo atractivo, interesante, entretenido y efectivo.
- **Comunicar la estrategia del surtido al grupo meta de clientes,** procurando que responda a las expectativas de éstos.

De acuerdo a esas funciones básicas que deberían realizar, podemos resumir las técnicas de merchandising de presentación que se aplican a las pequeñas empresas en la siguiente lista:

De diseño del entorno de la tienda.

- Trazado interno
- Reparto de espacios
- Comunicaciones con el cliente en el interior
- Atracción de los sentidos del cliente.

Decoración:

Este es el componente de merchandising que llama la atención de los consumidores tanto en sala como al exterior de la tienda, muchos la confunden con la ambientación, que es un concepto más amplio. La decoración tiene que ver específicamente con lo visual y el buen uso de colores, adornos, proporciones, motivos adecuados al tipo de producto y a las ocasiones específicas.

Colocación:

La colocación de los productos en los PDV consiste en la ubicación de éstos por “familias” estratégicamente ordenadas de manera que se facilite su identificación, acceso y adquisición. El acceso depende en gran medida de los niveles de exhibición y de la rentabilidad de los productos.

En cuanto a las formas de colocación de productos, se puede elegir entre implantación horizontal o vertical. La más frecuente es la vertical, que consiste en colocar el mismo producto en todos los niveles del estante, ocupando el mismo espacio en vertical en cada uno de ellos. Esta tendencia es la más frecuente porque su apariencia es más ordenada y proporciona la visión de un mayor número de productos porque el ojo se desplaza más fácilmente de izquierda a derecha que de arriba abajo.

Atención:

En el PDV la atención al cliente juega un papel esencial por cuanto permite dar respuestas a las expectativas de los clientes de tal manera que esa relación personalizada cierre la venta que los productos mismos han iniciado mediante las técnicas de merchandising.

Lo que los clientes esperan de los vendedores y del resto del personal de la empresa es un trato personal, amabilidad, disposición, respeto, honradez, paciencia, rapidez en el servicio, pero igualmente necesitan estar seguros que los vendedores conozcan los productos y sus servicios.

Precios:

Simultáneamente al buen trato, los clientes quieren saber los precios de los productos que les interesan. Estos precios deben estar colocados en el punto de ventas de manera visible y ofrecer, al mismo tiempo, la información sobre las posibles alternativas de pago.

La fijación de la gama de precios es función del encargado correspondiente, pero la facilidad de información en este campo les compete a los encargados de merchandising. Los precios en escaparate pueden ser un elemento persuasivo o disuasivo en la compra, ya sea ésta planificada o impulsiva.

Garantía:

El quinto componente está constituido por las acciones orientadas a crear en la mente de los clientes la certeza de que están comprando un producto confiable. La garantía comúnmente se entiende como una promesa de que el producto no fallará y de que en el caso de que presentara algún defecto, el artículo será reparado satisfactoriamente o sustituido por otro nuevo. Pero en el concepto más moderno, los compradores quieren tener la confianza de que en determinada tienda encontrarán lo que están buscando, es decir, que se enfrentarán a una variedad de productos.

d) Perfil del merchandiser

Las empresas comerciales de avanzada ya incluyen en su planilla de empleados el puesto de merchandiser, creado para tener un responsable de todas aquellas acciones de marketing en el punto de ventas y específicamente de las que tienen relación con la publicidad en ese lugar. Estas acciones conocidas como P.O.P. (Promotion on Point) requieren un alto grado de creatividad de la persona que asuma esa responsabilidad.

No todas las pequeñas empresas del sector comercio tienen la capacidad de asignar a una sola persona las funciones de merchandiser, de tal suerte que esas responsabilidades se diluyen en varios empleados o son asumidas directamente por los gerentes. Un merchandiser debe poseer:

- Sólidos conocimientos de mercadeo
- Conocimientos económicos básicos
- Conocimientos de propiedad de los productos
- Capacidad de identificar clientes y competidores
- Técnicas de merchandising, negociación y ventas.

2) Zonas y sitios del punto de ventas: gestión del lineal

En el establecimiento se definen dos zonas: exterior e interior. En la zona exterior, los sitios básicos son la ubicación, la fachada, las vitrinas y la entrada. En la parte interior, se encuentran las secciones, los lineales y los pasillos, en donde hay que saber manejar la circulación y los puntos calientes y fríos.

Ya que el lineal está considerado como uno de los aspectos más estratégicos del merchandising, se dedica un apartado especial para tratarlo.

a) Zona de merchandising exterior.

Para gestionar el entorno de la tienda, se debe cuidar:

- La ubicación, para asegurarse de que en el largo plazo se tendrá un local visible y localizado en una zona de afluencia de compradores.
- La fachada, para diferenciarse del resto de los establecimientos.
- La vitrina, que debe mostrar la personalidad de la tienda y atrae a los clientes.
- La entrada, para procurar el acceso físico y psicológico de los clientes.

b) Zona de merchandising interior

Si el cliente ya está dentro del establecimiento, los sitios que hay que cuidar son, principalmente:

- Las secciones, que están en función de las líneas de productos y que deben estar claramente definidas.
- Los lineales, que tienen como medio físico los estantes o góndolas y las islas.
- Los pasillos, que ayudan a mantener un flujo de circulación atractivo y cómodo, para despertar los deseos de compra durante todo el recorrido.

c) Gestión del lineal.

Normalmente se da el nombre de lineal a toda la superficie que en el punto de ventas se dedica a la exposición y venta de los productos.

El consumidor percibe el lineal como la ubicación del artículo o los artículos que le interesan, pero para el empresario y los gerentes, el lineal es el vendedor, es el aparato que le da la medida de almacenaje, la medida de rotación y, por tanto, la medida del beneficio.

Antes de mencionar los aspectos importantes en la gestión del lineal conviene tener en cuenta los objetivos que se persiguen en su estructuración y administración; concretamente, se pretende:

Maximizar las ventas ° Lograr el máximo margen bruto total posible ° Minimizar los costos de bodegaje ° Aumentar la rotación del stock ° Liquidar stock ° Probar nuevos productos ° Eliminar producto.

En la estructuración del lineal se ponen de manifiesto varios de los seis componentes del merchandising que ya hemos citado; pero la esencia de la gestión del lineal es la colocación de los productos en la estantería, de tal manera que al mismo tiempo que se muestran atractivos a la vista de los clientes, se los pueda mover de acuerdo a los objetivos que se han establecido. Así, la norma general es partir de la ubicación de productos por familia, para facilitar la localización de los mismos, y dentro de cada familia, elegir el criterio que sea más racional y atrayente.

Si se divide horizontalmente al lineal en tres partes, la porción que menos vende es la del primer tercio que se observa porque el cliente se resiste a comprar los primeros productos creyendo que

posteriormente podrá encontrar otros mejores; la que más vende es la del centro, porque el cliente teme que se acaben los productos para elegir y por tanto se decide; en esta lógica, el tercer tercio del lineal tiene un nivel medio de ventas porque el cliente sabe que si no lo ha hecho ya, tiene que tomar la decisión en este tramo.

Pero, un criterio más seguro para influenciar las decisiones de compra frente al lineal es la de los niveles de estante relacionados con las partes del cuerpo humano. Según estudios publicados, en cuanto más se sube un producto de nivel, más se aumentan sus ventas y viceversa.

Figura N°2. NIVELES DE LA ESTANTERÍA EN EL LINEAL Y SU RELACIÓN CON LA PROPENSIÓN A LAS VENTAS.

NOMBRE DEL NIVEL	MARGEN ALTURA	CONOCIDO COMO	PROPENSIÓN A LAS VENTAS	CONDICIÓN DEL PRODUCTO A COLOCAR
N° 4 Muy alto	Arriba de 1.70 m	Arriba de ojos	No vende	Ninguno. Sólo para publicidad
N° 3 Alto	1.25 a 1.60 m	Ojos	PARTE ALTA: venta media PARTE BAJA: muy vendedora	De venta y Mg. Normales De margen alto y poca rotación
N° 2 Medio	0.50 a 1.25 m	Manos	PARTE ALTA: muy vendedora PARTE BAJA: venta media	De venta y Mg. Normales
N° 1 Bajo	Suelo a 0.50 m	Suelo	Nivel menos vendedor	En promoción / gran peso o tamaño / gran demanda

FUENTE: Masson y Wellhoff (1990). El Merchandising. Rentabilidad y Gestión del punto de venta. Ed. Deusto. Bilbao.

En la figura N°2, se puede apreciar la relación entre los niveles de estantería y los productos que conviene colocar en cada uno de ellos. Por ejemplo, una plancha eléctrica que deja al vendedor un

buen margen, pero que por algún motivo no se está moviendo, debe colocarse en la parte baja del nivel de ojos o en la parte alta del nivel de manos, puesto que son éstos los tramos o niveles que más acaparan la atención de los clientes y al mismo tiempo le son más accesibles.

Desde el punto de vista del consumidor se diferencian tres niveles básicos en un estante común:

- Nivel superior o “de ojos”. Su objetivo es atraer y retener la atención del consumidor.
- Nivel medio o “de manos”. Es el nivel de alcance más cómodo para el comprador.
- Nivel inferior o “de suelo”. En este nivel la percepción es escasa o nula y requiere de algún esfuerzo para ver el producto o para tomarlo.

Existe un nivel muy alto, situado por arriba de los ojos, el cual por no ofrecer facilidad de alcance, se utiliza para productos de tamaños especiales o para disponer mensajes de publicidad.

3) Técnicas específicas de merchandising

En la tienda se deberían distinguir plenamente las zonas y secciones por donde el cliente ha de hacer su recorrido y que en todas o algunas de estas partes deben estar presentes los seis componentes del merchandising. En este cruce de sitios y acciones es en donde tiene lugar la aplicación de técnicas específicas, las cuales se seleccionan de acuerdo a las necesidades del negocio, que a su vez son determinadas por el comportamiento de los clientes.

a) Técnicas de animación

Los estudiosos más entusiastas del merchandising comparan al establecimiento comercial con un teatro, en donde los productos son los actores y los clientes y consumidores son los espectadores. Esta comparación no es muy exagerada por cuanto la utilización del espacio y el diseño mismo de la tienda pueden ser programados para provocar las reacciones que deseamos de los clientes. Los minoristas pueden tener control sobre el color, la iluminación, la temperatura, la música y otros medios de animación, los cuales se pueden dividir en 4 grupos.

- **Medios físicos.** Aquí se incluyen espacios pequeños y especiales para acercar productos económicos al cliente. Pueden ser contenedores con productos relativamente baratos, colocados durante un corto tiempo; cabeceras de estante con productos de precio fijo y rebajado, expuestos durante una o dos semanas, sabiendo que sólo vendiendo en gran cantidad se podría compensar el costo del espacio ocupado y las reducciones de precio.
- **Medios psicológicos.** Esta técnica incluye promociones y presentaciones repetidas de los productos, para que aumenten las posibilidades de que se vean y sean comprados.

- **Medios de estímulo.** Pueden ser audiovisuales o ambientales. Estos últimos se relacionan con fechas o temporadas especiales, y hacen parecer los productos como algo adecuado a cada ocasión.
- **Medios personales.** Aquí se incluye a los vendedores habituales y a personal asignado específicamente para la animación, como las mascotas o personajes invitados.

Estas técnicas evitan que el almacén se abandone a la monotonía y, por lo contrario, reavivan el interés, animan la compra y la curiosidad del cliente y todo aquél que transite por el lugar de ventas.

b) Técnicas de exhibición.

Las técnicas de exhibición tienen su mayor aplicación en el manejo del lineal, es decir en la adecuada colocación y presentación de los productos en cada estantería; pero existe un sitio de la zona exterior en donde los productos pueden ser exhibidos de tal forma que se proporcione un ambiente de información al que los clientes pueden acceder sin mayor esfuerzo y sin mayor compromiso o presión: este punto está constituido por los escaparates o vitrinas, los cuales pueden ser abiertos y cerrados.

Los escaparates abiertos permiten ver el interior del punto de venta. Por no tener fondo, se les considera como una extensión de la propia sala de ventas.

Las vitrinas cerradas no permiten ver el interior del PDV porque tienen un fondo que se utiliza para crear ambientes sofisticados, cuyo costo casi siempre es alto y por tanto en las pequeñas empresas no se cambia frecuentemente, resultando un menor dinamismo. La valoración de la efectividad de la vitrina se puede realizar a través de varios índices, que se desarrollan más adelante.

c) Técnicas de circulación

En los pequeños negocios, hablar de circulación está a veces fuera de contexto, ya que los espacios disponibles son extremadamente limitados, pero se debe recurrir al ingenio para ganar corredores en donde el cliente pueda circular. La circulación conlleva tres elementos muy importantes:

El itinerario. El recorrido del cliente depende de cuatro factores: La situación de la caja y de la puerta de entrada; la disposición del mobiliario; la colocación de los productos y la señalización.

La velocidad de circulación. En este elemento cabe el diseño que permita que la circulación sea fluida. El concepto de velocidad está asociado más bien a evitar los obstáculos que puedan reflejar una mala gestión y ofrecer una mala imagen al cliente.

El tiempo de permanencia. El elemento permanencia dentro del punto de ventas no es problema fundamental en los negocios que comercializan productos de consumo no masivo, como maquinaria, muebles, libros, en donde siempre se da la relación personal entre vendedores y compradores. En estos casos lo importante es la calidad de la atención que se brinda a los clientes para facilitarles la toma de decisiones rápida, en donde cada minuto de detención de un cliente significa otro de demora para atender a nuevos clientes o su retiro inconforme de las instalaciones.

d) Publicidad en el lugar de ventas.

Es realizada generalmente bajo la responsabilidad de la empresa. Para explicar las ventajas que ofrece la tienda en su interior y en el entorno inmediato, se utiliza técnicas de exhibición, embalajes presentadores, soportes independientes (displays), carteles, megafonía y proyecciones audiovisuales.

La publicidad en el lugar de ventas se complementa con acciones de marketing directo, por ejemplo, elaboración y difusión de catálogos, desplegables y folletos.

4) Calidad del servicio y merchandising

a) Sensibilidad al servicio.

Las personas que entran al establecimiento en cierto modo ya han tomado la decisión de comprar, pero es al interior de éste que necesitan ser convencidos de que esa decisión es la correcta y que el determinado producto que se les ofrece es el que mejor les conviene. Como seres humanos reaccionan a experiencias positivas; la atractiva presentación y de los artículos, la colocación estratégica de los mismos, una agradable ambientación o la percepción de un precio justo pueden atraerlos, invitarles a permanecer en el establecimiento y lograr que compren alguna vez; pero es la calidad de la relación personal lo que hará que esos compradores regresen.

Un verdadero servicio al cliente se da cuando se identifican y sobrepasan las necesidades y expectativas intelectuales y emocionales del cliente, añadiéndole valor agregado.

En las empresas que venden productos que no admiten modificaciones o que vienen sellados, como es el caso de los artículos electrodomésticos, el valor agregado se alcanza a través de la aplicación de técnicas de merchandising y del diseño de estrategias para la atención en el PDV.

Aunque existan indicadores de gestión de la atención y servicio al cliente elaborados dentro de las empresas para medir la calidad, la única verdad es que son los clientes quienes, en su mente y en su sentir, lo califican. Si el servicio es bueno vuelven; y aunque se hayan alcanzado las metas propuestas de servicio y de satisfacción del consumidor, es necesario plantearse nuevos objetivos, ya que los competidores también se están renovando.

Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderoso como los descuentos, la publicidad o las “ventas de liquidación”. Los clientes son sensibles al servicio que reciben de los comerciantes, por eso es importante saber que todas las personas que entran en contacto directo con el cliente proyectan actitudes que afectan a éste; consciente o inconscientemente, el comprador siempre esta evaluando la forma en que la empresa hace negocios, como trata a los otros clientes y como esperaría que le trataran a él.

Es importante la apariencia física de las instalaciones, pero también es igual o más determinante la apariencia, actitud y valores de los empleados.

b) Indicadores de impacto.

Para medir el impacto del merchandising en la calidad del servicio y la eficiencia de tiendas minoristas, se puede aplicar los siguientes indicadores¹³:

ANÁLISIS DE LA RELACIÓN VENTAS-SUPERFICIE DE VENTAS.

Se analiza el nivel de explotación de los departamentos de ventas (NED) con respecto a los ingresos y la superficie que ocupan, el cual debe cumplir la condición de que el porcentaje de ventas por departamento (PVD) sea mayor o igual al porcentaje de superficie ocupada por departamento (PSOD).

$$PVD = \frac{VD(x)}{VT} * 100 \quad \text{En donde: } VD(x) \text{ es ventas en el departamento "X" y VT son las ventas totales}$$

$$PSOD = \frac{SOD(x)}{ST} * 100 \quad \text{en donde } SOD(x) \text{ es superficie ocupada por el departamento "X" y ST la superficie total.}$$

Además, se calcula el coeficiente de ocupación del suelo por departamentos (COS (x)), que es la razón existente entre la superficie ocupada por el departamento “X” (SOD (x)) y la superficie real ocupada por el departamento “X” (SROD (x)), lo que nos permite evaluar el rendimiento de la ocupación del suelo. Esto se representa así:

$$COS(x) = \frac{SOD(x)}{SROD(x)} * 100$$

¹³ www.geatiopolis.com/canales/demarketing/merchandising.htm

Para evaluar el nivel de efectividad de las ventas y el área que ocupan las secciones se asume que:

CONDICIÓN	CALIFICACIÓN
$PVD \geq PSOD$	Bien
$PVD < PSOD$	Mal
$PVD = PSOD$	Aceptable

ANÁLISIS DE LA DISPOSICIÓN EXTERIOR DE LA TIENDA

Estos indicadores están relacionados principalmente con tres aspectos:

- *Rótulos.* Se valora todo el rotulado, logotipos y señalización.
- *Entrada a la tienda.* Se observa la limpieza, ubicación de la puerta principal, accesibilidad y la fachada.
- *Valoración de las vitrinas.* Se mide la atracción que ejercen los escaparates exteriores sobre las personas que pasan frente a la tienda como para que éstas se detengan a mirar; también la motivación que producen en esas personas y que las impulsa a entrar y a tomar la decisión de comprar una vez que están adentro.

Los indicadores relacionados con el efecto de las vitrinas se desarrollan a continuación:

- **Índice de atracción (IA).** Se mide el poder de atracción del escaparate frente a las personas que circulan delante del mismo.

$$IA = \frac{\text{Nº de personas que paran}}{\text{Nº de personas que pasan}}$$

- **Índice de interés (II).** Mide la capacidad de retención del escaparate, es decir, el tiempo que pasan las personas mirando el escaparate.

$$II = IA \times 100 \times t$$
$$= \frac{\text{Nº de personas que paran}}{\text{Nº de personas que pasan}} \times 100 \times t$$

Siendo $t = T / \text{personas que paran} \Rightarrow$

$$II = \frac{T}{\text{Nº de personas que pasan}} \times 100$$

- Índice de motivación a entrar (Me)

$$Me = \frac{\text{Nº de personas que entran}}{\text{Nº de personas que paran}}$$

- Índice de motivación a comprar (Mc)

$$Mc = \frac{\text{Nº de personas que compran}}{\text{Nº de personas que paran}}$$

b. El Marketing Relacional

1) Objetivo

El objetivo del marketing relacional es identificar a los clientes más rentables para establecer una estrecha relación con ellos, mediante la cual se pueda conocer sus necesidades y mantener así una evolución del producto a lo largo del tiempo.

2) Concepto

Es un concepto relativamente nuevo desarrollado durante la década pasada, pero que se está convirtiendo en uno de los términos más utilizados, en el ambiente comercial de avanzada.

Reinares y Ponzoa (2002) en su obra Marketing Relacional menciona que ya en 1998, Grönroos exponía las dimensiones del Marketing Relacional en los siguientes términos:

- Enfoque en el consumidor a largo plazo.
- Hacer y mantener promesas a los consumidores.
- Involucrar al conjunto de la organización en actividades de marketing.
- Implementar interactividad en los procesos comerciales
- Desarrollar una cultura de servicio a los consumidores.
- Conseguir y utilizar información de los consumidores.

Podemos decir que los estudiosos del marketing relacional, que en adelante llamaremos por las siglas MR, se dividen en dos grupos; los que lo desarrollan a partir de la orientación al mercado en un sentido amplio, y aquellos que lo conceptualizan a partir de su aplicación en un sector concreto, tal como los valores y la lealtad de los clientes.

Según Reinares y Ponzoa (2002), entre los primeros destacan Kohli, Narver, Codogan, Vásquez y Sancho y Mc Donald y colaboradores. Estos últimos afirman que el MR debe construir relaciones fuertes entre la empresa y seis mercados diferentes:

- De proveedores
- De influencia coercitiva
- Interno o de procesos
- De recursos humanos internos
- De relaciones indirectas
- De consumidores

Entre los segundos se menciona a Griffin, Souchon y Küster. Griffin elogia los beneficios para las empresas, en términos de costos al conseguir consumidores fieles.

Una definición integradora se encuentra en Alet (1994), quien dice que MR es “el proceso social y directivo de establecer y cultivar relaciones con los clientes, creando vínculos con beneficios para cada una de las partes, incluyendo a vendedores, mandos, distribuidores y cada uno de los interlocutores fundamentales para el mantenimiento y explotación de la relación”.

Simplificando lo anterior, se puede decir que el MR consiste en crear y mantener las relaciones de la empresa con sus clientes para lograr los máximos ingresos por cada uno de éstos.

Stanton (2000), incorpora también los intereses de los clientes, al decir que el marketing de relaciones es la “interacción entre un comprador y un vendedor, en la cual el vendedor mejora continuamente su capacidad de entendimiento de las necesidades del comprador, y el comprador incrementa su lealtad al vendedor porque sus necesidades están siendo cubiertas satisfactoriamente.

En todo caso, el MR reúne elementos que antes se trataban independientemente, como la calidad del servicio, atención al cliente, comunicación con los consumidores y marketing en su concepción tradicional.

3) Diferenciación con respecto al Marketing Transaccional

Para profundizar en el concepto del marketing de relaciones, es útil establecer algunas diferencias con el denominado marketing de transacciones, con el que las empresas han estado identificadas. Reinares (obra citada), hace una adaptación de la comparación presentada por Martín, Payne y Ballantyne (1994), la cual resumimos así:

Cuadro N°2. DIFERENCIAS DEL MARKETING RELACIONAL CON RESPECTO AL MARKETING TRANSACCIONAL.

DIFERENCIAS ENTRE MARKETING RELACIONAL Y MARKETING TRANSACCIONAL	
MARKETING TRANSACCIONAL	MARKETING RELACIONAL
Perspectiva temporal corta.	Perspectiva temporal larga.
Meta: Conseguir clientes. Obtener beneficios a corto plazo	Meta: Mantener y fidelizar clientes antes de conseguir otros nuevos. Generar beneficios al largo plazo.
Búsqueda de transacciones puntuales.	Desarrollo y mantenimiento de una relación continuada con valor para las partes.
Escaso o nulo contacto con el cliente.	Contacto directo con el cliente.
Orientado al producto.	Verdadera orientación al mercado.
Dirigido a las masas.	Personalizado.
Escasa presencia e importancia del compromiso hacia los clientes.	Alto nivel de compromiso hacia la relación con los clientes.
Busca el resultado en la transacción del intercambio económico.	Recursos y capacidades estratégicos orientados a la creación de valor y satisfacción.
Búsqueda de clientes satisfechos con una transacción.	Búsqueda de cada cliente satisfecho con una relación
Poco énfasis en el servicio al cliente.	Gran énfasis en el servicio al cliente.

Fuente: Pedro J. Reinares, José M. Ponzoa (2002) Marketing Relacional. Pearson Educación S.A. p.30

Para el MR, la relación es más que una suma de transacciones, ya que es el vínculo que une a empresa y cliente. Este lazo se sostiene en dos pilares:

- Mantenimiento de una información del cliente precisa, fidedigna y actualizada.
- Establecimiento de una comunicación continuada y en ambas direcciones.

4) Relaciones de la Empresa con sus públicos.

Tal como se ha mencionado anteriormente, el Marketing Relacional (MR) se caracteriza por tener una verdadera orientación al mercado, es decir, que implica una visión de marketing que abarca acciones dirigidas a diferentes públicos.

Algunos autores, se limitan a establecer la relación con los consumidores finales y potenciales, pero otros, como Mc Donald (2001), reducen a cinco el número de públicos más claramente definidos:

- Canal de distribución.
- Empleados.
- Proveedores.
- Colaboradores.
- Consumidores finales y clientes

a) Con los canales de distribución:

En la actualidad, el canal de distribución ya no se considera como un simple intermediario necesario para poner en contacto a la empresa con sus consumidores, sino como un componente de mercado que es cada vez más independiente de los fabricantes y que toma sus propias decisiones en la forma de comercializar los productos.

Las pequeñas empresas de electrodomésticos hacen su propia publicidad, deciden sobre las promociones y políticas de precios y, por supuesto, tienen mayor contacto con los compradores.

b) Con los empleados

Aunque comúnmente se acepta que los empleados son un elemento importantísimo en las relaciones de la pequeña empresa, son pocas las que desarrollan acciones relacionales hacia ellos. Los empresarios más visionarios incentivan y promueven las potencialidades de los empleados, en la correcta idea de que si están satisfechos, o al menos libres de conflictos, serán un efectivo medio para establecer buenas conexiones con los otros públicos de la empresa.

c) Con los proveedores

La vinculación de la mayoría de empresas con sus proveedores, se ha caracterizado generalmente por un traslado de quejas de los consumidores hacia ellos y por aspectos de transacción esencialmente económica. En consecuencia, uno de los problemas que frecuentemente se encuentran al establecer acciones relacionales con los proveedores es la mutua desconfianza entre ambas partes.

Una adecuada conexión entre proveedores y empresas, requiere de una comunicación frecuente y amistosa mediante la cual sea posible obtener información actualizada sobre los productos, especialmente sobre la innovación de éstos y, de esa manera enriquecer los argumentos de venta.

d) Con los colaboradores

Las empresas que deben enfrentar riesgos y amenazas comunes, se convierten a menudo, en socios o colaboradores ocasionales. Esta relación dura mientras el problema subsiste y a veces termina o pierde intensidad antes de encontrar una solución permanente. Cada empresa debería de contar con su propio círculo de colaboradores ya sean institucionales o individuales.

e) Con los clientes y consumidores finales.

La mayoría de referencias sobre MR que se abordan con más propiedad al estudiar casos de pequeñas empresas son las que tratan la vinculación con quienes usan o consumen los productos (consumidores finales) y con quienes los compran frecuentemente para distintos fines (clientes).

Los empresarios pueden tener alguna cuota de poder de influencia sobre sus diferentes públicos, pero es con el grupo de sus propios clientes actuales y potenciales con quienes esa cuota puede ser mayor, ya que tiene la ventaja de contar con información sobre el comportamiento de su cartera de clientes y, además, tiene oportunidad de manejar el contacto personal.

Una sólida construcción de la relación implica variados procedimientos en un período relativamente largo. Según Day (1999), los principales elementos serían:

La orientación: “Una orientación a las relaciones se extiende por todas las partes de la actitud, los valores y normas de organización y, por lo tanto, influencia todas las interacciones con el cliente, antes, durante y después de la venta”.

Este concepto que parece demasiado elevado, resume la orientación que una empresa puede tener hacia las relaciones con el mercado, es decir con sus propios clientes. Si bien es cierto que desde hace mucho tiempo se viene pregonando que el “cliente siempre tiene la razón”, que “el centro de atención en las ventas es el cliente”, y otras expresiones similares, el concepto de MR con los clientes implica un plan específico que transforme a los consumidores en auténticos vendedores de la empresa con sus familiares, amigos y otros allegados directos.

Conocimiento y habilidades: La empresa puede desarrollar una base de conocimientos que le permite aprender sobre habilidades concretas para identificar sus consumidores, determinar el valor de esos consumidores, identificar clientes y zonas prioritarias, definir las estrategias más adecuadas y diseñar el tipo de comunicación con los clientes.

La integración y alineación de las actividades: El desarrollo relacional, específicamente el que está orientado al cliente, puede fracasar si éste no está realmente integrado al conjunto de la estructura orgánica de la empresa. Este proceso puede dejar de funcionar por rencillas de poder entre los empleados, por no existir una clara y convincente transmisión de los objetivos o por no haber entrenado correctamente a los participantes.

5) Fidelización de los clientes

En principio se denomina como fiel o leal, al cliente con el que una empresa entabla un determinado grado de relaciones o transacciones (en calidad o cantidad) o bien aquellos considerados como exclusivos o no compartidos con otros competidores¹⁴.

Neal (1999) define la lealtad del cliente como “la proporción de veces que un comprador elige el mismo producto en comparación con su número total de compras en la misma categoría, considerando que los productos en competencia están convenientemente disponibles”

6) Vinculación de los clientes

Se entiende como el número de servicios y productos que un determinado individuo compra, la frecuencia con que lo hace o incluso el tiempo que lleva haciéndolo.

La vinculación incluye elementos de dependencia y de obligación, los cuales no están presentes en la fidelización¹⁵.

7) Retención de los clientes

La retención hace referencia a una reacción de la empresa mediante la cual se evita la pérdida de un cliente adecuando el servicio u oferta¹⁶. Son acciones puntuales para mantener una determinada cartera de clientes o contrarrestar las acciones de captación de otras empresas competidoras. Por lo tanto, son acciones tácticas frente al carácter estratégico de las actividades de fidelización.

¹⁴ Pedro J. Reinares y José Manuel Ponzoa. Marketing Relacional, Pearson Educación S.A. Madrid, España 2002, p.192.

¹⁵ Ibid., p.221.

¹⁶ Ibid., p.222

D. ASPECTOS DE LA DEMANDA

1. Concepto

El diccionario Larousse (1998), nos da una definición muy sencilla de la demanda, la cual dice que “es conjunto de los productos y servicios que los consumidores están dispuestos a adquirir”.

La enciclopedia del Management (1995), establece que “la demanda de un producto o servicio concreto por parte de los consumidores consiste en una tabla de las cantidades que esos consumidores adquirirían a diversos precios.”

Kotler & Armstrong (2001) expresan escuetamente que la demanda “son los deseos humanos respaldados por el poder de compra”.

2. Enfoques

a. Enfoque económico

La relación entre la cantidad comprada de un bien básico y el precio del mismo se representa generalmente mediante una curva denominada curva de demanda.

En la figura 3 se representa la relación de la cantidad demandada en función del precio. Esta relación inversa entre el precio y la cantidad demandada ha sido observada tan frecuentemente que la pendiente negativa de la curva de demanda se denomina Ley de la Demanda.

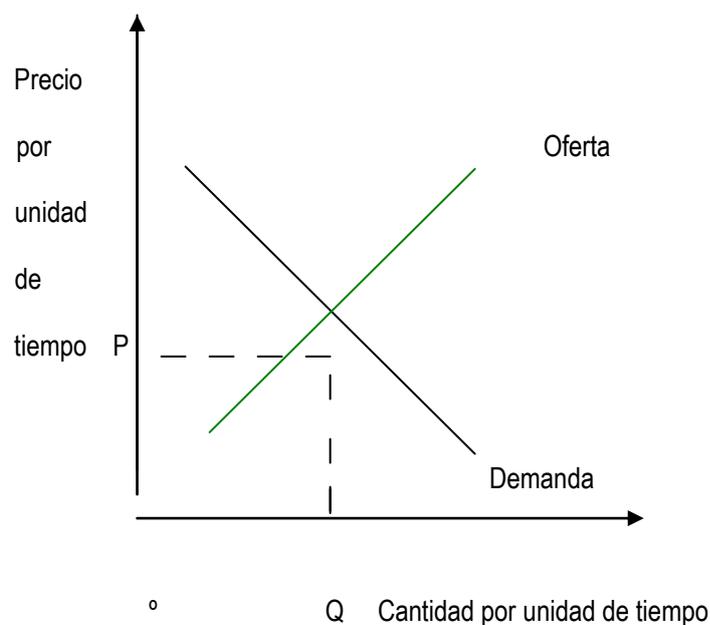


Figura 3. Curva de demanda

Fuente: Enciclopedia del Management (1995) Editorial Océano, Barcelona, España.

El enfoque económico nos dice que una curva de la demanda del mercado es la suma de las cantidades individuales de bienes comprados para los diversos precios del mercado. El análisis de la demanda del consumidor tiene una importancia vital para los empresarios, puesto que ellos persiguen maximizar sus beneficios, ventas valor de la empresa, cuotas del mercado o alguna combinación de estas variables.

Estimación empírica de la demanda: Las empresas realizan investigaciones para estimar empíricamente la demanda del mercado, utilizando cualquiera de estos tres enfoques: en primer lugar, hacen entrevistas directas con el fin de obtener información sobre las preferencias de los consumidores; en segundo, pueden realizar experimentos de mercado, tales como una serie de cambios de precio a lo largo del tiempo en el mismo mercado para determinar de qué forma afectan estos cambios a la demanda; y, por último, la técnica más frecuente empleada para estimar la demanda del mercado es el análisis de regresión aplicado a la información existente.

b. Enfoque de mercadotecnia.

En mercadotecnia se respeta el tratamiento que los economistas dan al comportamiento de la demanda, pero no se hacen análisis apegados exclusivamente a los precios, pues se considera otros factores que afectan o influyen en las alzas y bajas de la demanda.

Stanton, en la obra ya citada, distingue dos tipos de demanda: demanda del mercado empresarial, el cual está formado por aquellas organizaciones que compran para vender o tomar los productos como insumos para su propia producción; y demanda del mercado de los consumidores, el cual se compone de todos aquellos compradores individuales que usan o consumen directamente los productos o servicios.

En el mercado de empresas, la demanda es derivada, tiende a ser inelástica, es muy fluctuante y el mercado está bien informado.

En el mercado de los últimos consumidores, la demanda no es derivada, puesto que rara vez los compradores dependen de los precios de los insumos y no en toda ocasión toman en cuenta el precio o características de los productos sustitutos. Otro aspecto que distingue a este mercado es que los usuarios no siempre están completamente informados de los productos y su inclinación a la compra está influenciada por las características exteriores o por la publicidad.

En este enfoque se toman en cuenta aspectos adicionales al precio, tales como la calidad del servicio, relación personal entre clientes y vendedores, ubicación del punto de ventas, y otros de orden emocional.

3. Elementos de análisis

Para tratar el impacto de la obstrucción del entorno físico de las empresas meta sobre el comportamiento de la demanda, se revisan, además de los factores emocionales propios de los consumidores habituales, otros factores que pueden contribuir a evaluar la situación mediante el uso de indicadores objetivos:

a. Factores de estimación

Siguiendo el modelo de Hiebing & Cooper (1998), se puede derivar las posibles actividades a realizar de acuerdo a los factores que determinan la demanda. Estos factores son:

Mercado Meta. Se determina el número de clientes y el segmento en donde se concentran, haciendo uso de factores demográficos.

Territorio geográfico. Se determina el territorio geográfico donde se ubicará el mercado meta.

Compra promedio anual por cliente. En este caso se estima el número de compras promedio realizadas al año por los clientes frecuentes.

Precio Promedio. Se calcula el precio promedio del producto considerado como el que maximiza las ganancias y a la larga reduce los costos.

Participación de las empresas en el mercado. Tomando como base el análisis y cálculo de las ventas, se calcula los datos de la participación en el mercado. Esta información será útil para obtener un estimado de la participación actual y potencial de la empresa en el mercado.

En el caso ilustrativo que se aborda, tendrá un papel determinante el examen del historial de ventas durante el período de incidencia del problema planteado.

b. Posibles estados de demanda

Tanto la información primaria como la secundaria pueden dar avisos sobre el estado o condición de la demanda de un determinado producto, marca u organización. Una vez se tenga la mayor aproximación al respecto, la empresa podrá efectuar acciones que modifiquen a su favor un estado de demanda. Para ilustrar esa relación se reproduce, con una ligera modificación, el esquema de Kotler & Armstrong (2001) en el que se hacen corresponder varios posibles estados de demanda con algunas acciones recomendadas para su tratamiento.

POSIBLES ESTADOS DE DEMANDA Y ACCIONES DE MERCADOTECNIA MÁS APROPIADAS

ESTADOS POSIBLES DE DEMANDA		ACCIONES MÁS APROPIADAS
NEGATIVA	A gran parte del mercado le disgusta el producto y hasta pagaría un precio para adquirir un sustituto.	<ul style="list-style-type: none"> - Buscar la causa del rechazo - Determinar si se puede cambiar la actitud con un agregado, precio más bajo o mejor promoción
AUSENTE	Los consumidores meta son indiferentes al producto	- Buscar formas para conectar los beneficios del producto con las necesidades e intereses de las personas.
LATENTE	Existen consumidores con un deseo común que ningún producto actual puede satisfacer	- Medir el tamaño del mercado y vender productos que satisfagan esa necesidad.
DECRECIENTE	Disminuyen los clientes y las ventas	- Reinventar la comercialización del producto afectado.
IRREGULAR	La demanda varía por períodos	- Modificar ese patrón de demanda temporal mediante precios flexibles y promoción oportuna.
PLENA	La empresa está satisfecha con el actual volumen de negocios	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener el nivel de ventas. - Constatar frecuentemente la satisfacción.
EXCESIVA	La demanda supera la capacidad actual y potencial del negocio	- Reducir los esfuerzos de mercadotecnia hasta lograr el equilibrio.

CUADRO 3.

FUENTE: Philip Kotler y Gary Armstrong. (1998). Fundamentos de Mercadotecnia. Editorial Pearson Educación. p. 12.

E. EL COMPONENTE ESTRATÉGICO

1. Estrategia y planeación estratégica.

a. Orígenes del concepto

Aunque ahora los planificadores de las organizaciones practican la formulación y aplicación de estrategias en diferentes campos, incluyendo el empresarial, eso no siempre fue así.

El concepto de estrategia se originó, hasta donde se conoce, en el ambiente militar o de guerra, y se remonta hasta el Siglo IV A. C. con Sun Tzu,¹⁷ quien no conoció el término *planeación estratégica*, pero que hablaba de estrategia ofensiva en su libro “El Arte de la Guerra” .

Más cercano en el tiempo, Von Clausewitz ¹⁸, general prusiano definía la estrategia mediante la distinción de ésta con la táctica, afirmando que “...la estrategia es el uso del encuentro (pelea) para alcanzar el objetivo de la guerra, y la táctica es el uso de las fuerzas militares en el combate...en la estrategia no vemos con nuestros ojos ni siquiera la mitad de las cosas que vemos en la táctica, ya que todo debe ser conjeturado y supuesto...”

Volviendo a Sun Tzu, éste decía que “el general Estrategos debe estar seguro de poder explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias. No está vinculado a procedimientos determinados”.

El Diccionario Webster ¹⁹ dice que la estrategia es “la ciencia y el arte de emplear las fuerzas políticas, económicas, psicológicas y militares de una nación o de un grupo de naciones para darle el máximo soporte a las políticas adoptadas en tiempos de paz o de guerra”.

Surge la interrogante: ¿Qué debemos entender por estrategia Empresarial o Corporativa?

b. Estrategia empresarial

Es el camino a seguir para ubicar a la organización en una relación ventajosa ante el medio ambiente, a largo plazo. (Definición comúnmente aceptada).

Si en la guerra los conceptos básicos de la estrategia implican la asignación y concentración de recursos, la necesidad de comunicación y movilidad, el elemento sorpresa y la ventaja de la defensa; la estrategia de negocios debe lograr un equilibrio frente a numerosos competidores.

¹⁷ Tomado de Merchandising en el punto de venta. Programa de Actualización Gerencial. FEPADE, Octubre 2004.

¹⁸ Idid

¹⁹ Ibid

El Boston Consulting Group (1985) concluyó que “para las empresas, la **coexistencia continua** es el fin último y no la eliminación del competidor. El propósito de la estrategia tanto en la guerra como en la paz, es una futura relación estable con todos los competidores, en los términos y condiciones más favorables”.

c. Requisitos básicos para el desarrollo de una estrategia.

Aunque no es nuestro propósito desarrollar un plan estratégico general, conviene recordar que planificar estratégicamente significa: “diseñar un futuro deseado para la organización en el largo plazo e identificar los caminos, medios y recursos para lograrlo”. Para desarrollar tales planes es necesario definir 5 componentes: visión-misión, objetivos de largo plazo, estrategias, políticas y plan operativo.

Gary Hamel, Presidente de la firma consultora “Strategos” y profesor de la Universidad de Michigan dijo en entrevista concedida en 1996: “Tenemos que recordar que planeación estratégica no es lo mismo que estrategia. La profesión de elaborar estrategias tienen un gran problema: no existe una técnica para crear estrategia... lo más escaso en una empresa no son los recursos financieros sino la imaginación, tener perspectivas es más importante que tener un alto cociente intelectual²⁰”.

Pero once años antes, el Boston Consulting Group(1985), compañía de prestigio mundial publicó los requisitos básicos para el desarrollo de una estrategia, los cuales se resumían así:

- Un conjunto sustancial de conocimientos técnicos y del campo de estudio.
- Capacidad para integrarlos y examinarlos como un sistema dinámico e interactivo.
- Imaginación y lógica para elegir entre alternativas específicas.
- Voluntad para privarse de los beneficios actuales, con objeto de invertir en el potencial del futuro.

2. Estrategias de mercadotecnia para corto y largo plazo

Robertson y Wind (1985), profesores y estrategas de la Universidad de Pensilvania, sugieren que son tres las estrategias genéricas a considerar para lograr el éxito en un mercado competitivo. La primera de ellas consiste en conseguir el control sobre el abastecimiento o la distribución; la segunda, radica en lograr una importante ventaja competitiva en costos; y la tercera, busca desarrollar una diferenciación de los productos en relación con los de la competencia.

Este enfoque sólo difiere en parte con otras teorías, entre las que sobresale la de Porter, las cuales hablan de una estrategia de segmentación en vez de la de distribución.

²⁰ Ibid.

Como disciplina, la mercadotecnia es un componente esencial de estas tres estrategias, aunque su papel más importante está en la estrategia de diferenciación de los productos. En todo caso, las estrategias genéricas no son excluyentes entre sí, aunque las empresas de mayor éxito orientan sus esfuerzos hacia una de ellas preponderantemente. La mercadotecnia ayuda a seleccionar una estrategia apropiada porque considera el contacto con los clientes y estudia a fondo sus necesidades.

En la mayoría de los casos, una estrategia equivocada o sencillamente mal aplicada puede traer efectos negativos para las empresas. Tal es la suerte de una conocida supertienda que operaba en el País, la cual en principio se definió como vendedora de abarrotes y productos de primera necesidad, pero que, en su afán de diferenciarse, introdujo la línea de aparatos de sonido y televisión, situación que confundió a los consumidores en términos de identidad del negocio, garantía de servicio, calidad, y otros aspectos relacionados, y a la larga perjudicó los intereses de empresa.

Quienes deciden en las pymes deben saber que los grandes logros de marketing se obtienen a largo plazo y que para conseguirlos siempre se tiene que renunciar a algo, es decir que casi siempre la implementación de estrategias conlleva un sacrificio inicial que no todos estarán dispuestos a asumir.

Lamb et. al. (1998), mantiene el carácter transaccional de las estrategias de mercadotecnia al definir las como “la actividad de seleccionar y describir uno o más mercados meta; además de crear y mantener una mezcla de mercadotecnia que produzca intercambios mutuamente satisfactorios con los mercados”.

a. Estrategias de largo Plazo.

Es una tarea necesaria adaptar los planteamientos estratégicos a las pequeñas empresas que, como ya sabemos tienen una estructura orgánica sencilla; también hay que hacerlo para las empresas de comercialización. Para tales efectos se presentan a continuación varios enfoques vigentes para seleccionar estrategias de largo plazo u orientar su elaboración.

1) De desarrollo de productos y mercados.

La relación producto-mercado se refleja en la matriz de crecimiento de productos y mercados, que permite identificar alternativas estratégicas.

FIGURA 4. MATRIZ DE CRECIMIENTO DE PRODUCTOS Y MERCADOS

	PRODUCTO ACTUAL	PRODUCTO NUEVO
MERCADO ACTUAL	PENETRACIÓN DE MERCADO	DESARROLLO DE PRODUCTO
MERCADO NUEVO	DESARROLLO DE MERCADO	DIVERSIFICACIÓN

FUENTE: Stanton, Etzel, Walker (2004) Fundamentos de Marketing 11ª Edición. Editorial Mc Graw Hill, p. 74

Tal como se ve en la figura 4, las empresas pueden elegir entre cuatro estrategias bien definidas:

- *Penetración de mercado*: consiste en vender una mayor cantidad de producto en los mercados que actualmente posee la empresa.
- *Desarrollo de mercado*: la empresa decide vender el mismo producto en nuevos mercados; dicho de otro modo, busca atraer nuevos clientes para los productos que ya tiene en su oferta.
- *Desarrollo de productos*: la empresa busca obtener nuevos productos para revenderlos en sus mercados actuales.
- *Diversificación*: se desarrollan nuevos productos para introducirlos en nuevos mercados.

2) De posicionamiento.

La empresa necesita motivar al consumidor a seleccionar su producto sobre los que están vendiendo sus competidores; ese es el objetivo del posicionamiento.

La estrategia de posicionamiento según Kotler (1990), "es la manera como la empresa diseñará su oferta, de modo que ocupe un lugar claro y apreciado en la mente de los consumidores".

Cambara et. al (2002) distingue varias estrategias de posicionamiento, de las cuales nos referimos a tres que podrían ser adaptables a la pequeña empresa.

- *Estrategia de líder de mercado*, utilizada generalmente por empresas líderes, las cuales tienen que decidir entre expandir el mercado total, proteger el mercado y expandir la porción de mercado.
- *Estrategia de reto de mercado*, que consiste en intentar expandir agresivamente el mercado atacando al líder o a las empresas que siguen al líder en la escala de posicionamiento.
- *Estrategia de seguidor de mercado*, empleada por los negocios que siguen al líder. Éstos prefieren mantenerse en su situación de sublíderes por temor a perder más de lo que pudieran ganar.
- *Estrategia de nicho de mercado*, que pueden aplicar las pequeñas empresas que escogen operar una parte de mercado que está especializada y no tiene las condiciones como para atraer a empresas más grandes que las pudieran sacar de ese segmento de mercado.

b. Estrategias de corto plazo.

Estas vías de acción hacia los objetivos pueden producir resultados en corto tiempo y dan al empresario una especie de respiro ante la complejidad del problema que está afrontando. A veces estas estrategias pueden ser sostenibles más allá del corto plazo, pero en todo caso deben su nombre a que se pueden implementar rápidamente. Generalmente resultan de la vinculación que resulta entre las fortalezas y debilidades propias de la empresa con las oportunidades y amenazas del ambiente en el que operan. De ese análisis pueden resultar:

- 1) **Ofensivas (FO / maxi-maxi)** Son aquellas en las que una empresa puede usar sus fortalezas para aprovechar sus oportunidades. Ésta es la situación más deseable para cualquier organización.
- 2) **Defensivas (FA / maxi-mini)** Persiguen maximizar las fortalezas del negocio para minimizar las amenazas.
- 3) **Adaptativas (DO/ mini-maxi)** Buscan minimizar los puntos débiles para lograr la maximización de las utilidades.
- 4) **De supervivencia (DA / mini-mini).**

Tratan de disminuir al máximo tanto las debilidades identificadas, como las amenazas.

c. Estrategias específicas

Las estrategias genéricas de la empresa y del área de mercadotecnia son elementales para el logro de los objetivos. No obstante, para preparar consistentemente la mezcla estratégica de mercadotecnia se debe hacer una fusión de estrategias específicas de producto, precio, distribución y promoción según las características y el comportamiento de cada empresa. Sólo de esta manera se propiciarán cambios en la relación empresa-mercado que satisfagan los deseos de ambos elementos.

1) De productos.

En las empresas de comercialización de equipos, aparatos, máquinas etc., se requiere de mucha inventiva para modificarlos o añadirles algún valor, ya que éstos normalmente vienen empacados de la fábrica. Es posible jugar con algunos de sus elementos como servicios, garantía y marca; pero para el caso cobran mucha importancia las estrategias de producto que estas empresas pueden implementar en el momento de lanzar su oferta al mercado.

En la submezcla de productos se puede elegir entre las siguientes estrategias sugeridas por Stanton(2000):

Estrategia de posicionamiento de producto:

Consiste en colocar un producto apropiadamente con relación a la competencia, que influya en la percepción que tienen los clientes de una marca, línea de producto o empresa en general. Este posicionamiento se puede lograr en relación con un competidor, con una clase de productos o también por precio y calidad.

Estrategia de expansión:

Consiste en ampliar y surtir una línea de productos.

Estrategia de añadir productos de mayor o de menor calidad:

Se refiere a la introducción de productos de mayor calidad para mercados exclusivos o a la oferta de otros de menor calidad para mercados de bajo poder adquisitivo

Estrategia de eliminación de productos:

Esta estrategia es usada cuando un producto alcanza la fase donde el apoyo constante ya no se puede justificar, por lo cual se vuelve necesario eliminarlo.

2) De precios

El precio es el elemento de la mezcla de marketing sobre el cual la empresa no puede darse el lujo de cometer errores, ya que es la clave de los ingresos, que a la vez son determinantes en las utilidades.

El ingreso significa el precio cobrado a los clientes multiplicado por el número de unidades vendidas. El artículo "Sube tus precios y vende más", responsabilizado por Jordys R. González, resume varios aspectos importantes en la construcción de una estrategia de precios para pequeñas y medianas empresas. En primer lugar, confirma una tendencia de marketing que se ha observado en los últimos años: "sólo existen dos maneras de competir: por precios o por diferenciación:

Si la empresa elige competir por precio, debe saber que una estrategia centrada únicamente en bajar los precios de los productos y/o servicios es un camino sumamente desgastante que puede llevarla a una situación de deterioro progresivo del mismo precio y, en casos severos, a la liquidación obligada.

Competir por precio no es la peor decisión, pero ciertamente no es la más conveniente para las pymes, debido a que siempre vendrán otras empresas, con más recursos o mayores márgenes de riesgo, que podrán ridiculizar los precios por bajos que parezcan y botar el planteamiento estratégico.

Una de las principales causas de que de cada 10 pymes que se instalan en el mercado, 8 no llegan siquiera al quinto año de vida, es la creencia de que para tener éxito en los negocios, lo más importante es mantener el precio más bajo. Si lo anterior fuese cierto, entonces no sería necesario desarrollar estrategias de diferenciación; no tendría mayor sentido preocuparse por el posicionamiento, o por la innovación, la excelencia en el servicio, en fin, ¿para qué tener en cuenta a los clientes, si estamos convencidos de que lo que ellos valoran es el precio más bajo?

Muchas empresas que venden caro y que mantienen esos precios en el largo plazo, orientan sus esfuerzos al manejo de otros elementos, tales como servicio a domicilio, manejo del surtido de productos, garantía percepción de calidad, etc.

Una táctica muy utilizada para vender bien, es decir, mantener buenos márgenes es la de los "precios gancho", que consiste en ofrecer determinados productos de bajo margen a precios de costo o un poco arriba del costo, con lo cual se logra que el cliente entre al establecimiento y compre otros productos de alto margen, creyendo que la tienda o almacén trabaja todo el tiempo con políticas de bajo precio. De esta manera, se logra que el cliente *se detenga, entre y compre*.

Si una empresa ha decidido competir a base de precios por sobre los otros elementos de la mezcla de marketing, entonces debe elegir entre uno de los tres métodos mencionados por Stanton (Obra citada), en su capítulo titulado "Estrategias de precios": a) costo total unitario más ganancia unitaria, b) precio de equilibrio entre la oferta y la demanda y c) precio de mercado.

El siguiente paso será seleccionar la estrategia que más responda a las condiciones en las que el negocio trabaja y a su propia capacidad. Las estrategias más conocidas son las siguientes:

- **Estrategias de competencia basada en precios.**

Una empresa entra en la competencia de precios cuando normalmente ofrece productos al menor precio posible y con un mínimo de servicios. Los aparatos electrónicos y las computadoras son algunas de las industrias que se caracterizan actualmente por su riguroso precio de competencia. Los consumidores siempre buscan un valor más grande en las compras; es por eso que muchos negocios utilizan la fijación de precios orientada al valor. Para implantar esta estrategia, las empresas ponen en práctica dos cosas: la primera es que ofrecen productos más baratos manteniendo los mismos beneficios, o incluso aumentándolos, y la segunda es que al mismo tiempo buscan los medios para reducir los costos y no disminuir las utilidades.

El valor también puede ser mejorado al introducir un producto de mejor calidad con el mismo precio o con un mínimo aumento de precio.

Una estrategia en base a precios necesitará hacer modificaciones a la mezcla de marketing en el largo plazo, es decir, se puede rediseñar los productos o el servicio que se presta, fortalecer las relaciones con los clientes u otras alternativas de acuerdo a las propias posibilidades.

- **Estrategias de competencia no basadas en el precio.**

En esta opción, los vendedores mantienen estables los precios y tratan de mejorar su posición en el mercado a través de otras estrategias como la de diferenciación o la de actividades promocionales.

Comparando las dos anteriores, cuando la empresa compite en base al precio los clientes comprarán los productos mientras pueda ofrecerse el precio más bajo; en cambio, cuando la decisión es competir con acciones que toquen o modifiquen el precio, es más probable que los clientes se mantengan leales ante rebajas de precio por parte de la competencia.

- **Estrategias de descremado del mercado.** En este caso la empresa trata de introducir al mercado un nuevo producto poniéndole un precio relativamente alto. El producto se venderá hasta llegar a cierto punto en el que los compradores de mejores ingresos o los más leales se agoten; entonces, el mercado estará descremado y el precio le dará cierta flexibilidad al vendedor para bajarlo gradualmente, lo cual es más fácil que tener que subirlos.

- **Estrategia de penetración en el mercado.**

Con esta maniobra se le pone al producto un precio inicial relativamente bajo, es decir un precio bajo en relación con el nivel de precios que el mercado meta esperaba; se persigue principalmente la

penetración inmediata en el segmento de consumidores elegido, obteniéndose así un importante volumen de ventas y desalentar a otras empresas para que no vendan productos competitivos.

Es necesario señalar que la estrategia de bajos precios sólo se puede aplicar cuando el producto tiene un mercado masivo y cuando ya existe una fuerte competencia por el producto en el mercado.

- Estrategias de descuentos por volumen.

Significa que si el consumidor lleva dos, tres, o más artículos, se le puede hacer rebaja en uno o varios de ellos; o también se puede hacer el descuento por compras acumuladas, es decir por varias compras hechas en determinado período.

- Estrategias de descuento por pronto pago.

Aquí se hace una reducción a la cuota o al saldo pendiente cuando él paga dentro de un determinado plazo. Debe establecerse el porcentaje de descuento, el período en que puede concederse y la fecha en que se vencerá la factura.

- Estrategia de fijación de precios absorbiendo el flete.

Con el propósito de penetrar en mercados situados en poblaciones más distantes, el vendedor podría estar dispuesto a absorber parte de los costos del flete. Por este camino, el negocio tendrá más probabilidades de profundizar en los nuevos mercados y estará extendiendo su servicio al cliente.

- Estrategia de un sólo precio.

El vendedor cobra el mismo precio a todos los clientes similares que adquieren las mismas cantidades de un producto. Cuando las personas son inducidas a un precio fijo, es posible que su confianza aumente, porque no les preocupa la posibilidad de que otros paguen precios más bajos que ellas.

- Estrategias de precios flexibles.

Al aplicarla, los clientes pueden pagar distintos precios cuando compran los mismos productos o las mismas cantidades de productos. En este mercado, al que pertenece la empresa meta, todavía es común la práctica del regateo entre compradores y vendedores, lo cual determina el precio final. Las estrategias de precios flexibles se pueden aplicar aun cuando en la vitrina se anuncie un solo precio.

- Estrategia de precios impares.

Son maniobras de carácter psicológico y se emplean mucho en la venta al detalle o cuando se venden productos considerados de precio bajo. Los precios impares sugieren precios menores, así, por ejemplo, un precio de 99 centavos aportará mayores ingresos que uno de 1 dólar. Esta estrategia no

es aplicable a artículos caros o a aquellos que se venden en grandes empresas; pero se puede considerar como alternativa para detallistas de electrodomésticos, ropa y otros parecidos.

- **Estrategia basada en precios líderes.**

En este caso, los precios son rebajados temporalmente con el propósito de atraer clientes. Generalmente se aplica a productos muy conocidos.

3) De distribución

En el ámbito de las pequeñas empresas que comercializan electrodomésticos al detalle, el enfoque de canales resulta poco trascendental, habida cuenta que los negocios se hacen directamente y el escenario de la compra-venta es casi en un 100% el mismo establecimiento. Para entender un poco mejor la anterior afirmación, debemos recordar los dos principales beneficios que proporciona un canal debidamente seleccionado son: el beneficio de lugar para el producto y el beneficio de tiempo para el consumidor.

El beneficio de lugar se refiere al hecho de llevar un producto cerca del consumidor, para que este no tenga que recorrer grandes distancias para obtenerlo y satisfacer de esa manera una necesidad. En el caso de la venta minorista de aparatos o equipos, la transacción se hace en el punto de ventas y ponerlo en el domicilio del cliente es parte del servicio adherente al producto.

El beneficio de tiempo se da cuando se lleva un producto al consumidor en el momento más adecuado y en las condiciones que él ha demandado. Hay productos que deben estar al alcance del consumidor en un momento después del cual la compra ya no se realiza.

La expresión de que el enfoque de canales no es lo más adecuado para tratar los problemas que afrontan las empresas meta no resta en lo más mínimo la importancia del elemento distribución o el elemento plaza, tal como se le conoce en otros ambientes. Precisamente, son las características del mercado, en términos de espacio físico, uno de los puntos críticos a abordar.

Las estrategias y tácticas de distribución deben de mantener una correspondencia con los tipos de distribución que generalmente son tres, de acuerdo al criterio de Stanton (1999).

- **Distribución intensiva**, que tiene por objeto situar al producto en todos los puntos de venta posibles. Se da en los casos de productos de consumo y uso frecuente, tanto en hogares, como oficinas talleres, instituciones y empresas de servicios.

- **Distribución selectiva**, que se basa en elegir en cada zona geográfica comercial a una minoría idónea para la distribución de un producto. No se pretende alcanzar una distribución total del producto, sino simplemente centrar la atención en la élite comercial; es el caso de los artículos de lujo.

- **Distribución exclusiva**, de la cual se podría decir que es una especie de distribución selectiva llevada a puntos extremos. Los productos así distribuidos se caracterizan por tener gran complejidad técnica; en consecuencia, requieren un servicio post-venta muy especializado y son de alto precio.

Para seleccionar la estrategia más apropiada, los empresarios de la industria de muebles y electrodomésticos o equipos no muy sofisticados deben tomar de uno u otra categoría de distribución, por cuanto no hay recetas para todos los problemas ni para todo tipo o tamaño de empresa y mucho menos para cada tipo o línea de producto.

Otro elemento a tomar en cuenta para la toma de decisiones en distribución son los costos de almacenamiento y transporte.

4) De comunicación comercial

Consideramos de gran utilidad, recordar que las empresas de cualquier tamaño preparan su mezcla promocional tomando en cuenta las cuatro herramientas comúnmente aceptadas: publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y la venta personal. Todos estos elementos son importantes para mover a los clientes a comprar determinados productos y durante el mayor número de veces.

Las primeras tres de ellas se han aplicado con mayor frecuencia e intensidad en los casos de promoción masiva. De esa manera se ha dejado la venta personal como la herramienta más apropiada para apoyar la venta de artículos que los consumidores compran una vez cada cierto tiempo.

Es fácil entender que mediante la venta personal, los vendedores tienen la oportunidad de presentar directamente los productos, al conversar con uno o más posibles compradores, e influenciar así la decisión de compra. En el caso de los negocios de muebles, computadoras, electrodomésticos, vajillas y baterías de cocina, para citar sólo unos ejemplos, la venta personal sigue siendo el recurso por excelencia para realizar las presentaciones, demostraciones y otras acciones similares que propician la venta efectiva.

Pero ante la existencia de un gran número de competidores y la propensión al cambio que tienen hoy en día los consumidores, se hace necesario buscar formas más accesibles de aprovechar los otros elementos de la mezcla de promoción, principalmente en el lugar de ventas.

a) Aplicadas a la publicidad.

Hacer publicidad en el punto de compra. Las empresas que venden productos de consumo no masivo dirigen sus esfuerzos de comunicación al interior del establecimiento o a su entorno más cercano, sabiendo que de esa manera se asegurarán de que sus mensajes lleguen a quienes deben llegar.

En realidad, los consumidores siempre entran a las tiendas con una necesidad, pero sin conocer cuál es el tipo de producto o marca específica ideales para satisfacer esa necesidad.

Hacer publicidad centrada en los productos. Se procura alcanzar los objetivos mercadológicos orientando el mensaje publicitario hacia las líneas de productos que pueden tener mayor rendimiento y que no se están moviendo como se espera.

Hacer publicidad centrada en la empresa. En esta vía los objetivos mercadológicos pueden ser los mismos, pero la publicidad puede ir encaminada a levantar y/o mantener la imagen de la empresa, con lo cual el cliente terminará poniendo su atención a los productos que allí se venden.

b) Aplicadas a las relaciones públicas.

Las relaciones públicas han sido consideradas como una función de segundo o tercer orden por la mayoría de las organizaciones comerciales y, en algunos casos, se ha llegado a pensar que es una función de los gobiernos o de las grandes instituciones.

El surgimiento de la administración de la relación con los clientes y su acogida en sectores productivos y académicos le ha dado un giro muy importante a la relación que los vendedores deben mantener con sus respectivos públicos, a tal grado que ya se puede hablar de estrategias empresariales montadas sobre la base de un plan de marketing relacional. Se está tratando de superar el concepto de las relaciones públicas que se basaba en el logro de comprensión y confianza mutua entre la organización y el público.

c) Aplicadas a la promoción de ventas.

Tanto las acciones de publicidad como las de promoción de ventas deben estar articuladas con la estrategia que la empresa ha seleccionado. Generalmente las PYMES no disponen de sustanciales cantidades destinadas a la promoción masiva y algunos medios como la televisión y la prensa son prácticamente inaccesibles; por ello es importante hacer uso de mucha inventiva para convencer a los clientes de que tomen la decisión de compra.

La promoción de ventas se maneja como un apoyo debido a que sus resultados son a corto plazo y, por su misma naturaleza, permiten reaccionar rápidamente a las presiones de la competencia.

La promoción de ventas implica relación directa con el público. Conlleva el concepto de “plus”, que significa un producto con algo nuevo o con algo extra.

En cualquier caso, ya sea que el negocio haya elaborado una estrategia que aplique merchandising, marketing de relaciones, telemarketing, políticas de precios, etc., existe una gama de modalidades de promoción de ventas de las cuales puede auxiliarse para procurar el cumplimiento de los objetivos. En nuestro medio, las modalidades más practicadas son: reparto de muestras gratuitas, rifas, ofertas (regalos por la compra de...), envases multiusos, combos, acumulación y canje de vales, descuentos de temporada, premios sorpresa, productos “al dos por uno”.

d) Aplicadas a la venta personal.

Cuando el negocio ya tiene claros los objetivos de su grupo de vendedores, entonces define la estrategia que desarrollará con ellos para procurar el logro de sus metas.

De acuerdo con Kotler (1998), la estrategia de venta personal se puede basar en el conocimiento de compra, lo cual, adaptado a la pequeña empresa minorista, significa que el grupo de sus vendedores debe estar capacitado para dar a conocer a los clientes las características, funciones, instalación, operación y mantenimiento de los productos, de tal manera que tengan la sensación de que conocen todo lo relacionado con el producto que están adquiriendo.

3. Estrategia Relacional

a. Concepto.

Para Reynares y Ponzoa (2002), expertos en MR, hablar de estrategia relacional supondrá, según los casos, generar un modelo de negocio orientado plenamente a las relaciones, revisar parte de la estrategia vigente, o, por lo menos, incorporar en la estrategia tradicional objetivos que se perciban como esencialmente relacionales, orientados a incrementar y mejorar los intercambios de ideas, bienes y servicios con alguna o la totalidad de los públicos con los que la empresa interactúa.

Day (2000) identifica dos características importantes en las empresas orientadas al mercado:

- **Utilizan un proceso de planificación adaptable.** Estas empresas tienen un alto grado de adaptación a su entorno competitivo, están al corriente de los cambios que ocurren en el mercado y evitan caer completamente en la planificación estratégica a corto plazo y centrada en los costos.

- **Se anticipan al mercado.** Combinan una comprensión inteligente de sus capacidades y limitaciones con un punto de vista ampliamente informado sobre el futuro de sus mercados.

b. Proceso de planificación

Implementar una estrategia relacional supone basar todos los procesos de marketing en experiencias *entre la empresa y los públicos o clientes con los que interactúa*, aplicando técnicas y herramientas capaces de acumular dichas experiencias de forma individualizada y de establecer similitudes con experiencias anteriores mantenidas con un determinado cliente o con grupos de individuos que muestran un comportamiento similar.

Se crea así un proceso de planificación altamente dinámico en lo que respecta al análisis de la situación, la determinación de los objetivos, la medición de las demandas y el propio diseño de la mezcla de marketing.

En concordancia con el proceso de administración del marketing, en lo que atañe a la etapa de planeación, Reinares (Obra citada), desarrolla una estructura para la elaboración del plan estratégico relacional, la cual debe contemplar al menos cinco fases.

- Análisis de la situación.
- Determinación de la actividad de la empresa orientada al cliente
- Objetivos relacionales de la empresa
- Alcance de la estrategia relacional (segmentación de públicos y unidades de negocio)
- Diseño de la estrategia relacional y del plan para su aplicación.

1) Análisis de la situación

Se hace un estudio detallado del contexto (social, económico, político, cultural, etc.) en el que la empresa desarrollará su estrategia relacional, centrándose en los aspectos estructurales, es decir en aquellos que se presentan de manera crónica o intermitente por períodos prolongados, los cuales tengan la capacidad de afectar la vinculación estrecha hacia los públicos de la empresa.

Esencialmente, en este análisis partimos de un estudio sobre los clientes y sobre las relaciones de la empresa con los clientes.

Debe tenerse el cuidado necesario de especificar el enfoque del examen de tal manera que se pueda diferenciar del análisis que ya se haya hecho para elaborar la estrategia general, haciendo énfasis en las debilidades, fuerzas, oportunidades y amenazas que afectarán a los procesos de relación tanto en el mediano como en el largo plazo, incluso en el momento actual.

En la elaboración del análisis es muy importante evitar jugar a ser adivinos o a ser expertos en calificar o descalificar los hechos o informaciones observadas inmediatamente; quien hace el estudio debe limitarse a plasmar lo que ocurre, sin prejuicios.

2) Orientación de la actividad de la empresa hacia el cliente

Orientar la empresa al cliente es sencillamente tenerlo en cuenta en el momento de planear la gestión del negocio y especificación del rumbo que ésta ha de llevar, lo cual debería estar plasmado en la definición de la misión empresarial que se hace como parte de la planeación estratégica, cada vez más en boga en las empresas y sectores académicos del País. Es, entonces, identificar y estudiar las actividades que interactúan con los clientes.

Esta orientación significa también que la empresa sea en parte tal como el mismo cliente espera. Decimos en parte, porque un excesivo acercamiento a sus requerimientos o una orientación parcializada hacia un determinado grupo de clientes o hacia compradores en particular, pueden alejar a la empresa de su propia misión.

Debido que en este estudio se hace énfasis en las vinculaciones con los públicos de la empresa, y especialmente con los clientes, se debe aclarar que basarse en sus necesidades y procurar su fidelización no significa exactamente aceptar todos y cada uno de sus deseos, especialmente en el momento de la negociación. Sabemos que el cliente se siente mucho más satisfecho si es conciente de que ha pagado el mejor precio por el producto que compra, pero las rebajas, las ofertas, los servicios postventa desmedidos no deben ser considerados como las únicas vías de satisfacción.

3) Objetivos relacionales de la empresa

Puede ser muy fácil plasmar los deseos de los empresarios en el documento que resume la misión de cada negocio, pero lo que el cliente percibe no son deseos, sino realidades. Cuando se piensa en mantener o en modificar lo que la organización se propone, es decir, en definir los objetivos, se debe pensar en cómo los compradores consideran que la empresa les está cubriendo sus necesidades en relación con el resto de competidores que también les pueden ofrecer respuestas a las mismas.

Los objetivos relacionales son propios de cada negocio y, como ya se ha dicho, dependen de la realización de un análisis de la situación y de una revisión de las posibilidades o recursos relacionales con los que la empresa cuenta para planificar sus actividades futuras.

Algunos elementos que pueden ser útiles durante el proceso de definición y redacción de los objetivos son los que se mencionan a continuación:

- **Jerarquice los objetivos:** Primero clasifíquelos por áreas de desempeño y luego dentro de cada uno de los grupos ordénelos según los que más aporten a la misión de la empresa o según la facilidad con que el personal los va a entender y apropiarse de ellos.
- **Evite ser muy elevado o retórico.** Aunque se sienta la tentación de utilizar vocablos avanzados o demostrar que se tiene una buena preparación académica, el lenguaje utilizado en la redacción de los objetivos debe ser tal que todo mundo lo entienda, comenzando por el personal encargado de establecer contactos personales con los usuarios.
- **Imite lo bueno de sus competidores.** No se empeñe en ser original a toda costa o en imponer su estilo o deseos personales. reproduzca lo bueno de otros, ya que seguramente ellos también quieren capturar a los mejores clientes, conservar a los que ya tienen, ofrecer el mejor servicio, orienta su gestión al mercado y obtener buenas ganancias.
- **Es necesario ser ambiciosos, pero también es importante ser realistas.** Piense en las posibilidades concretas de su pequeña empresa y haga que los objetivos relacionales sean congruentes con esa posición. Incluya también la forma de cuantificarlos en el tiempo.
- **Nunca pierda de vista a sus clientes.** Lo que es bueno para su negocio puede serlo o no para sus clientes; y, en el otro sentido, lo que es bueno para el cliente, siempre lo es para su negocio. Tratándose de una relación como duradera, los compradores habituales tarde o temprano se tendrán que dar cuenta si es que los objetivos los consideran a ellos como un medio y no como un fin.

4) Alcance de la estrategia relacional

De alguna manera, las empresas, especialmente las micro y pequeñas, hacen práctica empírica de marketing de relaciones cuando los empleados establecen vínculos con determinados consumidores, ya sean éstos por afinidad o por ser compradores repetitivos. Pero no todos en la empresa hacen una valoración seria de lo importante que es el círculo de relaciones que rodea a cada uno de esos consumidores y de cómo ese círculo puede interferir, determinar o influenciar sus decisiones de compra. Nos referimos a los amigos, compañeros de trabajo, familiares y todas aquellas personas de las que recibe información.

El alcance ideal de la estrategia relacional debería abarcar la totalidad de los clientes, proveedores, competidores, público interno y colaboradores. Pero en la realidad, no todos los negocios requieren de estrategias relacionales puras ni todos los públicos están deseosos de mantener una relación

permanente y planificada con aquellos; de ahí que esta realidad aconseja estrategias mixtas, en las que se puede combinar estrategias relacionales y transaccionales.

Para definir apropiadamente el alcance de la estrategia relacional se debe identificar, en primer lugar, aquellas áreas de negocios, productos y servicios en las que la aplicaremos, luego habrá que definir el tipo de clientes, públicos afines, experiencia y capacidad del personal para participar en la articulación e implementación de la estrategia.

5) Diseño de la estrategia relacional y del plan para su aplicación.

Elaborar grandes planteamientos teóricos para el diseño e implementación de una estrategia relacional, puede poner en evidencia el desconocimiento o la poca interpretación que se tenga de la realidad de las pequeñas empresas, muchas de las cuales ni siquiera definen con claridad cuál es su misión ni donde quieren estar dentro de cinco años, por lo menos.

La orientación al cliente, de la que hablamos anteriormente, se enfrenta al deseo y necesidad de obtener resultados económicos en el corto plazo, y los esfuerzos de estas empresas están canalizados hacia la supervivencia, de tal manera que hay bastante cabida para la improvisación.

El reto para los pequeños empresarios es, entonces, aplicar soluciones tácticas que produzcan resultados rápidos y combinarlos con el diseño de planes estratégicos.

En el cuadro N° 2 se expusieron las diferencias del marketing relacional con respecto al marketing de transacciones, pero eso no significa que se tenga que desechar a este último. Las transacciones constituyen la base sobre la cual la empresa deberá diseñar una estrategia relacional.

A continuación se puntualiza algunas ayudas para elaborar e implementar las estrategias.

- La estrategia relacional debe estar diseñada tomando en cuenta la estrategia global de la empresa, la cual incluye también estrategias de marketing transaccional.
- La estrategia relacional es un camino hacia los objetivos, que produce resultados sólidos a largo plazo, pero que no choca con planes y acciones de corto plazo.
- La planeación estratégica relacional aporta elementos valiosos para la elaboración del plan de marketing relacional, tales como el análisis de la situación, la misión y los objetivos.
- Este tipo de planeación también da pistas para la preparación de la mezcla de marketing orientada a los objetivos, al evitar que se pierda su vocación hacia el cliente y su conocimiento del mismo.

- Debe haber una adecuada gestión de la comunicación de las acciones de relación: comunicación interna para mejorar el servicio al cliente y obtener sinergias; y comunicación fluida con los clientes para que haya interactividad.

4. Fundamentos del Plan de Marketing Relacional

a. Generalidades.

Antes de establecer el procedimiento para la elaboración del plan que desarrollará la estrategia básica de relaciones entre la pequeña empresa y sus públicos, conviene revisar los siguientes aspectos:

1) Lo que entenderemos por plan de Marketing Relacional:

Es un documento escrito que detalla acciones específicas de MR y que está orientado a objetivos relacionales concretos. Se diseña en un contexto de mercado claramente definido y abarca el período de un año.

2) Aspectos que debe identificar:

▪ Las oportunidades de negocio.

En el proceso de planificación de la estrategia se ha desarrollado un estudio detallado del contexto en el que la empresa desarrollará su estrategia relacional de largo plazo y que presupone la realización de un análisis DAFO que será muy útil en la elaboración del plan de marketing relacional. A partir de este análisis, el plan debe identificar las oportunidades que el negocio puede tener, pero en el corto plazo. La orientación de la empresa al mercado significa tener otra alternativa para la conocida mentalidad de basar todas las actividades de marketing en la producción o en las ventas.

En marketing relacional, simplemente se trata de satisfacer al consumidor; y para lograrlo nos aproximaremos o nos adelantaremos, si es posible, a las necesidades que éste tenga; porque seremos capaces de incidir sobre la motivación del cliente mediante la relación que él mantendrá con nosotros.

▪ Los públicos a los que será dirigido

En teoría, todos los públicos de la empresa son estrictamente necesarios para crear una relación perfectamente integrada. Esa es la visión deseable para crear la estrategia de larga validez en el tiempo.

Las empresas pequeñas, cuyos recursos para iniciar nuevos planes y nuevas campañas son bastante limitados, deben hacer en el corto plazo una priorización del énfasis que darán a sus públicos de tal manera que esas relaciones se vayan construyendo de manera sólida y sostenible.

- Los objetivos, políticas y procedimientos que se supone favorecerán la mejora continua.

La identificación de los objetivos es un punto determinante para guiar los esfuerzos de marketing que la empresa y sus públicos harán en el período de vigencia del plan. Para crear los objetivos de marketing puede tomarse como base los objetivos estratégicos relacionales.

Existe la posibilidad de que la empresa no tenga claramente definidos sus objetivos generales de marketing; esto implica la construcción o reconstrucción de los mismos y para ello podemos adaptar los pasos para establecer los objetivos presentados por Hiebing & Cooper (1998):

Paso 1. *Análisis de los objetivos relacionales.* Éstos determinan los criterios o parámetros para fijar los objetivos de marketing.

Paso 2. *Análisis del mercado meta.* Se debe definir el tamaño de los mercados meta, así como la magnitud de la base de clientes actuales, lo cual permitirá modificar el comportamiento de dichos segmentos.

Paso 3. *Examinar los problemas y oportunidades.* Estudiar cada problema y oportunidad relacionado con el comportamiento del mercado permitirá derivar soluciones que se traducirán en objetivos de marketing.

Paso 4 *Formular una explicación o justificación.* Al definir un objetivo y una estrategia, y compararlos con un problema encontrado en la evaluación del negocio, se determina el porqué ha estado sucediendo dicho problema, lo cual constituye una explicación o justificación del mismo

- Los elementos de la mezcla de marketing

En cada uno de los elementos del marketing mix que se desarrollarán, debe tenerse presente el alcance y la desagregación de los mecanismos en los cuales se apoya la empresa para procurar la calidad, el servicio y la interacción con los distintos públicos.

Uno de los fundamentos para la elaboración de la mezcla es precisamente no perder de vista que en el marketing de relaciones, la oferta va dirigida a la búsqueda de la satisfacción de los públicos, y entre éstos los clientes y los consumidores finales.

- Las tácticas para establecer y mantener relaciones entre un determinado grupo de clientes habituales.

Debe encontrarse en el plan de marketing relacional los mecanismos que se utilizarán para establecer relaciones entre clientes, algo que no es habitual en las pequeñas empresas. Estas acciones son altamente contributivas para el desarrollo de la estrategia.

3) Los énfasis de la estrategia y del plan.

Aunque parezca obvio, no hay que perder de vista que el plan desarrolla la estrategia; por lo tanto, en ambos momentos debe definirse con precisión si la mayor parte de los esfuerzos irá dirigida sobre un producto o servicio en particular; una línea o categoría de producto; un mercado o un sector del mismo; un público, varios o la totalidad de ellos.

4) Sus características funcionales

- Fácil de entender y de manejar
- Realista en cuanto a las metas y la forma de alcanzarlas.
- Que refleje la personalidad de la empresa.
- Original, tanto en la forma como en el contenido.
- Flexible ante los cambios del entorno.
- Vigencia en el período para el cual se ha formulado.

b. Pasos para la elaboración del Plan de Marketing Relacional.

La lógica de la planeación de marketing relacional no riñe con el esquema de planeación estratégica general de una organización, ni mucho menos con la planeación estratégica relacional, pero sí tiene su propia connotación de orientación hacia el cliente y los demás públicos y de enfoque hacia un determinado elemento de la mezcla de marketing sin perder la visión del conjunto. Además se caracteriza por delimitarse en el corto plazo.

La aplicación de la estrategia relacional requiere un plan detallado que especifique principalmente los objetivos, acciones, responsabilidades, recursos y el correspondiente sistema de control.

Tomando como base el planteamiento de Reynares (Obra citada), se establecen a continuación los principales pasos para construir el plan:

1) Rescate de aspectos relevantes de la planeación estratégica.

Se revisa el plan estratégico elaborado para la función de relaciones con los diferentes públicos y se hace una adaptación de aquellos aspectos que inciden en el período para el cual se hace el plan de Marketing. Se trata de un estudio detallado de la historia reciente de la empresa en lo que respecta a la vinculación con los clientes.

Existen dos elementos que deben ser retomados con mucho cuidado: la misión y los propósitos del negocio. Si no hubiere plan estratégico habría que empezar por la definición de la misión de la empresa y la revisión y/o validación de los objetivos generales.

2) Valoración diagnóstica a partir del análisis DAFO

Este análisis es necesario para conocer y comprender el estado actual de los eventuales programas, medidas o acciones que la empresa haya implementado para buscar la fidelización, vinculación y retención de sus clientes, pero también ayudará a verificar el nivel de impacto que se ha tenido.

Luego, se hará un mapa en base a las fuentes documentales internas para buscar indicadores y estadísticas sobre los aspectos siguientes:

- Situación actual del mercado, en cuanto a volúmenes por unidad de tiempo.
- Evolución de las ventas.
- Proyección de ventas.
- Estimación de la tasa de recompra para la empresa.
- Participación porcentual de la recompra sobre el volumen de las ventas actuales.
- Porcentaje de clientes fidelizados.
- El tratamiento de estos aspectos dará pistas para la definición de las metas que se pretenderá alcanzar.

Lo importante en este caso es tener la pericia para situar cada variable en su lugar adecuado, es decir, no confundir debilidades con amenazas o fortalezas con oportunidades. Tampoco debe olvidarse que esas variables deben tener influencia sobre los aspectos de vinculación con los públicos.

3) Actualización y segmentación de la base de datos

Es importante revisar y actualizar los datos relacionados con los clientes y otros públicos, que están almacenados electrónicamente o en archivos de otra naturaleza, para definir, crear y alimentar una única base de datos que incluya todas las que ya existen y que incluya toda la información disponible sobre los clientes.

La base de datos consolidada permitirá tener una visión global del grupo de clientes, permitirá también el montaje de sistemas de información sobre diversos tópicos de interés en el manejo de las relaciones con éstos, con especial énfasis en la estructura de servicio al cliente y la respuesta obtenida ante las medidas que se hayan adoptado para lograr su fidelización.

Estos sistemas deberán contener parámetros claramente definidos y el acceso a los mismos no deberá ser totalmente para cualquier miembro del personal, sino para aquellos que estén involucrados en la aplicación de políticas y acciones en este campo.

Es posible realizar y analizar una segmentación interna de los datos para adelantar un adecuado estudio sobre los comportamientos que sean de interés para la empresa. Esta microsegmentación se puede llevar a cabo siguiendo criterios establecidos por los encargados de los registros y controles, tales como las características geográficas, demográficas, socioculturales, sicográficas, por frecuencia de compra, volúmenes de compra, etc. Una vez se haya definido los microsegmentos, se hará un examen cuantitativo y cualitativo de cada uno de ellos, teniéndose cuidado de observar la percepción de marca y de producto y las expectativas que tienen sobre éstos.

En el anexo N° 2 se incluye un cuadro, a modo de ejemplo, sobre la información que es necesario registrar sobre el principal de los públicos del marketing relacional: los consumidores actuales.

4) Determinación de los objetivos del plan.

La clave está en pasar de lo estratégico a lo táctico de tal manera que se pueda establecer concretamente los cursos de acción al detalle para poder realizar la estrategia.

Los objetivos de un plan de marketing relacional pueden ser cualitativos y cuantitativos.

Entre los objetivos cualitativos se consideran los siguientes:

- Crear, desarrollar y fomentar una relación permanente con los clientes.
- Mejorar la percepción sobre la calidad del servicio brindado al cliente.
- Facilitar la percepción y adecuado dimensionamiento de los valores agregados.

- Reforzar la imagen corporativa de la empresa.
- Atender y superar las expectativas de los clientes. Fidelizar los clientes, mejorando de manera continua, los niveles de satisfacción de los mismos.

Los objetivos cuantitativos pueden ser como los siguientes:

- Aumentar el índice de fidelización, para superar la actual tasa de recompra.
- Reducir el tiempo medio de recompra en semanas, meses, etc.
- Incrementar la fidelidad de los clientes.

5) Acciones estratégicas de relación con los públicos.

El formato del plan deberá incluir los valores agregados y las estrategias relacionales con que los clientes serán abordados, entendiéndose que ya se ha hecho una preselección de los clientes que han sido más rentables, en coherencia con el perfil de éstos y la naturaleza del bien o servicio en cuestión.

Los valores agregados pueden agruparse en dos categorías: racionales y emocionales. Los primeros pueden ser generalizantes o exclusivos; mientras que los segundos incluyen acciones individuales, regularizadas o de carácter especial.

Entre los valores racionales generalizantes puede contarse con atención y servicio al cliente, asistencia técnica, garantías y cortesías; mientras que los valores exclusivos pueden ser beneficios tales como descuentos y servicios preferenciales, accesos selectivos a eventos que la empresa realiza, accesos selectivos a eventos extracorporativos.

Al atender los valores emocionales se crean lazos de comunicación que van evolucionando a medida que se va teniendo logros en la fidelización. En esa línea, se puede programar: acciones individuales de correo directo de bienvenida, obsequios por la vinculación, saludo en fechas especiales que atañen personalmente a los clientes, realización de encuestas de opinión, consultas para la evaluación de los servicios; acciones regularizadas, entre las que destacan la comunicación de estados de cuenta y saludos en fechas especiales del calendario cívico o comercial; y acciones emocionales especiales, que pueden ser invitaciones a eventos corporativos, culturales, sociales o familiares, todos los cuales deberán ser cronogramados y difundidos adecuadamente.

6) Preparación de la mezcla de marketing

El punto clave de este paso está en realizar una mezcla orientada a los objetivos, tomando siempre en cuenta el conocimiento del cliente y el empeño en satisfacer sus deseos y necesidades.

En la elaboración de la oferta se deberá orientar el producto, precio, publicidad, promoción de ventas, distribución y comunicación hacia la SATISFACCIÓN. y en la selección de las acciones se debe superar el concepto masa, puesto que lo importante es hablar de individuos.

Para la preparación de la mezcla de marketing se debe abandonar el concepto mecanicista de asignar el mismo peso a cada uno de los componentes, puesto que, en la práctica, cada empresa debe dar especial énfasis a uno o a varios de ellos.

En este paso se dejan establecidas las acciones que conllevan las técnicas del merchandising, elemento vital en la moderna gestión de las empresas comerciales de cualquier tamaño.

7) Asignación de los recursos.

Toda puesta en marcha de un plan, por sencillo que este sea, necesita asignar recursos, lo cual puede afectar otras acciones del negocio ajenas a la política de relaciones; por lo cual deben prepararse presupuestos que tomen en cuenta esa posibilidad. Dependiendo de las posibilidades actuales y potenciales, lo recomendable es ser generosos con los mejores clientes, pues el futuro del negocio depende de ellos.

Para elaborar el presupuesto se puede seguir un determinado método de entre los que señalan Hiebing & Cooper (1998), los cuales se describen brevemente a continuación:

- Porcentaje de ventas: consiste en examinar cuánto destinan otras empresas de la industria a actividades de publicidad, promoción y la mercadotecnia total. Si la empresa no tiene experiencia con los efectos de estas asignaciones, entonces este método actuará como una manera de asignar los gastos que deberían ser congruentes con los estándares de la industria.
- Método de tareas: Se utiliza para apoyar debidamente la actividad de todas las estrategias de mercadotecnia a fin de alcanzar los objetivos de ventas y de mercadotecnia; se debe estimar los costos de cada ejecución de las herramientas de mercadotecnia.
- Método competitivo: Se busca estimar el presupuesto de ventas y de mercadotecnia de las principales empresas de la competencia, luego se comparan con el propio presupuesto, con lo cual se podría igualar y hasta superar algunos gastos de la competencia, contribuyendo de ese modo a

garantizar que se mantenga la competitividad en el mercado. Sin embargo, este método restringe el potencial real de la empresa en términos de creatividad y habilidad mercadológicas.

En la elaboración del presupuesto se abordan los siguientes aspectos: justificación; reformulación de las metas; objetivos; parámetros geográficos; tiempo de ejecución de las estrategias, entre otros.

8) Difusión interna y externa.

Para dar a conocer de manera oportuna los objetivos del negocio que abordan la fidelización de los clientes, se debe estructurar una política de identificación de cargos, selección, inducción, capacitación y desarrollo de un pequeño equipo de trabajo con perfil de servicio y cuyo comportamiento sea coherente con el planteamiento de trabajo que da máxima importancia a las relaciones con los clientes externos.

Por un lado, en los procesos de capacitación se debe incluir temáticas sobre servicio al cliente y creación de una cultura de servicio; pero por otro, se debe determinar acciones de incentivar y de motivación para los empleados para propiciar y reconocer los diferentes esfuerzos que ellos aportan en la ejecución del plan de marketing relacional.

En cuanto a la difusión externa, el mismo plan constituye un material valioso para preparar el plan de comunicación comercial de la empresa. El elemento de inicio debe ser la creación del mensaje publicitario que abarcará las acciones específicas de merchandising y el uso de medios de comunicación, los cuales pueden ser:

- Publicaciones y medios de comunicación del mismo negocio, correos y boletines
- Creación de un sitio web y difusión del mismo.
- Promoción de eventos culturales.
- Montaje de espacios de atención directa con tratamientos preferenciales.

El contenido de la comunicación relacional trata básicamente los distintos beneficios ofrecidos: sociales (Reconocimiento personal, amistad, confraternización, sentimiento de pertenencia, hacer sentirse al consumidor importante y valioso); psicológicos (Reducción de la ansiedad e incertidumbre en los procesos, confianza y credibilidad); económicos (Descuentos preferenciales, precios y ofertas preferentes, promociones específicas y ventas cruzadas ventajosas); de personalización (Trato preferencial, productos y servicios adicionales, beneficios basados en el historial del consumo, búsqueda del mejor acuerdo para el consumidor y resolución de necesidades específicas).

9) Implementación y puesta en marcha del plan

Debe mencionarse en este punto que los presupuestos, proyección de ventas y mecanismos de control sobre objetivos y operaciones de venta no presentan grandes diferencias con elementos similares desarrollados por el plan de marketing transaccional o clásico

Es de elemental importancia elaborar el cronograma de actividades que han de realizarse para cumplir el plan de marketing relacional, el cual debe comenzar por ponerle fecha al acto formal de iniciación de toda la estrategia, evento en el cual deberán estar representadas todas las instancias que participarán. Las actividades básicas se subdividen en otras más detalladas, de tal modo que se pueda observar claramente cuándo éstas se van a desarrollar y en consecuencia, cuándo los objetivos intermedios se comienzan a cumplir.

La apuesta por la orientación al cliente supone un cambio en la filosofía de la empresa y un reconocimiento de sus debilidades y amenazas. La implementación de la gestión de las relaciones es un reto al que los empresarios se enfrentan en el espacio y en el tiempo, manteniendo la idea de comenzar un proceso gradual que debe ser interiorizado por todos aquellos que en la empresa responderán por esta gestión, mucho antes y mejor que cualquier otro público.

La tecnología, la técnica, el conocimiento, la planificación misma no bastarán para asegurar o potenciar los cambios; es la interiorización de estos factores por parte de los hombres y mujeres involucrados(as) o afectados(as) lo que hará posible una implementación de acuerdo a lo planeado.

Las ideas las aportan los encargados de la planificación, pero la realidad la marcan el mercado y la empresa con su actuación dentro del mismo y las herramientas apropiadas.

10) Medición de los resultados y ajuste del plan

Efectuar un control en el plan de marketing es primordial en cualquier organización, ya que permite comprobar hasta que punto se están cumpliendo los objetivos previstos.

El control se concibe como el conjunto de medidas implantadas con el fin de comprobar los resultados del esfuerzo empresarial y analizar las causas de los aciertos y los errores para tomar las medidas pertinentes. Sin control, ningún esfuerzo realizado será válido; de nada vale dirigir, gestionar, organizar, si ésta última etapa no se aplica correctamente. El Plan de Marketing debe señalar qué métodos, que sistemas, cuáles son los sujetos activos y pasivos del control, las vías reglamentarias y la normativa adecuada, los niveles a que se aplicará y las garantías de que la información no refleje opiniones subjetivas.

Conocer si todo se está desarrollando según los planes acordados y los objetivos previstos es el propósito primordial de la función de control. En efecto, el control permite conocer y juzgar los resultados obtenidos profundizando y aclarando las razones que hayan motivado las variaciones y sirve de primer elemento para la toma de acciones correctoras de las desviaciones del Plan de Marketing, las cuales pueden ser positivas o negativas. Hay tres mecanismos básicos en la función control: la aprobación previa de los métodos; la supervisión directa e indirecta; y el análisis de la información (actuación por excepciones y adopción de las medidas correctoras).

Los informes, pues, se constituyen aquí como elemento esencial de esta función, mostrando el desarrollo de las actividades a corto y largo plazo, proporcionando medios de verificación y de control directos y sirviendo de estímulo complementario para ajustar constantemente el proceso continuo de la planificación. Esquemáticamente este proceso se presenta en la figura N° 5.

PASOS PARA ELABORAR UN PLAN DE MARKETING RELACIONAL

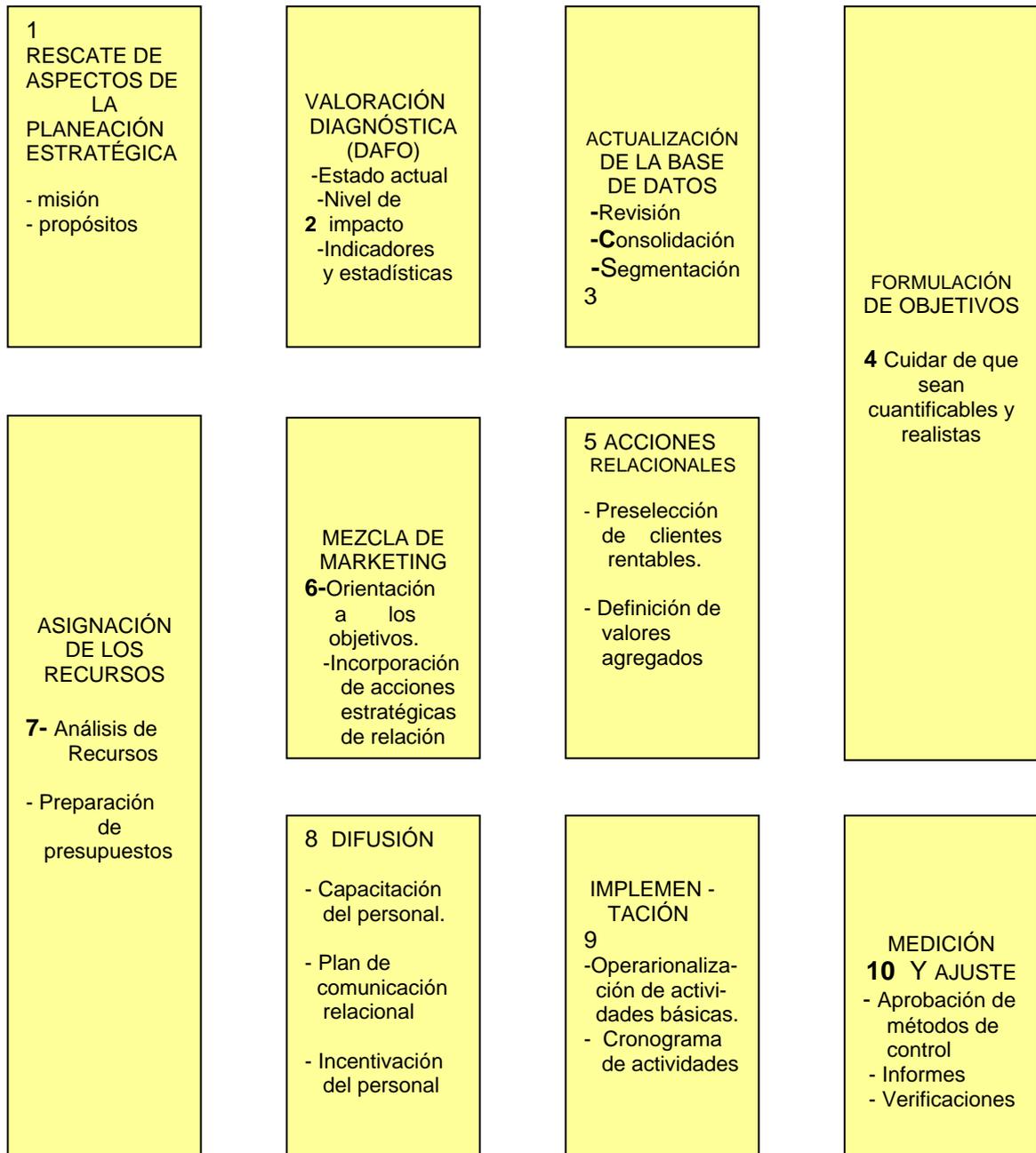


Figura N° 5 Pasos para elaborar un plan de marketing relacional.

Fuente: Adaptación propia en base a la información citada en el presente literal.

CAPÍTULO II

“ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE MERCADOTECNIA DEL ALMACÉN ELECTROVISIÓN CON ÉNFASIS EN LAS MEZCLAS DE MERCHANDISING Y DE RELACIÓN CON LOS PÚBLICOS”

A. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

1. Objetivos de la investigación.

a. Objetivo General

- Realizar un análisis objetivo de la situación actual de mercadotecnia de un negocio representativo del sector de pequeñas empresas que comercializan muebles y electrodomésticos en la zona del centro de San Salvador afectada por la ocupación del espacio público, para elaborar a partir de ese examen las estrategias de merchandising y marketing relacional que contribuyan a minimizar el impacto sobre su demanda.

b. Objetivos Específicos.

- Definir el contexto del mercado al que pertenece la Empresa y examinar tanto las condiciones del entorno inmediato como de su ambiente interno.
- Analizar la actual mezcla de mercadotecnia de la Empresa para determinar si sus énfasis corresponden a las características del mercado y a sus posibilidades reales para enfrentarlo.
- Identificar las debilidades y amenazas que inciden en la relación con los públicos, la administración en punto de ventas y en la oferta global de marketing.
- Identificar las fortalezas y oportunidades que puedan sustentar la definición de estrategias y acciones más adecuadas a los objetivos del negocio.
- Obtener conclusiones válidas, a partir del análisis realizado, con el propósito de ofrecer una propuesta estratégica que contribuya a crear ventaja diferencial sobre otras empresas de oferta similar y a convivir comercialmente con la gran cantidad de negocios comerciales.

2. Diseño metodológico

a. El método a seguir

Sabemos que para realizar nuestra investigación con éxito, es necesario utilizar el método que garantiza por excelencia la objetividad de los resultados así como el proceso de la toma de decisiones. Ese método es el *científico*, el cual por medio de un proceso lógico y de esquematización permitirá solucionar el problema planteado y emitir un juicio.

En este caso, como método general utilizamos el método *deductivo*, para partir de lo general a lo específico, ya que la investigación se realizó por medio de un proceso encaminado a obtener información objetiva de la situación actual de una empresa vendedora al detalle de muebles y electrodomésticos, a fin de favorecer la recuperación de sus niveles de demanda, así también la revitalización de su gestión interna, en convivencia con los negocios informales instalados en su entorno.

b. Tipología y diseño de investigación

Una vez definido el método de investigación a utilizar nos competía elegir el tipo de estudio que íbamos a realizar. Atendiendo el nivel de conocimientos a obtener, la investigación escogida es la *descriptiva*, pues lo que buscamos al diagnosticar la situación actual del negocio y el papel de los principales actores (vendedor y sus públicos) es precisamente especificar los niveles de operaciones, características, rumbo, énfasis de la mezcla de mercadotecnia, y de las relaciones que se establecen en el proceso de compra-venta.

Mediante la investigación descriptiva se valoriza los niveles de impacto del problema sobre la empresa Electrovisión, su capacidad de innovación y respuesta para formular, a partir de este recuento, una estrategia totalmente nueva o la integración de varias estrategias dispersas que se estuvieran aplicando en forma dispersa.

En la presente investigación el tipo de diseño a utilizar es el *no experimental*, ya que se realiza sin manipular deliberadamente las variables, sino que se observan los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos; dentro de éste adoptamos el transeccional, por el hecho de recoger los datos en un único momento de la vida de la empresa por medio de un cuestionario; y, más específicamente, el transeccional correlacional-causal porque describimos las relaciones entre dos o más categorías o variables. Gráficamente se vería así:

[Diseño no experimental { transeccional (correlacional- causal) }]

c. Técnicas para la recolección de datos

En la investigación se ha utilizado las técnicas de 1) *observación directa*, aplicadas al interior de la tienda, a su entorno inmediato y a la zona geográfica que se ha delimitado en el estudio, 2) *encuesta*, aplicada a los clientes activos de Electrovisión y 3) *entrevista*, la cual se hizo con empleados representativos de las operaciones que relacionan a la Empresa con los clientes. Cada una de estas técnicas se ha puesto en práctica mediante sus respectivos instrumentos de recolección de información que son: libreta de anotaciones, el cuestionario y la guía de entrevista.

d. Fuentes de información abordadas

1) Fuentes Primarias

Las fuentes investigación primaria seleccionadas fueron, en primer término, los clientes que están vinculados actualmente con el Almacén. Al contactarnos con ellos se pudo saber con certeza dónde viven, cómo se enteraron de la existencia del Almacén, si están satisfechos con los productos y servicios recibidos y otros datos importantes.

Otra fuente primaria ha sido el personal, miembros aportan datos y opiniones sobre cómo la empresa orienta sus esfuerzos de mercadotecnia, sus planes, sus limitaciones, el ambiente y otros.

También se pudo obtener información del comportamiento de los clientes y opiniones vertidas por algunos de ellos que también consumen los productos de la competencia, mediante la observación de lo que ocurre en la sala de ventas y en los alrededores.

2) Fuentes Secundarias

Las fuentes consultadas han sido principalmente: la Cámara de Comercio, la Alcaldía Municipal de San Salvador, periódicos y revistas, publicaciones en Internet, en las cuales se averiguó aspectos muy importantes, tales como características demográficas y psicográficas de los compradores, tendencias del comercio y otros aspectos.

e. Determinación del área geográfica

La investigación de campo se realizará en el sector comercial del Distrito Centro Histórico de San Salvador, específicamente en el área definida por las calles Arce y 5ª Calle Poniente y la 1ª Avenida Norte con la 7ª Avenida Norte, cuyo espacio público está ocupado por negocios informales, muchos de los cuales (las ventas estacionarias) tienen algún grado de aval de la A.M.S.S.

Se delimita este sector porque allí están concentrados desde hace muchos años los pequeños negocios dedicados a la compra-venta de muebles y artículos electrodomésticos y, por que además, es esa una de las zonas en donde se manifiesta el fenómeno creciente de la ocupación del espacio público.

f. Determinación del universo y de la muestra

1) Universo de los consumidores.

El conjunto de individuos de los que necesitamos conocer la mayor parte de la información relacionada con el problema que se estudia está constituido por todas aquellas personas que componen la cartera de clientes activos, incluyéndose en ésta los clientes en estado de morosidad.

De acuerdo con los últimos reportes sobre el comportamiento de esta cartera, se deduce que el número de clientes activos del Almacén es de 600, los cuales en la mayoría de casos pertenecen a la clase media baja y baja alta, es decir, jefes de familia con ingresos que rondan el salario mínimo y otros cuyos ingresos provienen de comercios y servicios informales.

Muestra

La cuantificación de la población o universo de estudio nos determina que el tamaño de la muestra o subgrupo representativo se calcula aplicando una de las fórmulas estadísticas más aceptadas en el caso de poblaciones finitas:

$$n = \frac{Z^2 Npq}{e^2 (N - 1) + Z^2 pq}$$

En donde:

n = Tamaño de la muestra	
Z = Nivel de confianza	95%
N = Universo o población	600
P = Probabilidad de éxito	50%
q = Probabilidad de fracaso	50%
e = Error de estimación	5%

El nivel de confianza se establece en el 95% debido a que los elementos muestrales no presentan diferencias significativas respecto de la población en estudio, y equivale a 1.96 desviaciones estándares.

El error muestral máximo que se asume en la presente investigación es de 10%, lo cual nos determina que se trabaja con una muestra que está dentro del límite que científicamente nos garantiza la validez de la información obtenida.

Aunque tiene evidencias de que gran parte de los actuales clientes son repetitivos en las compras, se estima un 50% de respuestas favorables en el proceso de investigación ($p = 50\%$); por lo tanto ya que $p + q = 1$, entonces la porción esperada de respuestas desfavorables es del 50%.

Sustituyendo en la fórmula:

$$n = \frac{Z^2 Npq}{e^2 (N - 1) + Z^2 pq} = \frac{(1.96)^2 (600) (0.50) (0.50)}{(0.10)^2 (599) + (1.96)^2 (0.50) (0.50)}$$

$$= \frac{5.99 + 0.96}{6.95}$$

$$= 82.88 \approx 83$$

El instrumento principal de investigación se aplica a la muestra de los consumidores.

Se pretende que este subconjunto del universo sea representativo de la población afectada, para poder hacer generalizaciones con un nivel aceptable de error.

2) Universo de la empresa

El universo de la Empresa está constituido por 11 empleados que, entre otros, incluye 2 vendedores y 2 cobradores con sueldo base.

El dato resulta importante porque la acertada aplicación de estrategias y acciones mercadológicas en este caso particular ilustrativo podrá dar pautas para la conservación o el incremento del empleo formal en la zona afectada por el problema planteado.

Muestra

Dado que la empresa cuenta con 11 empleados, este grupo es universo y muestra para efectos de nuestro estudio.

$$N = n = 11.$$

Estas entrevistas persona a persona se realizan utilizando una guía específica, de la misma manera como se procede con los empleados del almacén objeto de estudio.

g. Unidades de análisis

Ya que la unidad muestral es la misma empresa, las unidades de análisis son principalmente los propietarios o los gerentes y demás empleados que proporcionan información.

h. Plan de tabulación y análisis.

Después de administrar las boletas de encuesta (cuestionarios), se procede el análisis estadístico de los datos, utilizándose medidas de tendencia central.

B. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN MERCADOTÉCNICA

1. Perfil de la Empresa

a. Razón Social y Giro

Almacenes Electrovisión S.A. de C.V. es una empresa cuya actividad económica principal es la comercialización de muebles y artículos electrodomésticos.

De su razón social se advierte la intención de empresarios de crear paulatinamente varias sucursales según el ritmo de desarrollo de la primera tienda lo cual no se ve muy probable de cumplirse por lo menos a corto plazo.

b. Misión-Visión

Se verificó la razón de ser de éste negocio, en el sentido de estar comprometido a ofrecer los productos y servicios mencionados a sectores populares, proporcionando facilidades de pago y entrega inmediata, incluyendo el transporte de los artículos comprados; pero, en cuanto a la visión que se ha tenido por más de 15 años, consistente en crear un grupo de pequeñas empresas y convertirlas en mediana empresa en el período de 10 años, no se ha cumplido.

Son varios los factores que ha pospuesto el cumplimiento de tal visión, pero los empresarios explican que la principal causa es el congestionamiento físico y financiero que se deriva a la vez del cierre parcial de calles y aceras aledañas.

c. Clasificación

Por el sector económico al que pertenece, Electrovisión se define como una empresa comercial; sus operaciones son mayormente al crédito y los productos comercializados son selectivos.

Atendiendo a su tamaño, está catalogada como una pequeña empresa puesto que el número de empleados oscila entre 11 y 50 y sus ventas mensuales son mayores que \$ 5,714.29 y menores o iguales que \$ 57,142.85.

Por estar legalmente registrada, se ubica como una empresa del sector formal.

d. Historial

- El negocio se constituyó formalmente como pequeña empresa en el año de 1990 con la participación de 6 socios, quienes ya tenían la suficiente experiencia adquirida en su paso por otros negocios similares, designándose como gerente general al socio mayoritario.
- Desde su fundación contó con la colaboración de una familia de negocios afines con los cuales estableció alianzas para compartir experiencias, préstamos de emergencia e intercambio de productos; algunas de esas empresas fueron los almacenes Electroláser, El Exclusivo, Clásico y Clásico Jr.
- Inició sus operaciones en la intersección de la 3ª Avenida Norte y la 5ª Calle Poniente de San Salvador, es decir en el denominado Centro Histórico de San Salvador y a 100 metros del Parque Infantil, lo que para ellos constituía un punto estratégico para realizar sus operaciones.
- La empresa mantuvo durante unos cinco años una satisfactoria curva de crecimiento, aprovechando el espacio que habían dejado algunas pequeños y medianos negocios agobiados por el conflicto armado de los años ochenta y en un entorno inmediato libre de ventas estacionarias y semiestacionarias.
- A partir de 1995, las operaciones comenzaron a decaer, no solamente por la proliferación de empresas similares, sino principalmente por el “ahogamiento” al que han sido sometidos varios negocios que se ubican en los sectores cuyos espacios públicos correspondientes están ocupados por vendedores estacionarios, semiestacionarios y ambulantes del sector informal de la economía.
- En 2004 los directores hicieron un relanzamiento, en un esfuerzo por capturar mercado. Se establecieron algunas promociones de venta y se subió las comisiones a los vendedores dentro de la estrategia de “crédito fácil”.
- En la actualidad, la empresa ha decidido postergar su propósito de crear nuevas filiales tal como lo establece su razón social; en el afán de mantener a flote su actual organización y garantizar al menos los actuales niveles de empleo, especialmente del personal que ya está sensiblemente disminuido.

e. Objetivos de origen

El orden en que están establecidos los objetivos de la empresa trazados desde la época de su fundación, sigue la pauta del pensamiento de la mayoría de empresarios, en tanto se pretende generar utilidades para seguir ofreciendo productos y servicios y mejorar las condiciones del personal. Ese orden es el siguiente:

- Generar utilidades.
- Satisfacer las necesidades del mercado.
- Satisfacer las necesidades del personal.

f. Valores

Los valores que se declaran son básicamente:

- Respeto.
- Honestidad.
- Paciencia.
- Amabilidad.
- Orden
- Limpieza.
- Rapidez en el servicio.

Se dejó en libertad a los encuestados para que eligieran una o varias de las características observadas en las personas que le atendieron durante las últimas visitas realizadas al Almacén, las cuales coinciden con la mayoría de los valores definidos desde su fundación, dejando el hallazgo de que uno de los puntos fuertes del negocio es la rapidez con la que se presta el servicio, siempre y cuando las existencias satisfagan al público, lo cual es respaldado por aproximadamente siete de cada diez de estas personas.

Es importante mencionar que las características o valores que tiene que ver con una relación cálida y estrecha, tales como el trato amable, la paciencia la honestidad, no son percibidas con la misma intensidad.

2. Percepción del entorno inmediato.

a. El entorno físico inmediato

La zona comercial de Centro Histórico marcada por la ocupación del espacio público en donde se han instalado puestos de comercio informal, presenta un aspecto poco atractivo e inseguro para las personas que transitan frecuentemente a través de ellas y más dramáticamente para aquellos peatones que la visitan ocasionalmente con fines de compra.

El hacinamiento y la promiscuidad sumados al desorden en la colocación de productos y artículos de uso doméstico, configuran un ambiente físico que interfiere con la permanencia prolongada de clientes actuales y potenciales; ésta situación afecta a los diferentes comercios establecidos allí, pero sobre todo a aquellos que trabajan a base de créditos.

Tal como se puede comprender, la situación mencionada no va a cambiar en el corto plazo, pero la empresa se ha mantenido en esa ubicación por tres razones importantes: 1) Existe el riesgo de que una proporción de los clientes deudores puedan interrumpir el pago de sus letras mensuales 2) La oferta de locales de la misma Zona, cuyo espacio exterior están libres no es muy amplia 3) Paradójicamente, una parte de los créditos más recientes se ha concedido a comerciantes informales que operan en el Centro de la Ciudad aunque viven en los municipios aledaños.

b. El entorno comercial inmediato.

En el ambiente inmediato encontramos a los proveedores y a los clientes, que son dos públicos vitales para la empresa.

Al estudiar cómo la estrechez o el cierre permanente de espacios cercanos afecta a los clientes para hacer sus pagos normalmente o para haber considerado la posibilidad de comprar los muebles o aparatos electrónicos en otra zona, encontramos que el 52% de ellos efectivamente lo ha pensado en serio; este es un dato que da pautas para cuantificar el costo de oportunidad que significa para la empresa el problema de acceso tantas veces mencionado. También se ha logrado conocer el grado de riesgo a que se enfrentan los clientes de las casas comerciales ubicadas en la zona en cuestión y en este aspecto es alarmante para cualquier negocio saber que un poco más del 30% de su clientela haya presenciado algún incidente o disturbio de cualquier tipo el día que visitó el Almacén, lo cual pone en evidente riesgo la continuidad de una posible vinculación transaccional o relacional, pues, al porcentaje de clientes mencionado, esta situación les llevó a retrasar el pago de sus cuotas como principal repercusión pero también hubo daños emocionales, otros se cambiaron temporalmente de almacén y algunos llegaron a sufrir daños físicos menores.

Al analizar el entorno inmediato desde el punto de vista de los empresarios se nota una coincidencia importante en el sentido de que la falta de acceso ha ocasionado el retiro de clientes, determinándose también un costo de oportunidad por la disminución del paso de los compradores potenciales del tipo de producto que se ofrece en Electrovisión y otros cincuenta negocios similares.

Pero, la Zona delimitada sigue representando un movimiento comercial de grandes proporciones, aunque de difícil control institucional.

3. Percepción del ambiente interno

El ambiente al interior de la empresa se ha analizado desde dos perspectivas claramente diferenciadas: la primera está relacionada con las acciones de marketing propiamente dicho que se desarrollan en el punto de ventas; la segunda, con el clima organizacional que se configura ante la situación de crisis que se ha extendido en el tiempo como efecto del decremento en el empleo. La manera de percibir las relaciones que se dan entre los miembros del personal y entre éstos con la dirección de la Empresa es el examen de sus actitudes hacia el trabajo y hacia la gente.

En el numeral 8 del presente informe se examina la atención que la empresa da a los componentes de merchandising, así como la asignación y cumplimiento de las responsabilidades en este campo; es por eso que a continuación se incluye la apreciación del clima al interior de la misma y sus posibles implicaciones en las relaciones interpersonales de los empleados, las cuales repercuten también en la relación con la clientela.

a. Apreciación del entrevistado de cuál es su contribución a la misión de su empresa.

No se advierte una valoración de la contribución que cada uno de los empleados da a la consecución de los objetivos del negocio; tampoco tienen un conocimiento claro de la misión de la empresa. Al darle más importancia a sus propias necesidades y motivaciones, especialmente cuando se trata de remuneraciones en concepto de comisión, los empleados están contribuyendo individualmente a la generación del ingreso por operaciones sin alcanzar todavía un amarre con la orientación de los esfuerzos hacia el mercado.

En su actitud hacia el contenido del puesto no se nota la necesidad de establecer relaciones permanentes con los clientes.

b. Sentimiento de pertenencia:

No obstante que el personal actual lleva mucho tiempo laborando en la Empresa - el más reciente tiene cinco años de laborar allí - los criterios están divididos en este punto: mientras unos están convencidos de que deben participar en la conservación del patrimonio y en la defensa de los intereses del negocio, como si fuesen propios, haciendo esfuerzos redoblados dentro de su competencia, otros apenas la conciben como una fuente de empleo que hay que sostener.

En consecuencia de lo anterior, la actitud hacia la empresa y la gerencia de la misma refleja un intercambio de intereses más que un esfuerzo unificado o más que una sensación de compartir los objetivos personales con los de la empresa. A pesar de estas condiciones, a nivel personal existe lealtad hacia la gerencia general desempeñada por uno de los directores.

c. Opinión sobre las relaciones entre miembros del personal.

La relación que se ha dado entre los miembros del personal es del tipo formal, la cual ha dependido de las necesidades del servicio más que de la empatía. En la actualidad, esta interacción está tomando características de solidaridad, motivada por la incertidumbre que siempre generan las reducciones obligadas de personal

La habilitación que se ha hecho para que cualquiera de los empleados pueda realizar ventas por comisión es un punto que evidentemente se constituye como oportunidad de incrementar sus ingresos; no obstante esta medida altera la actitud hacia los compañeros de trabajo involucrados por dos razones principales: primero porque reduce el campo de acción de los vendedores propiamente dichos; segundo, porque los clientes son disputados dentro de la sala de ventas, no obstante, esta medida se justifica por la dificultad de atraer nuevos clientes con las tácticas ordinarias.

d. Apreciación que tiene de la recompensa a sus esfuerzos:

El sentimiento generalizado en éste punto es de que el esmero que se manifiesta en las gestiones comerciales y administrativas no están siendo remunerados suficientemente; pero al mismo tiempo reconocen que la situación económica del negocio no permite elevar sus niveles de ingreso como ellos desean. Un sondeo realizado en otros almacenes similares indica que las condiciones de otras empresas similares son iguales o parecidas.

Es comprensible que en las condiciones de insolvencia financiera y de un nivel mínimo de personal, las oportunidades de ascenso no estén en los planes de la Gerencia, por lo menos en el corto plazo.

e. Oportunidad para desempeñarse en un ambiente de trabajo libre.

La actitud hacia las condiciones de trabajo se puede ver desde dos ángulos:

Físicamente el ambiente es de relativo hacinamiento tanto al interior como en la zona externa. Esta característica, propia de muchos negocios del centro de la ciudad, se explica al conocerse que los locales fueron diseñados para uso familiar y por lo tanto exigen mayor creatividad para el aprovechamiento de los espacios, y, como si eso no fuese suficiente, el entorno más próximo es percibido como muy cerrado o apretado.

En un ángulo distinto, existe consenso en el área de ventas y atención al público de que se puede trabajar en un ambiente laboral de libertad, pues el estilo de dirección de la Gerencia General es del tipo democrático y, en cierta forma, excesivamente delegatorio.

4. Definición del mercado

El mercado meta o mercado objetivo de la Empresa Electrovisión, a quien dirige su oferta de marketing es un grupo de personas de clase media baja, normalmente jefes de un grupo familiar que demandan artículos utilitarios y de entretenimiento básicos para el hogar.

a. Perfil del mercado meta

Localización y cuantificación del mercado

La zona de influencia del negocio está focalizada en la cantidad de personas que circulan por el centro de San Salvador, incluyendo principalmente vendedores y compradores habituales, que provienen de los sectores populares de la capital, pero mayoritariamente de municipios aledaños como San Marcos, Soyapango, Mejicanos y Ayutuxtepeque.

De una depuración realizada a principios de 2006, de un total de 3.000 personas que han comprado al menos 1 artículo, se llegó a establecer que en la actualidad son en número de 600, quienes pueden ser considerados como clientes activos.

b. Perfil del consumidor

De acuerdo a la información que los clientes activos han proporcionado en cuanto a sus características *demográficas*, agrupadas en físicas, sociales y económicas, y a otras

características que tienen que ver con el comportamiento de compra, se considera mercadológicamente interesante observar los siguientes datos:

1) Características demográficas

CARACTERÍSTICA	TIPIFICACIÓN	CORRELACIÓN
Género	Equilibrio entre hombres y mujeres	La diferencia del por ciento es mínima
Edad	Jóvenes y adultos jóvenes	adultos viejos + 3ª edad = 1/5 del total
Estado familiar	Casado o soltero	7 de cada 10 viven en pareja
Grupo familiar	Formado por 5 miembros	Tres hijos en promedio
Educación	Tercer ciclo y bachillerato	Ambos niveles suman el 75%
Ocupación	Empleado permanente o pequeño comerciante, básicamente	Los pequeños comerciantes tienen negocios informales.
Ingresos	Rango de \$ 75 a \$ 225	Empleados ganan salario mínimo.
Ubicación	Proviene de municipios aledaños a San Salvador.	El mercado apunta al nor-orienté de la Capital.

En lo físico

En la compra directa de muebles y electrodomésticos se puede afirmar que no hay una superioridad muy marcada de uno a otro género en la realización de las transacciones comerciales, lo cual va en consonancia con la tendencia general de participación de la mujer en cualesquier actividades y a la frecuencia de madres solteras en la familia salvadoreña. La proporción de hombres con respecto a mujeres (45-38) se explica también al considerar que este tipo de negocios comercializa dos principales tipos de producto: artículos electrónicos de video o sonido y artículos de uso doméstico que corresponden generalmente a los intereses de uno y otro género.

En cuanto a la edad, los clientes activos de Electrovisión son jóvenes y adultos jóvenes, quienes se caracterizan la renovación de muebles y electrodomésticos, dictada por la moda o los adelantos tecnológicos en video y sonido.

En lo social

En el segmento de mercado al cual se orienta la oferta del Almacén, existe un predominio de hogares en unión libre, pero el número de casados también es importante lo cual se convierte en motivo de compra del tipo de muebles que la empresa ofrece y en teoría ofrece una relativa garantía de estabilidad, que es un aspecto muy importante en las expectativas de recuperación de créditos. Estos hogares, según los datos obtenidos están integrados por la pareja y un promedio de tres hijos, que a juzgar por la edad de los padres son, en su mayoría, menores de edad.

Los compradores habituales de Electrovisión son personas que viven en los municipios próximos a San Salvador, pero que se emplean en San Salvador y específicamente en el centro de esta ciudad. Casi un tercio de estos compradores provienen de comunidades de Cuscatancingo y si agregamos a aquellos que viven en Soyapango, podemos afirmar que en estas dos poblaciones está concentrada la mitad de los clientes de la Empresa; los otros municipios que contribuyen significativamente a conformar la cartera de clientes son Ciudad Delgado, Ayutuxtepeque y San Marcos, a tal grado que cada uno de ellos tiene similar frecuencia de compra que San Salvador.

En lo económico

La mayoría de los clientes de Electrovisión perciben ingresos iguales o menores que los salarios mínimos vigentes para los trabajadores de comercio y servicios (US \$174.30 mensuales), del sector industria (US \$170.40 mensuales) y los de maquila textil y confección, quienes devengan US \$157.20 mensuales (Ver anexo N°4, cuadro resumen de datos de identificación de clientes)

Estos ingresos están relacionados con la situación actual de la economía del País a nivel macroeconómico y con los niveles de escolaridad de los compradores abordados, puesto que son muy raros aquellos que tienen estudios superiores, lo cual es ahora una exigencia común en las empresas privadas y de gobierno para acceder a posiciones de mayores niveles de remuneración.

Los ingresos de las tres quintas partes de los clientes habituales provienen de actividades comerciales independientes o de empleos del sector comercial; es decir, que el resto de personas, quienes son empleadas permanentes de la industria y dependencias de gobierno, posiblemente aspiran a otra categoría de productos.

Es notorio también que se conceda créditos a amas de casa y a otros solicitantes que dicen ser beneficiarios de remesas provenientes de familiares en exterior, aunque éstos no tengan un nivel

de ingreso constante y fácilmente comprobable, ya que en la práctica muchos dependientes de remesas resultan ser más puntuales en sus pagos que otros clientes empleados.

Los prospectos y los compradores habituales provienen, tal como se ha dicho anteriormente, de municipios afectados por los altos niveles de violencia social e intrafamiliar, y muchos de ellos se mueven durante todo el día en zonas de comercio popular en las cuales el hacinamiento y las condiciones ambientales son precarias. Es importante considerar esta realidad para definir tácticas de atención a los clientes, especialmente porque en varios casos vienen acompañados de otras personas, amigas o familiares, a realizar sus transacciones.

2) Características Psicográficas

De personalidad

A través del breve contacto con los clientes encuestados, no sería posible una definición de sus principales rasgos psicográficos, pero aún así se pudo observar algunas manifestaciones comunes de aparente desconfianza, timidez e inseguridad, tanto en ellos como en las demás personas que entraron y permanecieron dentro del establecimiento durante el período en que se realizó el diagnóstico.

Los rasgos de personalidad anteriormente mencionados se complementan necesariamente con la descripción del estilo de vida de los individuos que pertenecen al grupo que se estudia.

Estilo de vida

Los vendedores estacionarios acostumbran tener en sus puestos pequeños equipos de sonido y televisores como una manera de llenar los momentos de ocio con música de moda y noticias nacionales, así también para mantener ocupados o sojuzgados a sus hijos de corta edad; mientras que aquellos que específicamente se dedican a la venta de discos compactos y de videos utilizan equipos de sonido de mayor potencia y, además de televisores, compran reproductores de "DVDs".

En el caso de los empleados de empresas privadas cuyos ingresos rondan el salario mínimo y de los empleados de gobierno, pero de las posiciones y niveles de ingresos más inferiores, éstos generalmente no realizan muchas inversiones, pero es normal que ocupen su tiempo libre para escuchar música o ver la televisión. Si conviven con su pareja y/o hijos comprarán los elementos básicos del hogar: una sala (juego de), un comedor, camas con sus accesorios, un módulo para colocar los aparatos electrónicos, discos compactos con música de moda, etc.

3) Motivación de compra

Se observan dos tipos de comportamiento que corresponden claramente a las dos tipos de artículos que esta clase de tienda comercializa. Al negociar camas, juegos de sala, etc., los compradores hacen mucho énfasis en la resistencia de las telas y en la consistencia de la estructura o base; mientras que la motivación hacia la compra de artículos electrónicos va por diseño o modelo que va a sustituir a otro producto que realiza la misma función, pero que por a "línea" se considera pasado de moda.

Pero uno de los aspectos más importantes dentro de este segmento es que su motivación de compra casi siempre está relacionada con el precio y, dentro de éste elemento, las más favorables condiciones de pago posibles.

5. Comportamiento de la demanda.

Electrovisión participa en el mercado de los muebles y electrodomésticos con una imagen de empresa más que de marcas individuales. Esto se analiza a la luz de tres aspectos importantes:

- *Demanda y ley de demanda*: dado que la ocupación de espacios públicos adyacentes es un problema que se ha vuelto constante en el mercado estudiado, el incremento de los precios como medida de capitalización que se está practicando ante la crisis hace que la participación de la empresa en ese mercado de demanda baje.

- *Tamaño de la demanda*. El consumismo y los cambios acelerados en tecnología de sonido y video determinan que la demanda de electrodomésticos en el País y particularmente en los municipios del Departamento de San Salvador sea creciente en atención a la obsolescencia planificada de este tipo de producto.

En el caso de Electrovisión, desde 1990 este negocio ha tenido cautiva una parte de esa demanda, pero esa pequeñísima participación se ha ido reduciendo cada año debido a que la oferta global de mercadotecnia se ha reducido también en calidad y en cantidad, como resultado de los que los empresarios llaman el "ahogamiento de los pequeños negocios formales del centro de San Salvador". Dicho ahogamiento debe entenderse originalmente como la obstrucción física de los establecimientos.

- *Demanda y estacionalidad*.

En los registros de ventas de la Empresa se evidencia el mayor auge del comercio de muebles y electrodomésticos que se da en determinados meses del año. Cada trimestre tiene al menos una temporada de mayor movimiento que el resto del tiempo: así se suceden las festividades de

Semana Santa, el Mes de la Madre, las Fiestas Agostinas y La Navidad, principalmente; pero la participación específica de Electrovisión y otros negocios similares en el mercado de consumidores se observa disminuida.

6. Indicadores del impacto de la ocupación de espacio público y medidas administradas para contrarrestar sus efectos.

- El 54% de los clientes afirma que el problema les ha afectado para hacer sus pagos a tiempo.
- 1 de cada 5 visitantes ha presenciado disturbios en la zona delimitada.
- En los archivos se encuentran datos de unos 2500 compradores, de los cuales el 24% están considerados como clientes activos o actuales.
- En 1995, época de crecimiento normal en la Empresa, las ventas fueron en monto de \$350,000.00; en los últimos 5 años (2002 - 2006) el promedio anual ha sido de \$145,439.96, es decir, un decremento del 58.45%, lo cual al valor actual es aún más significativo.
- En 2002 las ventas fueron de \$152,700.13 y en 2006 alcanzaron \$153,100.00, que no alcanza ni el 1%.

7. Definición actual de la mezcla básica de mercadotecnia

Para efectos del análisis, la mezcla de marketing se presenta primero con la estructura de sus cuatro componentes tradicionales: producto, precio, distribución y comunicación, incluyéndose dentro de la comunicación los subcomponentes publicidad, promoción de ventas y las relaciones con los públicos, esta última considerada la esencia del marketing relacional y que por razones de orientación de este trabajo se analiza en apartado especial y. de igual manera, se examina el merchandising, ya que en éste concurren también aspectos de garantía, precio, presentación y selección de productos , pero con un enfoque de punto de ventas.

a. Del producto y sus servicios

Electrovisión comercializa dos categorías de productos, una consiste en muebles de madera para uso doméstico en sectores populares, en las líneas clásicas de comedor, sala y dormitorio; la otra es la de equipos o aparatos electrónicos para uso casero.

1) Marca

En la actualidad no se encuentra una orientación clara de marca tal como lo fue en sus inicios en donde Electrovisión era sinónimo de Toshiba y Panasonic; el negocio se vende a si mismo como el buen almacén que da crédito fácil.

Las marcas de producto que ofrece son variadas y en lo electrónico la mayoría son competitivos.

En cuanto a los muebles, solamente en camas se ofrece marcas reconocidas, tales como Indufoam, Capri y Mobilia.

Según las condiciones de fabricación que se dan en la industria globalizada, una misma marca de electrodomésticos puede provenir de diferentes orígenes con algunas diferencias de calidad en los procesos de producción, aunque la comercialización se sigue haciendo como que vinieses de la fábrica matriz por lo cual marca ya no se percibe como sinónimo de calidad.

2) Calidad y otros

Al querer establecer la proporción de productos con desperfectos de origen que han sido comercializados en la Empresa, independientemente de que hayan sido reportados o no, encontramos que 2 de cada 10 usuarios (ver anexo N°4, tabla 11) expresan que han tenido desperfectos en los productos comprados, durante los primeros días de uso. Esta proporción afectaría la imagen del negocio de ser conocida por la clientela, independientemente de que las fallas sean de gravedad o no.

Al profundizar en el contenido de la información se advierte que estas fallas se concentran en aquellos productos que son utilizados en negocios los cuales son básicamente equipos de sonido, reproductores de DVD, algunas marcas de televisores y muebles de comedor.

3) Servicio

Electrovisión despliega ordinariamente algunos servicios durante las operaciones de compra-venta entre los que destaca el servicio rápido de transporte de los artículos y también asume otras asistencias o auxilios en casos de problemas presentados por los productos, como en el caso de los muebles en los cuales se envía al encargado de mantenimiento a hacer reparaciones menores.

En el lado de las acciones preventivas, los clientes consideran que deberían recibir más ayuda, durante el momento de su adquisición, en el uso adecuado y en el buen mantenimiento, pero más específicamente en saber todas las funciones que realiza (Ver anexo N°5, tabla 21).

Un elemento importante acerca del producto en general, es que se comienza a incorporar algunos productos de mayor calidad o “de marca” para atender a algunos clientes considerados como especiales.

b. De la estructura de precios

Para estructurar los precios en cada línea de productos se toma en cuenta principalmente los costos de adquisición, gastos administrativos, gastos de venta más un porcentaje de utilidad. Considerando que el 90% de las ventas son al crédito, lo cual agrega el elemento de riesgo en la recuperación, la escala de precios se va conformando de acuerdo a los plazos concedidos, los cuales van desde 6 hasta 18 meses lo cual coincide con la propensión de este tipo de tiendas a ofrecer planes de financiamiento mediante trámites rápidos.

La tendencia del negocio es conceder créditos cada vez menos amplios y desechar los plazos de 18 y 24 meses; coincide esta situación con la preferencia de los clientes a hacer uso de créditos mayoritariamente de 15 y 12 meses.

Está claro que el precio de mercado no es tomado en cuenta en la fijación del precio para cualquier producto.

Las acciones tácticas en este componente son básicamente las siguientes:

- Introducción de algunos productos de mejor calidad al mismo precio o con un aumento mínimo.
- Absorción del costo del flete total o parcialmente, dependiendo de la ubicación domiciliar de los clientes.
- Un corto margen de flexibilidad en los precios pero partiendo de precios base relativamente altos con respecto a la competencia.

Las acciones mencionadas se explican ante el requerimiento que se advierte en la sugerencia de los clientes respecto a “mantener buenos precios” por sobre otras necesidades.

c. De la distribución

Tal como está definido, Electrovisión está en el final de la cadena de distribución antes de llegar al consumidor, es decir, un negocio eminentemente detallista, por tal motivo algunas actividades como almacenamiento y programación de entregas no se desarrollan a plenitud; pero si se realizan actividades de despacho y transportación.

El Negocio práctica una alternativa que han encontrado las pequeñas empresas para ganar ventaja competitiva ante el poder de las medianas y grandes y sostener sus niveles de precios; esta alternativa consiste en proporcionar transporte inmediato y sin restricciones del lugar de destino, absorbiendo el flete.

d. De la comunicación

1) Publicidad

Ni el presupuesto ni la cantidad de compradores a contactar, son suficientes para justificar acciones puntuales de publicidad masiva y mucho menos para una campaña formal; pero tampoco se observan otras modalidades de publicidad como alternativas. Se depende del perifoneo o invitación de carácter oral a la entrada del establecimiento o en sus alrededores.

La publicidad en el punto de ventas no esta entre las prioridades de la mezcla de mercadotecnia, siendo un elemento de bajo perfil con relación a las acciones de los competidores.

2) Promoción de ventas

En los años en los que la gerencia ha realizado acciones de promoción de ventas se ha producido un leve incremento en los niveles de ventas pero estas prácticas no han sido parte de una estrategia general y no han arrojado resultados muy satisfactorios en la situación financiera de la empresa puesto que se tienen problemas en el cumplimiento de plazos de pago a proveedores.

3) Otras modalidades de comunicación

Las mezclas de relaciones públicas y de merchandising no se desarrollan intencionalmente en esta parte del diagnóstico ya que se considera que la situación de esta empresa amerita examinar más ampliamente estos elementos tan importantes en una organización comercial, cualquiera que fuere su tamaño.

8. Análisis del merchandising.

a. Presencia de los componentes básicos

El examen de la aplicación del merchandising en Electrovisión se hace atendiendo a sus características de pequeña empresa, tomando en cuenta que las técnicas y tácticas deben corresponder a una estructura que tiene muchas limitaciones de espacio físico y cuyos productos no son de consumo masivo y que por tanto cualquier combinación de elementos del merchandising debe adaptarse a sus características y necesidades.

1) Merchandising de presentación

Las dificultades del ambiente externo y la disminución del número de vendedores pone al descubierto la necesidad de darle a este componente la atención que merece como el aspecto más importante del marketing en el punto de ventas, algo que no se consideró en el pasado debido a la efectividad que desplegaban los vendedores dentro y fuera del establecimiento.

Básicamente los encargados de la administración comercial se han limitado a atender la selección de los productos que ponen a disposición de los clientes tomando como principal factor los productos que más se están moviendo según el historial de ventas, pero sin tener un conocimiento objetivo de las percepciones, actitudes y expectativas de los clientes.

No se puede decir que la presentación de los productos provoque por sí misma el interés del cliente y lo mueva hacia un compromiso de compra, salvo algunos esfuerzos para presentar el surtido de los electrodomésticos de mayor tamaño.

Al medir la aceptación del diseño o trazo general de la tienda hay que tomar en cuenta la opinión de los clientes quienes califican de "buena" hacia abajo la forma en que los artículos se presentan tanto al interior como al exterior del Almacén, asimismo, el concepto que se tiene de las condiciones para circular ordenadamente y con facilidad en la sección de exhibición y ventas no son las más adecuadas, lo cual se debe analizar tomando en consideración el tamaño de los espacios disponibles, puesto que no hay suficientes pasillos y los existentes son muy estrechos. La permanencia de los visitantes, en estas condiciones, es de muy corta duración.

Este congestionamiento repercute en el estado de ánimo de los clientes y en la posible decisión de compra, puesto que él quiere y necesita estar lo más cerca posible de los productos que han atraído su atención; los vendedores hacen un esfuerzo para superar las limitaciones en términos del ambiente físico de la tienda y tratan de dirigir los sentidos del posible comprador hacia las características del producto que en principio les interesa estos últimos.

Un punto rescatable en estos esfuerzos de presentación, es la división de la superficie de ventas del establecimiento en secciones, de acuerdo a las líneas de producto, con lo cual se minimiza la impresión de un espacio físico muy limitado.

2) Merchandising de decoración

La valoración que se hace desde adentro sobre el aspecto visual y el uso de materiales, como elementos de decoración que los clientes deberían apreciar inmediatamente que entran al punto de ventas es que éstos aspectos se deben adecuar a las fechas o temporadas festivas y que la decoración misma es propia de los productos.

De esta manera los clientes habituales no esperan encontrar otras aplicaciones de decoración al exterior del negocio como tampoco en su interior, aunque su paso por otros negocios le puedan sugerir el uso de colores, adornos etc., en un concepto general de decoración o de oferta global de productos.

Si se quisiera ver la parte positiva de esta situación habría que decir que todavía quedan varias alternativas o formas factibles de procurar que los clientes actuales y potenciales sientan el deseo de permanecer en las instalaciones del almacén y apreciar la oferta global que se ha diseñado. En este sentido se observa, a partir de la investigación, que solamente el 7% de los visitantes se sienten atraídos y entran por su propia decisión lo cual tiene que ver con la decoración y la presentación en el punto de ventas; el resto de los clientes llegan hasta el interior del almacén por otras motivaciones tales como recomendación de familiares, persuasión de los vendedores o la necesidad urgente que ya tenían de adquirir un electrodoméstico determinado.

3) Merchandising de colocación

La mayoría de los muebles y enseres para el uso del hogar que se comercializan en la actualidad son de tal tamaño que su colocación no va más allá del nivel de piso, pues la competencia desleal de muchos puestos informales ubicados en la zona comercial del centro de la Ciudad, está reduciendo la competitividad de artículos medianos y pequeños, generalmente vendidos de contado; en todo caso, la disposición de los productos en estantería responde en alguna forma a la intención de concentrar las líneas de productos y a la urgente necesidad de economizar espacios, pero más exactamente a cuidar lo estético, mientras otros negocios relacionan la colocación de artículos con el desplazamiento de la vista o mejor aún con la rentabilidad de los productos mismos, tal como lo mandan las técnicas del merchandising.

El componente colocación no tiene su máxima aplicación en la sala de ventas, pero esta omisión se debe más al desconocimiento del potencial que tiene como técnica del merchandising que a la

negativa de ponerlo en práctica, no obstante que es una opción que no necesita de grandes gastos ni de grandes esfuerzos sino más bien de una creatividad que obedezca a un criterio técnico.

Un indicador importante de la posibilidad para localizar e identificar los productos buscados por compradores antiguos o recientes es que tres de cada diez personas con intención de compra han tenido dificultades bien definidas para entrar en contacto inmediato con el artículo que traían en mente; esas dificultades son principalmente las que se mencionan a continuación: no está a la vista el producto específico con el precio deseado; no hay de la medida buscada; no se divisa desde la entrada al Almacén o desde la vitrina; y, en algunos de los casos, el producto está en bodega.

4) Atención en Punto de Ventas

A nivel de estas pequeñas empresas se advierte que cada vez la atención y el servicio al cliente se van integrando al conjunto de acciones que se realizan en una estrategia general de merchandising, pues si bien es cierto que los productos deberían de venderse por sí mismos, una atención personalizada y correctamente orientada acaba por impulsar la toma de decisiones de compra.

Sobre la atención que actualmente se da de parte de la fuerza de ventas se considera que los prospectos o posibles clientes sienten algún nivel de presión por cerrar la venta, con el riesgo de que sientan también que con tal apremio se está satisfaciendo las necesidades de la empresa o del vendedor específicamente por sobre sus mismas necesidades, lo cual hace difícil crear la sensación de satisfacción después de haber negociado.

Casi en su totalidad, el personal está convencido de que la atención que se brinda al público es de las mejores, porque se está pendiente de la gente desde el momento en que se detiene a mirar hacia adentro de la tienda hasta que se retira de la misma.

Se destaca la *paciencia* como una de las formas percibidas de la atención que se da, especialmente cuando los compradores tienen muy poco conocimiento de las características de los productos y, además presentan bastante resistencia a los respectivos precios. Por lo restante, ellos sienten que, en unos casos más, en otros menos, la atención se da con amabilidad, respeto y disposición de servir.

De parte del personal de ventas se manejan aspectos de cortesía general y del buen trato a los clientes habituales como una manera de impulsarlos hacia un producto determinado, aunque éste no se ajuste a las expectativas iniciales de ellos; se intuye la necesidad de profundizar en el

conocimiento del producto con relación al de los competidores. Precisamente en este punto específico, los clientes consideran que en el momento de efectuar su compra debieron recibir más ayuda en cuanto a saber todas o la mayoría de las funciones que cada artículo realiza, conocer del uso adecuado de ese artículo y obtener, además, ideas sobre el mantenimiento que el mismo requiere. Está muy generalizada la opinión de que cada vez los electrodomésticos son capaces de realizar nuevas funciones a un nivel más sofisticado y que en la práctica hogareña esas funciones no son aprovechadas por desconocimiento de las mismas o porque el uso que se les da no es el más apropiado.

5) Precios en el punto de venta

Anteriormente se ha examinado la fijación y el efecto de los precios como parte de la mezcla de mercadotecnia y como un componente íntimamente ligado al producto; pero en merchandising el tema de los precios se aborda observando su manejo en el propio punto de ventas. Ciertamente, en las etiquetas o pequeños rótulos que se colocan sobre cada artículo se puede conocer la información suficiente sobre el monto y las condiciones de pago, faltando únicamente un modelo de etiqueta que identifique al Almacén y que al mismo tiempo sea un vehículo sencillo y práctico de publicidad.

6) Garantía

La garantía ofrecida en la actualidad normalmente es una promesa que se hace en el sentido de que el producto tiene tal calidad que no va a presentar fallas de fábrica y de que, en el caso de que se presente algún defecto, el artículo es reparado satisfactoriamente o sustituido por otro de las mismas características totalmente nuevo.

En cuanto a la garantía psicológica propia del merchandising referida a que los compradores necesitan que el producto que están buscando exista en abundancia, como para que las posibilidades de falla sean menores, el negocio no está en condiciones de ofrecerla actualmente, debido a la situación de inseguridad financiera derivada de la disminución de las operaciones mercantiles.

b. Aplicación de técnicas específicas

Como complemento a la verificación de la presencia de los principales componentes del merchandising se revisa también el manejo que se hace en las zonas y secciones por donde los clientes de Electrovisión hacen o desean hacer su recorrido. De esa manera ha sido importante observar o verificar la aplicación de algunas técnicas de marketing en el punto de ventas que se esperaba encontrar en cualquier establecimiento detallista, sin importar su tamaño.

En cuanto a la *publicidad en el lugar de ventas*, ésta se está manejando con una baja intensidad, descansándose básicamente en el tradicional pero efectivo pregón que se deja a discreción de los vendedores, quienes han adquirido la habilidad para identificar algún grado de interés de compra por parte de las personas que transitan frente al Almacén.

La vitrina exterior presenta los productos de manera aislada, es decir, sin formar parte de un montaje o idea decorativa con mensajes promocionales. De similar forma, los vendedores y/o parte del personal asumen tareas de impulsador repartiendo volantes en los que se mencionan los productos que se desea mover con mayor rapidez, haciendo este repartimiento de manera selectiva.

En cuanto a la *aplicación de técnicas de circulación*, se aduce que la superficie de ventas es demasiado pequeña como para mantener corredores habilitados en donde el cliente pueda circular con una dirección definida. La recepción, la caja y la oficina de cobros están en la misma sala de ventas cerca de la puerta principal.

La *animación del punto de ventas* está centrada en la colocación de aparatos de video en la zona de la entrada y vitrina, estos aparatos permanecen conectados la mayor parte del día con el doble objetivo de provocar una reacción de interés y al mismo tiempo dar la sensación de movimiento y de surtido.

c. Definición de responsabilidades del merchandiser

No existe en el negocio un puesto específico de merchandiser o encargado permanente de la sala de ventas, pero el Gerente General es un profesional de la Mercadotecnia, quien además tiene una larga trayectoria en el negocio de los electrodomésticos.

Algunas de las actividades propias del marketing en el punto de ventas las realizan alternativamente el gerente general y uno de los vendedores, tal es el caso del conocimiento de la aplicación de las propiedades de los productos y de las negociaciones; otras acciones están a cargo generalmente de la gerente administrativo y el vendedor líder, por ejemplo la presentación de la mercadería en punto de ventas y el manejo u operación de los productos. No obstante aún quedan algunas actividades en esta área que no se desarrollan plenamente, aún siendo importantes para la captura de nuevos clientes y la retención de los antiguos; estas actividades son específicamente la identificación de clientes con intención real de compra, la presentación y decoración adecuada de los productos y, sobre todo, el manejo del lineal o superficie de ventas.

La explicación que se repite para el hecho de que el concepto del lineal no se desarrolle en toda su dimensión es que el espacio disponible para la exhibición y ventas es demasiado limitado.

La situación de que las responsabilidades por las actividades del marketing en el punto de ventas estén diluidas de hecho entre varios cargos, dificulta que éstas se desarrollen como las necesidades del negocio lo ameritan, tanto en la zona exterior como al interior del mismo.

d. Medidas que se han tomado para mejorar las zonas exterior e interior del punto de venta.

- *En la fachada:* La última acción desarrollada para hacer más atractiva la fachada fue la colocación de una cubierta a la medida de la acera para resguardo de las personas y de los productos y la pintura del exterior, ambas realizadas hace 6 años.

- *En la vitrina:* Esta sección no ha tenido modificaciones importantes.

- *A la entrada:* El área de la entrada es relativamente pequeña, pero se ha mantenido un aseo constante de piso de los muebles de oficina y del mobiliario propio de la empresa.

- *En las secciones:* Se apilan los productos verticalmente cuando están en su embalaje, principalmente por la economía de espacio, ya que el sistema de compra-venta no hace necesario el mantenimiento de una bodega, con la excepción de los muebles de dormitorio, los cuales son desarmables.

- *En los lineales y pasillos:* No se ha considerado.

9. Análisis de las relaciones de la Empresa con sus públicos.

En esencia, la Empresa mantiene contacto real con dos tipos de público: con los clientes, principalmente, y con los proveedores; en este último caso la conexión se da directamente o a través de los representantes o agentes de ventas.

Ahondando un poco más en el tipo e intensidad de la relación, se nota que, generalmente, ésta no trasciende más allá del contacto que necesariamente debe darse durante las operaciones normales de venta al detalle, formulación de pedidos, atención de reclamos, prevenciones en casos de mora y otras.

Con excepción de la Gerencia General, no existe en el desempeño de los empleados que contactan a los públicos, como parte de su trabajo habitual, una puesta en práctica de acciones planeadas de relación con ellos. La mentalidad común que se percibe es de un intercambio personal que depende únicamente de las transacciones; para el caso, se ha mantenido la disposición táctica de estimular con descuentos a aquellos clientes que consiguen llevar a uno o más compradores nuevos.

a. Priorización de los públicos.

En la práctica, el establecimiento de un orden en la atención al público, está decidido por la Gerencia y se da de la siguiente manera: primero, *los clientes*; segundo, *los proveedores*; tercero, *los empleados*; y en cuarto lugar, los competidores.

b. Las comunicaciones relacionales

Uno de los hallazgos que se repitieron al examinar la información obtenida a través de las entrevistas encuestas y observación directa lo constituyen la ausencia de instrumentos, canales y medios utilizados por la Empresa para conocer la actitud y las necesidades mismas de los compradores, lo cual podría servir para comunicar aspectos de motivación, extensión de servicios incorporados al producto y cualquier otro elemento que les interese.

Como unidad económica que está justamente en el límite inferior del rango de la pequeña empresa, definido por las principales organizaciones que la apoyan o estudian, Electrovisión, a excepción del Gerente General, no cuenta con personal formado específicamente para la utilización del conjunto de instrumentos de comunicación ni con una asignación presupuestaria que posibilite la capacitación y el costo de un programa en este campo. Pero lo más determinante en esta situación es que la empresa está a la búsqueda de resultados a corto plazo y por tanto le parece más sencillo y más práctico reaccionar a quejas, sugerencias o peticiones de información específicas. En cuanto a los canales de comunicación relacional que se posee (cuadro), se puede hacer un recuento de sus ventajas e inconvenientes de acuerdo a las posibilidades de aplicación y al perfil del cliente.

MEDIOS DE COMUNICACIÓN RELACIONAL EN USO		
CANAL	VENTAJAS	LIMITACIONES
Teléfono fijo	<ul style="list-style-type: none">- Está permitiendo llegar a la mayoría de los clientes, con la excepción de algunos que viven en zonas rurales.- Se contacta a los clientes directamente sin interferencias técnicas	<ul style="list-style-type: none">- En varios casos se tiene dificultad para localizar al cliente, porque trabajan en lugares distantes.- Necesidad de utilizarlo puntualmente para no saturar.

CANAL	VENTAJAS	LIMITACIONES
Teléfono móvil	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor personalización. - Permite mayor movilidad. - Localización inmediata. 	<ul style="list-style-type: none"> - Señal irregular. - Mayor costo. - Interrupciones por saldos y/o cargas.
Fax	<ul style="list-style-type: none"> - Inmediatez 	<ul style="list-style-type: none"> - Tecnología en desuso al ser mejorada por otros canales. - Poco operativo para marketing relacional.
Correo postal	<ul style="list-style-type: none"> - Se logra buen nivel de personalización. - Se mantiene la intimidad. - Los mensajes están llegando a todos los destinatarios sin importar el lugar. - Recursos creativos - Está funcionando en caso de documentos formales. 	<ul style="list-style-type: none"> - En tiempos festivos se percibe mucha lentitud. - No se recibe respuesta en la mayoría de los casos. - Consume demasiado tiempo en relación a otros medios. - Necesidad de utilizar notificadores, cobradores y otros agentes externos con un limitado control.

CANAL	VENTAJAS	LIMITACIONES
Correo electrónico	<ul style="list-style-type: none"> - Bajo costo - Retroalimentación en tiempo real 	<ul style="list-style-type: none"> - Alcance limitado sobre el mercado objetivo de la empresa.
Internet	<ul style="list-style-type: none"> - Bajo costo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se necesita capacitación para aprovechar este recurso.
Fuerza de venta	<ul style="list-style-type: none"> - Existe oportunidad de contacto persona a persona 	<ul style="list-style-type: none"> - Hay necesidad de formación especializada. - En estos negocios la rotación de vendedores es alta.

Cuadro N° 4

c. Relación con los clientes

Es interesante contrastar la percepción que se tiene de la calidad de las relaciones, tanto desde la posición de los clientes como desde la misma empresa. "Las jefaturas califican como muy buena esta conexión porque no se tiene conflictos con ellos; mientras por el lado de los clientes la valoración está entre muy buena y buena; no obstante, se aprecia también que mientras un diez por ciento la califica de regular, existe otro porcentaje igual que no quiso responder, lo cual debería interpretarse más como la decisión de reservarse una consideración desfavorable que como cualquiera otra motivación. Para analizar la relación empresa-clientes desde ambas partes ha resultado conveniente verla desde tres modalidades; primero la verificación de los niveles de fidelización o generación de lealtad alcanzados; en segundo lugar, los elementos de vinculación de compra-venta y, por último las modalidades de retención o recaptura de clientes indecisos o insatisfechos.

1) Niveles de fidelización

La administración del Almacén maneja como dato de referencia para sus análisis y proyecciones la cantidad de 600 clientes activos, de los cuales considera que 400, equivalentes al 66.7%, están fidelizados. De partida, éste es un buen caudal para montar una estrategia de mayor identificación con ellos y de aprovechamiento de esta valoración de su lealtad.

Pero éste examen no quedaría completo si no se atiende el criterio de los clientes, para ello se ha medido su sentido de pertenencia a la empresa, lo cual permite adentrarnos un poco más a la intimidad de los tipo de público. Podemos decir que por cada cliente que no se siente parte de la empresa, hay aproximadamente otros tres que si se sienten familiarizados con el Almacén; pero es muy determinante que el 30% de los clientes en cartera no estén definidos.

El 40% de las personas que compran en Electrovisión prefieren a este almacén por sobre cualquier otro vendedor que les ofrezca el mismo tipo de producto en similares condiciones. Esta proporción hay que contrastarla con la afirmación que se menciona anteriormente en el sentido de que el 66.7 están fidelizados. El diagnóstico refleja también que estos compradores leales son ciertamente los que compran menos. El resto de compradores, que son más y compran más, tienen propensión a adquirir los productos en cualquier tienda de muebles y electrodomésticos.

Variables indicadoras de lealtad.

- *Productos contratados en exclusiva contra productos compartidos con los competidores.* En aquellos casos , en los que los compradores hacen efectiva compra en otro lugar habiendo tenido como primera opción a Electrovisión, los productos buscados son básicamente los refrigeradores y las cocinas,
- *Renovación de los créditos.* Cuatro de cada seis de los compradores que forman el universo definido, mantienen su cadena de crédito personal.
- *Recomendación que hacen de la Empresa a familiares y amigos.* Debido a la reducción de acciones de publicidad y promoción de ventas y al problema común de los negocios ubicados en el espacio físico delimitado por el estudio, la recomendación que los compradores hacen a sus amigos, colegas vecinos o familiares es por ahora un elemento vital, ya que el 30% llegan por esa vía.
- *Participación en actividades de comunicación y promocionales.* Este es un tipo de acciones específicas de enlace o vinculación que aún no se considera en el marketing que la Gerencia pone en práctica.

- *Sensibilidad al precio.* Los precios son el principal motivo por el cual la vinculación del público se dificulta, ya que la competencia desleal y el tráfico de mercadería de dudosa procedencia no permite la aceptación del importe fijado para varios de los productos.

2) Niveles de vinculación

Un hallazgo importante es que la mayoría de clientes lleva menos de 4 años en cartera. El grupo se va renovando y esto es indicador de que los esfuerzos se van orientando a la captación de nuevos compradores.

Otros de los elementos de vinculación más concretos que se extraen al realizar la revisión en esta área son:

- Los clientes están comprando muebles y/o electrodomésticos cada nueve meses con un rango de aproximación de hasta tres meses más y hasta tres meses menos.
- El 75% del total de clientes activos contrata sus créditos para doce o quince meses plazo, con preponderancia del segundo. Es política del Almacén ofrecer descuentos por el pago total de saldos, específicamente cuando faltan 3 ó 4 meses para que el contrato termine; de esta manera se puede ofrecer también la concesión de un nuevo crédito con pago de prima diferido y dividido en dos porciones, todo esto como una manera de mantener la vinculación desde la iniciativa de la Empresa.
- No obstante que los clientes de Electrovisión son de nueva generación, éstos son de compra repetitiva, de los cuales la mitad prefiere a este Almacén por sobre los otros similares ubicados muy cerca unos de otros, en una zona fuertemente cargada de negocios formales de electrodomésticos, y entre éstos, de artículos de sonido y video mayoritariamente. El 85% han adquirido de 3 a 6 productos en los últimos tres años.
- Las personas que compran preferentemente en esta empresa son paradójicamente los que en total compran menos unidades para su uso familiar.
- La forma de pago es esencialmente al crédito.
- La proporción de compradores que tienen sentido de pertenencia al grupo de públicos de la Empresa coincide con la proporción de personas que hacen la mitad de sus compras totales en ella.
- Relacionando el punto anterior con la cantidad de artículos que la población ligada al Almacén está comprando se deduce que hay necesidades que no están siendo satisfechas.

Desde el punto de vista del grado de identificación que los clientes tienen del personal, y considerando, por supuesto, las características propias de cada puesto, este público reconoce

más a la Gerente Administrativa, precisamente porque las necesidades del servicio, las limitaciones de personal y a veces la iniciativa propia, hacen que ella se desempeñe también en labores de atención y servicio al cliente.

Los vendedores y cobradores mantienen un contacto que se circunscribe a las operaciones que ellos realizan. Los demás empleados son identificados, sólo en algunos casos, a nivel personal por los visitantes más frecuentes, pero no así por sus cargos, con excepción del Gerente General, a quien reconocen por tener su oficina en espacio abierto, aunque no tengan cotidianamente con éste el mismo contacto que se posibilita con el resto del personal.

3) Acciones de retención

No hay claridad acerca del tipo de clientes hacia quienes deben dirigirse los esfuerzos por establecer y mantener una sólida vinculación cliente- empresa. Si bien es cierto que se cuenta con una base de datos que contiene información sobre los clientes y el movimiento de los productos, principalmente, el interés está puesto casi exclusivamente en saber el estado de cuentas de estas personas, de tal manera que si existe una segmentación en base a la utilización de la base de datos, esa es la que divide a los clientes en dos grupos principales: el de los usuarios de crédito que hacen sus pagos normalmente o con y cortos retrasos y el de los que tienen una o mas letras vencidas, o lo que es lo mismo, clientes puntuales y clientes impuntuales.

En el esfuerzo por retener o recapturar a los clientes indecisos o con algún tipo de insatisfacción se toman algunas medidas coyunturales de tipo eminentemente transaccional, tales como:

- ofrecer pago en letra corrida.
- precios especiales.
- pago diferido de la prima.
- aprobación de créditos traslapados.

4) Puntos críticos en la relación con los clientes.

Como ya se ha apuntado anteriormente, el tipo de marketing que se maneja es predominantemente transaccional, lo cual relega a un segundo plano la relación sostenida con los clientes. Por otro lado este público, dada sus características sociodemográficas y el ambiente de trabajo, ya sea como parte de una organización o como autoempleado, tiende a reaccionar enérgicamente y a veces de manera agresiva ante lo que considera un incumplimiento de las promesas de venta hechas en el momento de la negociación y contratación de su crédito.

Se encuentra algunos factores que de algún modo afectan la relación con los clientes, de los cuales se menciona los siguientes:

- Muchos tenedores de créditos activos quieren hacer sus pagos en fechas y períodos que ellos deciden, aún cuando en algunos de esos casos se ha comprobado que tienen capacidad de pago. Al negárseles esa concesión manifiestan descontento y amenaza de no repetir la compra.
- A menudo se dan reclamos por la exigencia de los cobradores referida a las cuotas vencidas e intentan hacer arreglos directos con la administración, lo cual crea un conflicto interno.
- Las personas que han tenido dificultades por disturbios en la vía pública cercana piden que se les cobre a domicilio lo cual representa un costo adicional para la Empresa.
- Los clientes hacen reclamos por la tardanza en la reparación de los artículos garantizados, lo cual en la mayoría de casos depende de los talleres de los mayoristas que forman parte del público proveedor.
- La mitad de los clientes activos todavía no se sienten familiarizados con la Empresa, esto obviamente no es conveniente para mantener una vinculación más sólida.
- La persistencia de algunas necesidades o requerimientos pendientes de resolver como la variación de los precios, la accesibilidad al local y otros presentados en el anexo N° 4, tabla N° 29.
- Cambio de domicilio del cliente sin reporte a la sección de la Gerencia de Cobros.
- Cambio de situación socioeconómica, del usuario, de su situación laboral o simplemente su fallecimiento.
- Quejas y reclamaciones no explicitadas por el cliente, pero causantes directas del abandono.
- Quejas y reclamaciones explicitadas por el cliente pero no atendidas adecuadamente por la empresa.
- Desvinculación progresiva generada por una relación con muy pocos incentivos y ausencia de comunicación comercial.

10. Presencia de estrategias y/o plan de marketing

a. Objetivos mercadológicos.

La Empresa, a nivel gerencial, tiene muy claros sus grandes objetivos desde el enfoque de marketing transaccional, aunque éstos no estén plasmados en un documento de corte estratégico formal. Estos objetivos fundamentales son:

- “Incrementar el número total de clientes activos”.
- “Estimular a los clientes hacia mayores niveles de compra, mediante ofertas atractivas”.

Tal como se deduce de estos propósitos, la gran apuesta consiste en el incremento de la cartera de clientes para recuperar paulatinamente sus niveles de ventas, lo que implica que debería conservar también el número de clientes activos actuales. En esta línea todo parece indicar que la promoción de ventas es el medio que se quiere potenciar para que los clientes compren más y en mayor frecuencia, ya que los objetivos que la Gerencia expresa oralmente así lo señalan. Además, los períodos de mayor volumen de ventas coincidieron con la aplicación de un conjunto de acciones de promoción de ventas, aunque no necesariamente significaron resultados bonancibles.

b. Orientación de los objetivos

Estos objetivos del negocio, reconstruidos durante la entrevista, están orientados tanto a las necesidades de la empresa como a las de los clientes, pero un poco más a las primeras, obedeciendo en parte a la urgencia de recuperar el paso perdido ante la proliferación y asentamiento de las ventas de la calle.

c. Datos esenciales requeridos para la planeación.

En ausencia de un plan de marketing formal, se tiene un conjunto de propósitos y medidas para el corto plazo, y, además, se puede indicar o cuantificar aspectos como:

- La base de clientes activos actuales.
- La cantidad de clientes activos que se pretende tener en un año.
- Las ventas actuales y las ventas proyectadas al corto plazo.
- Cómo espera lograr esa meta.

d. Existencia de una estrategia global

Cuestionada la Administración sobre la existencia de un rumbo determinado o una estrategia principal basada en las experiencias entre la Empresa y los clientes con los que interactúa y tomando en cuenta la necesidad de coexistir continuamente con los competidores en un entorno configurado principalmente por la limitación del espacio público, se percibe que:

- Existe una evidente intolerancia ante la presencia de competidores y otros negociantes en las calles adyacentes, pero no se ha definido una estrategia para minimizar los efectos de esas operaciones informales.
- La administración del lineal responde a las posibilidades de ser abastecido por determinados productos, pero no a una forma bien definida de cómo lograr objetivos de largo plazo.

- Se expresa que se debe esperar a que la Alcaldía reubique a los vendedores informales y solo después de convencerse de que esa medida no se hará efectiva, el negocio se cambiaría de local tratando de “llevarse los clientes activos” mediante una campaña de información y motivación.

e. Chequeo de los principales componentes de planeación general que están definidos formal o informalmente.

ASPECTOS	COMENTARIO
Misión	Anteriormente se ha mencionado la misión del negocio, la cual se anuncia después de haberla reconstruido durante la entrevista.
Visión	La visión informal está siendo desplazada por una perspectiva de emergencia o de muy corto plazo, la cual es provocada por la misma situación de incertidumbre.
Objetivos de L.P.	No están claramente definidos o articulados.
Estrategias	A falta de una estrategia global formalmente definida, existen algunas estrategias y tácticas específicas, las cuales se desarrollan en el análisis propiamente dicho.
Políticas	En consecuencia con el grado de importancia que da a cada uno de los elementos de la mezcla de mercadotecnia, la Gerencia privilegia la aplicación de políticas comerciales en el campo de los productos y de los precios sobre las que se relacionan con la distribución y la comunicación, entendida esta última como las variantes de la publicidad, relación con los públicos o promoción de ventas. Aunque en esta parte sólo se hace una verificación de los componentes de la planeación general, se puede mencionar la política de mantener en la oferta normal marcas reconocidas como Sony, Toshiba, LG, que en la actualidad se comercializan regionalmente a precios accesibles, pero en las otras líneas, como cocinas y refrigeradores, por razones de accesibilidad en precios, las marcas son de menor prestigio, aunque la intencionalidad es manejar marcas selectivas o que estén muy bien posicionadas en el mercado meta.
Plan operativo	No se ha considerado un plan a consideración de la Junta Directiva

f. Alcance de la estrategia relacional.

Las acciones dispersas de relación con los públicos se limitan a una orientación hacia los clientes, y en este sentido la empresa todavía no lleva sus políticas y acciones relacionales hasta los proveedores, competidores y colaboradores a quienes se denomina “partners” en el lenguaje de marketing.

g. Chequeo de los principales aspectos del plan de marketing

Se manifiesta nuevamente la carencia formal de un documento de planeación tanto a largo como a corto plazo, pero existen varios elementos de ambos procesos que están presentes en la administración del negocio:

- La *misión y la visión* se retoman del planteamiento general, tal como se ha enunciado anteriormente.
- En lo que respecta al *análisis que hace de su propia situación*, el personal entrevistado coincide en que el aspecto que les ha permitido salir a flote en varios periodos críticos es la flexibilidad en la negociación de los plazos y los valores de las cuotas cuando se conceden créditos tanto a compradores habituales como a los nuevos.
- Muy escuetamente, la administración declara sus puntos ventajosos y desventajosos con respecto a la competencia y a las posibilidades de crecimiento:

FORTALEZA: Conocimiento de 23 años que tiene la Gerencia sobre el mercado de electrodomésticos

OPORTUNIDAD: Ofertas de temporada que hacen los distribuidores por diferentes volúmenes de compra.

DEBILIDAD: Insolvencia y dificultad para obtener recursos financieros.

AMENAZA: Persistencia de la ocupación del espacio público y la competencia desleal.

El razonamiento que se hace de la posición del negocio tanto de sus ventajas como de sus desventajas es más impulsado por el deseo de tomar medidas inmediatas que por elaborar una planeación que tenga objetivos operativos y, además, la idea de cuándo esos objetivos se irán cumpliendo.

- Las *estadísticas del negocio* se pueden elaborar mediante la utilización de una base de datos que contiene las referencias principales de cada uno de las personas que contratan crédito, las cuales son verificadas al menos con la constatación del DUI y de la dirección actual de los solicitantes. Paralelamente existe un sistema de control por tarjetas que es utilizado cada vez que se realiza un pago. En todo caso, el historial de ventas, como insumo de planificación, siempre está disponible.
- Los *objetivos* están perfilados en términos de incrementar el volumen total de ventas y el número total de clientes activos.
- *Existencia de una propuesta de mezcla de marketing.* En la práctica las acciones obedecen a mantener la oferta producto-precio actual como el aspecto más importante de la oferta general de marketing.

h. Principales acciones que se piensa implementar

A 1 año: Considerar la realización de promociones que supongan beneficios económicos.

A más de 1 año: Incrementar el surtido de productos, incluyendo algunos productos selectivos para buscar otro tipo de compradores.

i. Cuantificación de los recursos

La determinación cuantitativa de los recursos que se asignan a la ejecución del plan o de las actividades básicas en ausencia de un plan obedecen a las condiciones financieras del momento.

j. La manera en que se dan a conocer los beneficios sociales, psicológicos y personales de un plan relacional.

Esta modalidad seguirá siendo parte de la agenda pendiente hasta que se elabore un plan de marketing relacional.

11. Análisis de la situación general de la empresa

El diagnóstico de las situación actual de la empresa trata de encontrar los problemas causa del decrecimiento de sus operaciones y de la poca solvencia económica financiera desde el enfoque de mercadotecnia, no solo porque la empresa es eminentemente comercial sino porque se tiene la presunción de que su oferta tienen fuertes debilidades en esta área. De esa manera se conforman tres bloques de información de puntos críticos:

- a. *La empresa y su oferta*, que comprende el perfil empresa-mercado, el contexto en que se desarrollan sus actividades, la composición de su oferta global y los aspectos estratégicos que guían su participación en el mercado.
- b. *La mezcla del merchandising* examinada a través de sus componentes principales y
- c. *Los aspectos del marketing de relaciones con los públicos*, con énfasis en los puntos de vinculación con los clientes.

<p style="text-align: center;">DEBILIDADES EN MR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incompleta y desactualizada información histórica sobre clientes en archivo virtual • La información registrada es puramente transaccional. • Orientación de la empresa a las ventas. • Escasa integración del público interno en la construcción de rumbo de la empresa. • No existe definición de la política de atención y servicio al cliente. • Pocas posibilidades de incentivo para la asignación de nuevas responsabilidades. • Ausencia de instrumentos y medios para conocer la actitud y las necesidades de los compradores. • El personal que contacta al público no ha recibido capacitación continua para esa función. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p>
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p>	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p>

<p>DEBILIDADES</p>	<p style="text-align: center;">AMENAZAS EN MR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incremento de puestos de ventas informales ante el posible desalojo de los principales ejes de circulación. • Persistencia de los índices de violencia urbanos. • Competencia desleal en términos de precio al consumidor • Escasez de locales con amplia superficie para ventas • La desintegración de la gremial de pequeños empresarios del Centro Histórico de San Salvador. • Hostilidad de vendedores estacionarios ubicados en las calles y aceras. • Los clientes se están manifestando propensión al cambio no solamente de producto sino de proveedor. • El auge del telemercadeo. • Posibilidad de que los competidores directos puedan adelantarse en la búsqueda de un marketing relacional.
<p>FORTALEZAS</p>	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p>

DEBILIDADES	AMENAZAS
<p data-bbox="528 584 919 618" style="text-align: center;">FORTALEZAS EN MR</p> <ul data-bbox="352 730 1145 1529" style="list-style-type: none"><li data-bbox="352 730 1145 882">• Marcas de producto bien posicionadas y conocimiento de sus propiedades / funciones /usos.<li data-bbox="352 987 1145 1140">• Lealtad hacia la empresa en general y hacia la gerencia en particular demostrada en épocas de crisis.<li data-bbox="352 1245 1145 1335">• Gran experiencia de propietarios y gerentes en este tipo de negocios.<li data-bbox="352 1440 1145 1529">• Tenacidad de la Dirección, gerentes y demás empleados	<p data-bbox="1171 584 1402 618" style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p>

DEBILIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES EN MR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posibilidades de reafianzamiento de las relaciones con los proveedores que han suspendido temporalmente los créditos por mora. • Elasticidad del precio de venta. Un nuevo posicionamiento como empresa, basado en la orientación hacia un público “más selecto” puede provocar incrementos importantes en los beneficios. • Una empresa colaboradora ha ofrecido un software adecuado a la información histórica de clientes que se tiene en archivo real y la que ya está parcialmente digitada. • Ofrece posibilidades de entablar una relación más duradera, pero sobre todo más efectiva, puesto que se enfoca a clientes rentables. • Existe una base de clientes con los que se puede aplicar.

<p style="text-align: center;">DEBILIDADES EN MERCHANDISING</p> <ul style="list-style-type: none"> • Superficie de ventas muy pequeña en relación con el tipo de producto. • Falta de un concepto global aplicado a la sala de ventas. • Ausencia de presupuesto mínimo para acciones de decoración y ambientación de la superficie de ventas. • Ausencia de publicidad selectiva, tanto interna como externa. • Funciones de merchandiser no están asignadas formalmente. • Colocación de productos en función del espacio disponible, como criterio casi único. • Empirismo en la aplicación de tácticas y técnicas de marketing en punto de venta. • La falta de pasillos y corredores. 	<p>AMENAZAS</p>
<p>FORTALEZAS</p>	<p>OPORTUNIDADES</p>

DEBILIDADES	<p style="text-align: center;">AMENAZAS EN MERCHANDISING</p> <ul style="list-style-type: none">• El espacio público ocupado impide la visibilidad del establecimiento.• Los peatones prefieren transitar sobre la calle a hacerlo sobre la acera.• La intimidación de parte de algunos negociantes informales impide utilizar la zona de merchandising externa con la confianza deseada.• La posibilidad de enfrentamiento entre vendedores y las fuerzas del orden a nivel municipal y central.• Aplicación del merchandising en negocios similares que no tienen dificultades en los espacios públicos adyacentes.• Las restricciones de los proveedores.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES

DEBILIDADES	AMENAZAS
<p data-bbox="389 591 1054 629">FORTALEZAS EN MERCHANDISING</p> <ul data-bbox="352 734 1142 1733" style="list-style-type: none"><li data-bbox="352 734 1142 831">• El personal con funciones de mercadeo y ventas maneja el sistema de precios.<li data-bbox="352 931 1142 1028">• Los vendedores e impulsores son los empleados de mayor antigüedad.<li data-bbox="352 1128 1142 1225">• Potencial humano que incluye profesionales de la Mercadotecnia a nivel gerencial y directivo.<li data-bbox="352 1326 1142 1422">• Los artículos comercializados no son perecederos.<li data-bbox="352 1523 1142 1733">• El surtido de productos en muebles y electrodomésticos, en términos de cantidad, puede permitir una acción de mejoría sin necesidad de contratar personal adicional.	OPORTUNIDADES

DEBILIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	<p data-bbox="592 629 1347 667">OPORTUNIDADES EN MERCHANDISING</p> <ul data-bbox="580 770 1406 1883" style="list-style-type: none"><li data-bbox="580 770 1406 920">• Existen muchos centros comerciales en donde se puede observar la aplicación estratégica del marketing en punto de ventas.<li data-bbox="580 1025 1406 1176">• En merchandising de muebles y enseres la creatividad está por encima de los costos, debido al tamaño.<li data-bbox="580 1281 1406 1431">• Existe abundante literatura y exposición de casos relacionados con el merchandising.<li data-bbox="580 1473 1406 1624">• Por propia conveniencia, los proveedores normalmente están dispuestos a apoyar acciones en esta área.<li data-bbox="580 1729 1406 1879">• Las modificaciones en la estructura y funcionamiento de la sala de ventas son, en este caso, requerimientos implícitos del público.

<p>DEBILIDADES EN EMPRESA Y SU OFERTA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dificultad para reaccionar prontamente a las iniciativas de la competencia. • Nivel de empleo del factor humano a nivel mínimo. • Dificultades para vender la imagen de empresa. • El precio de los productos no está ajustado al precio de mercado. • Carencia de una estrategia de largo plazo y de un plan para la operacionalización de la misma. • Oferta centrada casi estrictamente en el producto y el precio, en un mercado de muchos competidores. • Bajo nivel de ventas. • Con respecto a las exigencias de los usuarios las acciones mercadológicas son más reactivas que propositivas. • Por razones de compromisos diversos, la Gerencia se desempeña a tiempo parcial. • El análisis de los créditos no es exhaustivo. • El costo de la gestión de cobros. • No se tiene o no se hace sensible el valor agregado. 	<p>AMENAZAS</p>
<p>FORTALEZAS</p>	<p>OPORTUNIDADES</p>

<p>DEBILIDADES</p>	<p style="text-align: center;">AMENAZAS EN EMPRESA Y SU OFERTA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los grandes distribuidores, tales como Omnisport, Prado, La Curacao, Sovipe están abriendo mini sucursales en el área de influencia de las pequeñas empresas ubicadas en el centro • Entorno inmediato convulso e incierto. • La violencia e inseguridad en la zona. • Incertidumbre de los empleados ante la situación de ventas decrecientes. • La poca participación del Almacén en el mercado de demanda. • Constantes cambios de domicilio de los clientes. • El alto índice de fallas de fábrica en aparatos de sonido y video.
<p>FORTALEZAS</p>	<p>OPORTUNIDADES</p>

DEBILIDADES	AMENAZAS
<p data-bbox="336 584 1110 618">FORTALEZAS EN EMPRESA Y SU OFERTA</p> <ul data-bbox="352 734 1142 1496" style="list-style-type: none"><li data-bbox="352 734 1142 831">• Las marcas de los equipos electrónicos que se comercializan tienen prestigio mundial.<li data-bbox="352 931 1142 1028">• Las líneas que se tienen en existencia son adecuadas al mercado objetivo.<li data-bbox="352 1128 1142 1225">• Se ha demostrado que se puede sobrevivir en períodos largos de crisis.<li data-bbox="352 1326 983 1359">• El servicio de flete es rápido y seguro.<li data-bbox="352 1460 1043 1494">• El personal es antiguo y leal a la Empresa.	OPORTUNIDADES

DEBILIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	<p data-bbox="533 629 1394 667">OPORTUNIDADES EN EMPRESA Y SU OFERTA</p> <ul data-bbox="580 779 1406 1659" style="list-style-type: none"><li data-bbox="580 779 1406 875">• La posibilidad de establecer una sección de repuestos.<li data-bbox="580 981 1406 1077">• La proliferación de telefonía celular para contactar a los públicos.<li data-bbox="580 1182 1406 1220">• Explotar la publicidad en el entorno cercano.<li data-bbox="580 1317 1406 1413">• Orientar parte de sus esfuerzos de mercadotecnia al sector de vendedores estacionarios.<li data-bbox="580 1509 1406 1659">• El creciente desarrollo de las comunicaciones y empresas de entretenimiento estimulan la compra de receptores.

12. Conclusiones y recomendaciones.

a. Principales conclusiones.

- El factor ocupación del espacio público está incidiendo en la mayoría de las áreas de acción del Almacén, especialmente en las de captación directa de prospectos para la venta.
- El problema está siendo abordado como una situación coyuntural, aunque ya lleva varios años de presencia en la vida comercial y ciudadana.
- Un elemento determinante en las dificultades para encarar la pérdida de mercado y sus implicaciones en los niveles de ingreso es la ausencia de una gran estrategia que oriente el camino hacia los objetivos implícitos de la Empresa.
- La experiencia adquirida en más de dos décadas en el mundo de las ventas de muebles y electrodomésticos parece minimizar la necesidad de un trabajo planificado a corto y largo plazo.
- La demanda global esta creciendo, pero la participación de la Empresa en la misma ha decrecido.
- Se tiene bien definido el tipo de consumidor al cual se quiere llegar y el producto ofrecido responde a ese perfil, la dificultad está en aplicar criterios de análisis de solicitudes y verificación de los datos.
- El estudio de las estadísticas de cuentas incobrables mediante acciones normales de recuperación permite concluir que el afán de resolver de inmediato las solicitudes de crédito, debido a la urgencia de recuperar los niveles de solvencia y/o de retener a los posibles compradores, ha sido la principal causa de los “créditos malos”.
- La mezcla de mercadotecnia percibida a través de la observación directa y de la información recolectada en la investigación está cargada hacia el componente precio y, en alguna medida, al producto mismo; dándose poca atención a la administración de la superficie de ventas como elemento de atracción, persuasión y operador de ventas.
- La comunicación comercial no tiene connotación en la oferta global de la Empresa, precisamente porque se considera como un gasto más y no como una inversión, aunque contablemente eso sea así.
- Se ha verificado, mediante el análisis del historial de ventas que aún dentro de una sucesión de volúmenes de venta relativamente bajos con respecto a los años de crecimiento y también a los montos vendidos por algunas empresas que, por razones de afinidad o de parentesco, son

empresas colaboradoras, aquellos períodos en los que se invirtió en promociones de venta resultaron ser los de mayores resultados en volumen aunque no en rentabilidad.

La base de datos está diseñada en base a un marketing eminentemente transaccional y se limita al registro de información obtenida al momento de la contratación y al de los pagos realizados por el cliente.

- No están totalmente definidas y menos aún asignadas las funciones de merchandiser.
- El merchandising o lo que comúnmente se conoce como mercadeo en punto de ventas no es concebido, o al menos no es aplicado como una mezcla de varios componentes importantes para atraer la atención de los clientes, lograr que entren al local, conseguir que permanezcan el tiempo necesario como para que se puedan interesar efectivamente en el producto que están buscando, sino como acciones aisladas que responden a cada caso en particular.
- La incertidumbre de lo que pasará con el entorno inmediato, el efecto de insolvencia que se va acumulando, el recorte de empleo del recurso humano y otras manifestaciones de la crisis organizacional se enfrenta con medidas paliativas, pero no con un conjunto de acciones planeadas que pudieran acarrear resultados más sostenidos.
- La relación con los públicos de la Empresa prácticamente se limita a los contactos derivados de las operaciones de compra-venta, avisos de cobro, arreglos de pago de saldos vencidos y otras situaciones ordinarias que se dan con los clientes.
- La fidelización de los clientes es entendida como la compra repetida al almacén, sin embargo, se constata que la mayor parte de los clientes compran más en otras tiendas similares y que los compradores que adquieren el 100% de sus muebles y electrodomésticos en Electrovisión no son realmente los más rentables.
- En los documentos que lleva la Gerencia Administrativa se puede encontrar la medida de la vinculación de los clientes en términos de cantidad de artículos comprados, tiempo que llevan comprando en el Almacén, ya sea de manera exclusiva o no, período entre una y otra compra, plazos convenidos para el pago de sus créditos y otra información pertinente; pero no se encuentran señales de que esta información sea utilizada para algún tipo de análisis ni mucho menos para la toma de decisiones.
- La información proveniente del llenado de los contratos y de la marginación de las tarjetas de cobro de los últimos dos años no se ha vaciado oportunamente en la base de datos, razón por la cual cobran importancia las referencias y comentarios recogidos y procesados a partir de las entrevistas preliminares, las entrevistas formales al personal y, básicamente, la encuesta

administrada a los clientes, que en el caso que nos ocupa son los usuarios o últimos consumidores.

- Todo el planteamiento que hacen los niveles gerenciales sobre la filosofía y la oferta que proponen al mercado de consumidores vinculados tiene un enfoque transaccional, que se ha mantenido desde su fundación y que le ha producido resultados a corto plazo, pero que no ha detenido la tendencia de decremento en ventas, número de clientes activos y rentables y una mejoría de sus instalaciones, entre otros aspectos.

-En resumen puede afirmarse que la conformación de la actual mezcla de mercadeo no es la más adecuada a las condiciones del mercado y a las posibilidades de la Empresa para llegar acertadamente a ese mercado y que también las debilidades u omisiones en lo que atañe a una planeación estratégica adecuada son un factor que no ha permitido la reversión o al menos la minimización de la situación por la que atraviesa esta pequeña empresa.

b. Principales recomendaciones

- Actualizar de inmediato la base de datos de los consumidores actuales desde la perspectiva relacional, cuidando preferentemente que los archivos contengan información tipológica del hogar, la declaración de consumo de mobiliario y enseres electrodomésticos y el historial de cómo responde a las acciones de promoción y seguimiento.
- Ampliar gradualmente la comunicación con los diferentes públicos en el orden: clientes ► empleados ► proveedores ► competidores ► colaboradores.
- Redefinir el tipo de relación con los clientes de tal manera que trascienda del mero contacto con fines de cobro o amarre de la venta a una conexión de mayor calidad que pueda convertirse en una vinculación comercial natural y espontánea.
- En consecuencia con la anterior sugerencia, se debe desarrollar y mantener una relación continuada en la que ambas partes sientan que logran algún valor importante; se necesita establecer una verdadera orientación al mercado que permita un trato más personalizado.
- Tomando en cuenta el número base de clientes actuales estimado por la Administración, se aconseja realizar un proceso de depuración sencilla de la cartera separando de la totalidad de compradores que tienen intercambios económicos con el Negocio, aquellos que le son fieles o que se desea que sean fieles, es decir quienes aportan el margen necesario como para poder darles un tratamiento personalizado.

- Apoderarse del concepto de merchandising como una forma estratégica de atraer a los posibles clientes y retener a los actuales, hacerles sentir que su permanencia al interior puede ser placentera y satisfactoria e impulsar hacia la compra, allanando así la tarea de los vendedores.
- Capacitar a impulsores y vendedores en técnicas de marketing en punto de ventas, de tal manera que comprendan que la presentación de los productos, su colocación, su inserción en una ambientación adecuada son, por ahora, tan importantes como el precio o el producto mismo, dándole a este último un valor agregado que sea percibido por el cliente.
- Hacer los esfuerzos necesarios y aplicar la creatividad necesaria de tal manera que, sin invertir cantidades enormes de fondos, se pueda mantener un lineal o esquema de la superficie de ventas más atractivo, descongestionado y más efectivo.
- Recomponer la actual oferta de mercadotecnia de tal manera que no se dependa del precio como único o más importante componente de esa oferta global, tomando cuenta que ya no es tan competitivo ante las condiciones del propio mercado y el orden del entorno inmediato.
- Revisar a fondo la estructura de costos y gastos por línea o tipo de producto y compararla con los datos de vinculación de clientes, para tomar decisiones más racionales.
- Plantearse un proceso de planeación a largo plazo que de un rumbo consistente a las operaciones del Almacén, en el que se pueda distinguir claramente la estrategia global que responda al análisis anterior y que se pueda operacionalizar en un plan de marketing relacional que conserve los aspectos válidos de la planeación general y recoja también los aspectos de la acción transaccional no planeada formalmente.
- Dar a conocer y compartir la planeación con el público interno de tal manera que éstos se empoderen de los planteamientos básicos y se agregue un sentido de pertenencia a su sentimiento de lealtad.
- Revisar la percepción de que la ocupación del espacio público incide en la situación de reducción de operaciones, niveles de ventas, rentabilidad, desabastecimiento, desvinculación de clientes y demanda en general de manera *temporal*, lo cual posibilitará la adopción de líneas de acción más apropiadas.
- Finalmente se recomienda incluir de manera predominante en los planes y en la práctica las estrategias y acciones de relación y de merchandising más apropiadas para presentar una oferta global que minimice los efectos de un problema crónico no tratado adecuadamente y que posibilite una fidelización real de los clientes actuales.

CAPÍTULO III

“PROPUESTA DE ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS DE MARKETING RELACIONAL Y MERCHANDISING PARA PEQUEÑAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE MUEBLES Y ELECTRODOMÉSTICOS”

A. PROPÓSITO Y ALCANCE DE LA PROPUESTA

1. Propósito

En base al análisis científico de la situación de “Electrovisión”, como caso ilustrativo de las pequeñas empresas que venden muebles y electrodomésticos al detalle en la zona comercial del Centro de San Salvador, afectada seriamente por la ocupación del espacio público, se busca establecer las pautas para la estructuración de un conjunto armónico de alternativas estratégicas que al ser aplicadas puedan reducir el efecto negativo sobre las operaciones y los resultados de éstos negocios que están clasificados como pequeñas empresas, pero que generalmente permanecen en la primera mitad del rango establecido tanto en número de empleados como en el monto mensual de ventas, conservando incluso algunas características de las microempresas.

En ese sentido, se pretende contribuir al aumento de las posibilidades de participación de estas unidades en el mercado de demanda, siempre y cuando se pongan en práctica las acciones que respondan a una estrategia claramente definida y que se valore correctamente el problema común que se enfrenta, así como las medidas internas recomendadas.

2. Alcance

La propuesta en sí no debe verse como una receta para superar de inmediato el deterioro de las ventas brutas y de la cartera de clientes vinculados satisfactoriamente a la Empresa; tampoco es una fórmula para obtener por ella misma una buena relación entre los empleados y un compromiso con los objetivos del negocio, pero la observación de las recomendaciones y la aplicación de la misma propuesta pueden traer cambios sustanciales en la tendencia que traen el comportamiento de la Empresa en el mercado.

a. Alcance espacial.

Las alternativas sugeridas se enfocan a un nutrido segmento de pequeñas empresas que, además de compartir la zona comercial del Centro de San Salvador, tal como se aprecia en el anexo N° 1, enfrentan un problema crónico en común que les afecta a todas en la medida en que cada una de ellas perciba sus implicaciones y tome sus decisiones al respecto.

b. Alcance en el tiempo.

El conjunto de medidas y los instrumentos propuestos están diseñados para obtener resultados óptimos en el largo plazo, dado su carácter estratégico, pero durante su correcta aplicación se deberán observar comportamientos positivos en los aspectos críticos, tales como nivel de ventas, participación de clientes en acciones de la Empresa, relación interpersonal del público interno.

c. Cobertura de los públicos.

La propuesta contiene una visión de relación con todos los públicos del negocio, pero hace énfasis en una vinculación con los clientes rentables y la atención planificada al público interno como una vía realista para implementar un marketing más efectivo.

B. PAUTAS PARA LA DETERMINACIÓN DE LA ESTRATEGIA.

En seguimiento a la necesidad de que la Empresa se plantee un proceso de planeación a largo plazo, en el que se pueda distinguir con claridad la estrategia global que posteriormente se operacionalice en planes anuales de marketing relacional, deben tomarse en cuenta las siguientes pautas:

▪ *Enfoque de marketing*

La auténtica orientación de la mercadotecnia al mercado determina un énfasis en la relación con los públicos, enfoque o modalidad que desde la década pasada están desarrollando los países más avanzados en este campo. Esto no significa que vamos a eliminar los principios y las técnicas desde la práctica transaccional, ni mucho menos; en las pequeñas empresas es muy difícil erradicar conductas o modos de hacer comercio tradicional, además, las condiciones no están dadas para un giro total de enfoque. Lo más atinado es hablar de una fusión de corrientes con énfasis en lo relacional.

▪ *Requisitos para desarrollarla*

Sabiendo que no existe técnica alguna para elaborar o crear estrategias, podemos en su defecto partir de la consideración de requisitos básicos que deben cumplir las personas que han de desarrollarlas. Para el caso, se requiere de los directores y/o gerentes de Electrovisión lo siguiente:

- Tener dominio del diagnóstico de situación actual levantado a partir del análisis de la encuesta dirigida a los clientes, de la entrevista realizada a gerentes y personal que toma decisiones, así como de la observación directa al interior del Almacén y en su entorno más inmediato.
- Tener conocimientos mínimos sobre planeación y capacidad de síntesis.
- Despojarse de prejuicios y de la posición de que lo que se está haciendo actualmente es lo mejor.
- Aplicar imaginación y lógica para elegir las alternativas más adecuadas y factibles.
- Estar concientes de que deben de renunciar a beneficios inmediatos para poder sostener un plan que dará resultados más consistentes y sostenibles, pero en el largo plazo.

▪ *Condición básica para construirla.*

Hasta ahora Electrovisión y la mayoría de los establecimientos comerciales de la zona delimitada previamente, solamente han tratado de subsistir ante un factor común que han percibido como incontrolable pero pasajero.

Se considera necesario que los propietarios y/o gerentes de estos negocios se apoderen de la idea de que el sector informal del comercio afincado en los espacios públicos seguirá en ascenso, y que en el supuesto caso de que se produjeran algunos desalojos parciales, almenaza seguiría latente.

La estrategia global debe construirse teniendo como condición básica una coexistencia continua con los factores derivados de la ocupación de espacios y específicamente con los mismos autores de esa ocupación. No se trata de eliminar al competidor, sino de compartir una zona de influencia buscando una ventaja diferencial que sea percibida como tal por los clientes.

- Validación del diagnóstico.

El documento que contiene el análisis de la situación general de la Empresa y los análisis parciales de cada centro de actividades de la misma debe estar validado por la dirección y compartido con el público interno antes de proceder a diseñar el futuro deseado a largo plazo y de definir los caminos, los medios y los recursos para alcanzarlo.

C. DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA GLOBAL

En el análisis de la situación general del negocio, desarrollado en el Capítulo II de este trabajo, se ha hecho énfasis sobre el comportamiento de los clientes y sobre las relaciones de la Empresa con los clientes, a partir de hechos e informaciones manejados objetivamente. De igual manera, al delimitarse el alcance de la presente propuesta se pone en relieve la vinculación que esta Empresa representativa tiene que establecer en el futuro inmediato con los clientes más rentables.

1. Misión – Visión

La razón de ser de este negocio quedaría enunciada de la siguiente manera:

MISIÓN: “Somos una empresa empeñada en llevar las mejores marcas de electrodomésticos y los muebles más funcionales a los hogares de la zona metropolitana de San Salvador, proporcionando facilidades de pago, entrega inmediata y la atención que nuestros clientes desean”.

Mientras tanto, se considera necesario modificar la declaratoria de visión, adecuándola a su orientación al mercado y a su margen de movilización dentro del rango de pequeña empresa al cual pertenece. El mensaje sería, entonces:

VISIÓN: “Ser una empresa en constante crecimiento dentro del sector de la pequeña empresa y reconocida por nuestros públicos como líder en atención personalizada al cliente”

2. Objetivos estratégicos relacionales

a. Objetivos finales:

- Obtener el máximo valor posible en cada consumidor vinculado a la Empresa.
- Incrementar el tiempo de vida del valor en cada consumidor.
- Conseguir nuevos consumidores sobre los que iniciar el proceso.

b. Objetivos intermedios:

OBJETIVO 1: Duplicar en los próximos 3 años el actual nivel de confianza de nuestros clientes actuales para con nuestros productos y servicios.

UNIDADES DE NEGOCIO IMPLICADAS: Todas; especialmente Gerencia General, Gerencia Administrativa, Merchandising, Ventas Personales y Cobros.

CUANTIFICACIÓN:

- Encuesta trimestral de satisfacción
- Proporción clientes exclusivos – clientes activos.
- Relación reclamaciones – felicitaciones o sugerencias
- Interacciones adicionales con la Empresa.

OBJETIVO 2: Mejorar el nivel de las relaciones internas de tal manera que el 80% de las personas que estén empleadas en la Empresa consideren a ésta como su mejor opción de trabajo.

UNIDADES DE NEGOCIO IMPLICADAS: Gerencia General, Gerencia Administrativa, Consultor.

CUANTIFICACIÓN:

- Situación de partida:	50%
- Primer año:	60%
- Segundo año:	70%
- Tercer y posteriores años:	80%

3. Estrategia relacional.

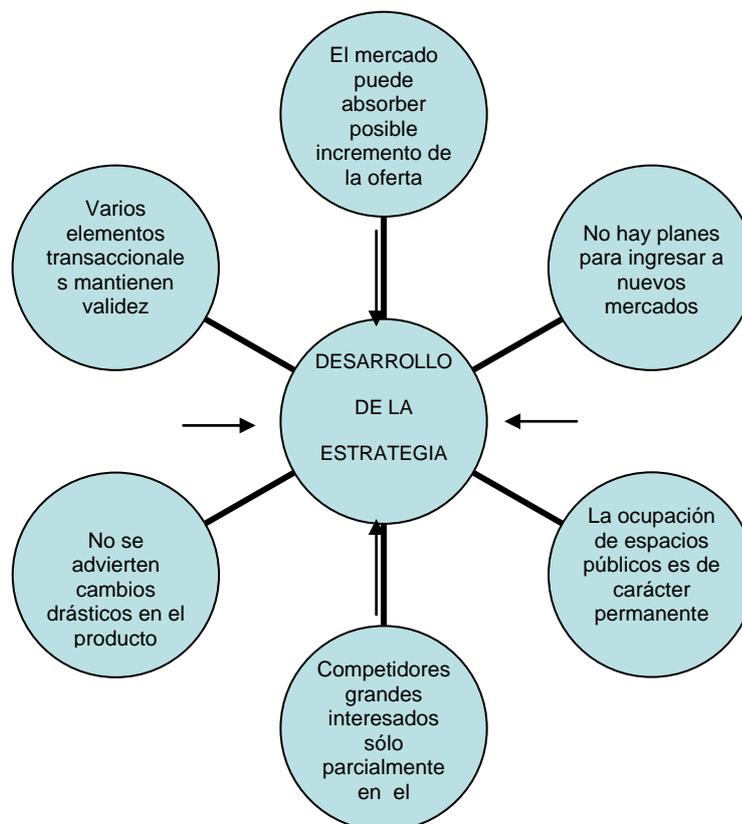
La declaratoria de la misión-visión y el contenido de los objetivos nos van llevando a orientar el planteamiento estratégico hacia el cliente, haciendo que el negocio sea en parte como él desea (o al menos como se percibe en el análisis de la situación actual).

Estamos en el momento preciso de elegir cual es el camino más adecuado para llegar hasta los objetivos de largo plazo, para lo cual es necesario considerar que en la práctica sólo hay dos maneras de competir: *por precios o por diferenciación*, y que ésta última no necesariamente tenemos que aplicarla al producto.

a. Factores determinantes en su diseño.

Consideremos las premisas más importantes que inciden en la elaboración de la estrategia general que está llamada a viabilizar la consecución de los objetivos a largo plazo:

Figura N°6 FACTORES DETERMINANTES EN EL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA GLOBAL



b. Enunciado de la estrategia.

Bajo el criterio de desarrollo de productos y mercados, la Empresa apunta a la *penetración* de un segmento que por más de 15 años de existencia ha compartido con las demás pequeñas empresas de similares características y oferta es decir la clase media baja y baja alta. Para llegar con mayor acierto y fuerza a este nicho de mercado y rescatar la parte de la demanda perdida, la orientación real al mercado se puede concretizar en un esfuerzo relacional complementado con un programa de merchandising que producirán importantes dividendos a largo plazo, pero que también posibilitan resultados graduales en el corto plazo.

Se inicia el proceso de operacionalización de la estrategia básica con una segmentación del mercado actual de tal manera que se pueda tomar como grupo objetivo central (no el único) los clientes más habituales que aunque pertenezcan al grupo social de ingresos que oscilan entre el salario mínimo y los 250 dólares tengan preferentemente la condición de ser recién casados o parejas jóvenes, lo cual implica que están en la etapa de equipamiento de sus hogares. Los perfiles demográfico y psicográficos de estas personas deben ser revisados y completados, acreditándolas posteriormente como socios honorarios o clientes preferenciales a quienes se puede ayudar a elaborar un presupuesto de sus necesidades básicas en materia de mobiliario y equipo electrónico. Se hace sentir a los clientes y a sus familias que, además de ser importantes para la Empresa reciben un servicio adicional

La percepción de "precios altos" que tienen los clientes actuales puede ser contrarrestada con estrategias específicas de rápido desarrollo, las cuales tienen cabida en el plan de marketing relacional cuya elaboración ya no puede ser evadida por los responsables de la conducción del negocio.

c. Segregación de la estrategia.

- *Componente genérico.* La situación general ha obligado a la empresa a reducir el personal, promociones de venta, incentivos económicos al empleado, gastos de venta, entre otros, por lo que la reducción en costos no es viable; de tal manera que la alternativa es buscar la competitividad a través de la *diferenciación* que puedan percibir los compradores en el producto y servicio que se ofrece. Esta diferenciación se persigue mediante formas de hacer marketing no exploradas o no agotadas por la Empresa, tales como los procesos de fidelización y vinculación de clientes así como la presentación de los productos en las mejores condiciones materiales y psicológicas posibles.

- *Componente desarrollo de productos y mercado.* Al redoblar los esfuerzos para retener a los clientes que tienen algún grado de vinculación con el Negocio y procurar la venta de una mayor cantidad de producto con ellos y con los probables nuevos compradores, se estaría seleccionando una estrategia de *penetración de mercado*. Debe reconocerse que la relación producto-mercado está definida desde la fundación de la Empresa y que la crisis que se afronta no puede atribuirse a una mala escogitación del tipo de consumidor, sino a otros factores que no han sido abordados atinadamente.

- *Componente de posicionamiento.* El Almacén debe operar en la parte del mercado que ya ha seleccionado con anterioridad y su posicionamiento es de tipo corporativo tomando en cuenta que el enfoque de su oferta no es de una marca o de uno o más productos en exclusiva, sino de una organización sinónima de crédito fácil, servicio rápido, y en el futuro, de una empresa amiga.

d. Estrategias de corto plazo para la mezcla de mercadotecnia

1) De producto

- Enfatizar en las marcas reconocidas mundialmente ofrecidas a precios accesibles.
- Superar la imagen de calidad probando los productos antes de su despacho para evitar complicaciones con cualquier tipo de cliente.
- Diseñar un sticker que recuerde el nombre del Almacén con sus datos de identificación más importantes.
- Excepcionalmente se puede agregar a la gama de productos una línea más exclusiva para ponerla a la disposición de clientes especiales, sin olvidar que se está trabajando con una estrategia básica de penetración de mercado.

2) De precio

- Desarrollar el concepto de que el precio actual, percibido por muchos clientes como muy alto resulta comparativamente “barato” ante las otras ventajas de la mezcla propuesta.
- En todo caso la revisión de precios debe ser periódica a fin de no alejarse demasiado del precio de mercado en un radio de mucha saturación de ofertas similares.

3) De distribución

- Mantener el servicio de entrega a domicilio procurando que el o los motoristas identifiquen correctamente a la Empresa y participen del enfoque relacional.
- Contratación, inducción y capacitación constante de vendedores con vocación de impulsores.

4) De promoción

- Practicar modalidades de promoción de ventas que estén en consonancia con las políticas de acercamiento a los clientes más rentables, que compran igualmente compran los productos más rentables.
- Apoyar la venta personal en el conocimiento de las características, funciones, instalación, operación y mantenimiento de los productos.
- Realizar la promoción de ventas no como un fin en si, sino como una manera de movilizar determinado tipo de producto y obtener resultados a corto plazo.

4. Políticas de operación.

a. Políticas relacionales.

- Identificar y mantener la red de clientes con beneficios para ambas partes como un esfuerzo de todos dentro de la Empresa.
- Creer firmemente en que del mantenimiento y fidelización de nuestros mejores clientes depende el futuro de nuestra empresa.
- Ofrecer un excelente servicio al cliente basado en la escucha, en el conocimiento y en la actuación rápida ante sus demandas.
- Poner en relieve los contactos e interacción individualizados que generan valor a lo largo del tiempo.
- Evitar que la mecanización nos quite el placer y el provecho de hacer bien las cosas y con la gente.

- Cumplir las expectativas anticipándonos al mercado.
- Cuidar la comunicación en su forma y en su calidad de tarea de grupo.

b. Políticas de ventas.

- El acto de la compra venta se realizará exclusivamente en las instalaciones físicas del Almacén. El personal, clientes relacionados y cualquiera otra persona que pertenezca los públicos del Almacén, podrá hacer gestión de ventas, pero solamente en éste se hará la transacción.
- Las ventas de cualquier tipo de producto en oferta son esencialmente al crédito.
- El personal de ventas podrá tener asignada una cuota base para gastos primarios, pero su remuneración es a base de comisiones que oscilan entre el 5% y el 7% sobre la venta realizada.

c. Políticas crediticias.

- En este punto, la Empresa “coloca un crédito”, no un producto. Sobre las condiciones del crédito, es el cliente quien decide – entre el abanico de alternativas predeterminadas por la administración – la manera en la que pagará.
- Promover y conceder *crédito fácil*, con requisitos mínimos para el comprador nuevo y con cero requisitos para nuestros clientes vinculados.

d. Políticas de cobranza.

- Ante todo, procurar que los clientes hagan sus pagos directamente en el local del Almacén, como parte de la estrategia de acocarlos cada vez más a un ambiente que será el más grato y acogedor dentro de la concepción moderna de marketing en el punto de ventas, complementado con algunos elementos de administración de la relación con los clientes, mencionada en otra parte de de la presente propuesta.
- Alternar los avisos de cobro, recordatorio de “letras” vencidas, declaración de estado de mora, etc., con notas o boletines con información de interés para los clientes.

- Recordar a los deudores la fecha y monto de sus pagos mediante una llamada telefónica, realizada con 5 días de anticipación.
- Hacer descuentos por pagos puntuales o por pagos adelantados, sistema que los clientes están demandando.

5. Bases del plan de Marketing Relacional

- El plan de Marketing Relacional detalla acciones dirigidas a objetivos relacionales concretos, en el contexto de un mercado en el cual se quiere recuperar participación. Tal como lo expresa la estrategia básica, la oferta se propone al mismo segmento con el cual se ha estado haciendo el intercambio.
- El Plan cubre un año, y su alcance y orientación están dentro de la estrategia diseñada para ponerse en práctica en un período no menor de tres años.
- Este documento que es una guía y una herramienta de control a la vez, está preparado para una empresa representativa de un conglomerado de al menos 52 negocios de tamaño parecido y del mismo giro económico. Es importante enfatizar que no está diseñado para un producto en particular.
- En éste Plan de corto plazo, las oportunidades de negocio están basadas en la orientación de la Empresa al mercado y el principal público al cual se pretende relacionar de manera sistemática es el de los consumidores, que en el caso de éstas comercializadoras detallistas equivale a los clientes. Dentro de los clientes el énfasis está en aquellos que además de repetir compras, adquieren los productos que dejan mayor margen a la Empresa y que además ofrecen facilidades para su manejo.

D. PLAN DE MARKETING RELACIONAL

1. Resumen de la situación

- La Empresa está afrontando un proceso de pérdida de mercado reflejado en el deterioro de sus niveles de venta, cartera de clientes activos vinculados y reducción de empleo, debido principalmente a debilidades en su respuesta al problema de la obstaculización de los espacios públicos adyacentes.

- Durante el último año, se tuvo un repunte en el volumen de venta anual como consecuencia directa de un esfuerzo en promoción de ventas, pero la proyección del presente período indica que nuevamente se tendrá un decremento en este rubro y que no se tiene la solvencia necesaria como para cumplir oportunamente los compromisos con los proveedores.
- El 100% del personal de dirección, tanto como el operativo, tienen experiencia que va desde los diez a los veintitrés años y se cuenta con una base de datos diseñada desde el punto de vista transaccional, pero no se ha contado con planes de marketing formales ni mucho menos con un plan estratégico.
- En vista de lo anterior se ha considerado poner un especial énfasis en el marketing relacional y en el marketing en punto de ventas con una visión de futuro más amplia y la modificación de la mezcla de mercadotecnia que encare la pérdida de mercado y la necesidad de coexistir con los actores del entorno inmediato.

2. Misión y propósitos.

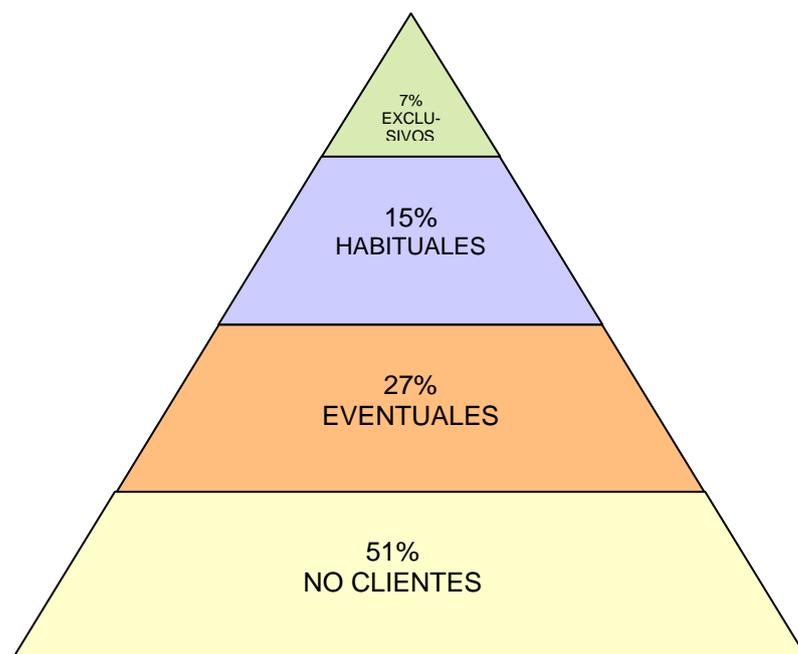
Fiel a nuestra misión, enriquecida y validada en el desarrollo de la estrategia global, en el Almacén Electrovisión nos proponemos:

- Ser reconocidos por nuestros clientes como el Almacén más capaz de poner con rapidez y eficiencia en sus hogares los electrodomésticos de calidad reconocida, en las condiciones de pago que ellos mismos han decidido.
- Queremos que nuestros clientes dejen de serlo por haber encontrado un mejor precio, pero nunca por encontrar un mejor ambiente de compra y un mejor trato antes, durante y después de su compra.
- Nuestros vendedores estarán seguros de que cada producto que tienen en sus manos cuenta con la garantía de surtido, calidad y reparación.
- Nuestros empleados podrán sentirse orgullosos de trabajar en una tienda con más de quince años de historia que ahora combina el espíritu de familia con las más novedosas formas de gestión empresarial para lograr el objetivo de permanencia ventajosa en el mercado.

3. Objetivos de Marketing Relacional

- Establecer un programa de fidelización dirigido a los consumidores frecuentes y rentables, con objeto de lograr la identificación y dinamización de las relaciones directas de la empresa con al menos el 20% de los compradores no vinculados totalmente.

Figura N°7 PIRÁMIDE DE FIDELIZACIÓN



CLIENTES EXCLUSIVOS:	◀	MARKETING UNO A UNO
CLIENTES HABITUALES:	◀	MARKETING RELACIONAL
CLIENTES EVENTUALES:	◀	MARKETING TRANSACCIONAL Y MERCHANDISING
NO CLIENTES:	◀	MARKETING DE CONQUISTA Y MERCHANDISING

- Establecer responsabilidades para impulsar las actividades específicas de relación con los clientes y otros públicos.
- Elaborar una estrategia de comunicación que enfatice los propósitos de la Empresa.

- Sentar las bases para la implementación de una administración de las relaciones con los clientes (ARC) ampliando los conocimientos sobre marketing relacional, venta directa, servicio al cliente y manejo de datos sobre el mercado de los muebles y electrodomésticos.
- Rediseñar la base de datos de tal manera que sobre la información transaccional necesaria para el control financiero se pueda contar con elementos que aporten más a las acciones de satisfacción de los clientes.
- Establecer un mecanismo que posibilite determinar constantemente las causas de tipo personal que originan un deterioro de la relación y una potencial pérdida de clientes con el fin de aplicar las tácticas de retención más adecuadas.
- Crear valor agregado a las estrategias y acciones relacionales por medio de considerar a los empleados como objetivo e impulsor a la vez.
- Mejorar en lo posible la relación calidad-precio y la posición de valor de nuestra Empresa y productos en la mente de nuestros clientes.
- Penetrar en el mercado potencial a través de una oferta más consistente.
- Posicionar la Empresa como sinónimo de servicio rápido y eficiente.
- Alcanzar una ventaja competitiva que permita diferenciarse de la competencia

4. Mezcla de Marketing Relacional

La oferta que Electrovisión pone a disposición de sus clientes tiene mayor peso en las submezclas de publicidad en punto de ventas, promoción de venta relaciones con los públicos y merchandising en la idea de que la actual crisis que tiene como problema síntoma el decremento de las ventas a partir de pérdida de mercado seleccionado, las dificultades de retención de clientes, el desánimo de los empleados y otros, tiene su dependencia ajena al producto mismo lo cual se observa en las

dificultades para asimilar y enfrentar la ocupación de un espacio público que normalmente debe ser parte del radio de acción de la Empresa misma, valga decir su entorno inmediato.

a. Submezcla de producto

- Se ofrecen marcas de equipos electrónicos que siguen teniendo prestigio mundial y que van de acuerdo a los adelantos tecnológicos y a los estilos de vida de la población que las pequeñas empresas asentadas en el Centro de San Salvador han escogido, mientras las líneas de muebles para uso del hogar son aún más congruentes con las características del mercado meta.
- La gama de productos debe ser ampliada para sostener las políticas de vinculación y retención, manteniendo el énfasis en aquellos productos que resultan más rentables.
- La oportunidad de que la gente perciba ventaja desde el punto de vista del producto está en la acentuación de los servicios inherentes al mismo.

b. Submezcla de precio

- El punto clave en la mezcla de precio debe ser la oportunidad real de que sea el cliente quien decida el plazo y la cuota, dentro de los márgenes posibles.
- En realidad la oferta no debe estar centrada tan estrictamente en el producto y el precio, ya que en el mercado de influencia hay muchos competidores.

c. Submezcla de distribución

- Aún con lo limitado que ya está el espacio al interior de la empresa, es posible encontrar algunas alternativas de salida al congestionamiento que afecta las condiciones de merchandising, aplicando desde luego la creatividad y el principio de que los resultados esperados de largo plazo demandan una cuota de sacrificio en el período inicial de aplicación de las estrategias. Concretamente dado el tipo de producto, se puede prescindir de la bodega principal para convertirla en una prolongación de la sala de exhibición y ventas, lo cual potenciará mayor visibilidad desde la acera y permitirá jugar con el lineal de tal manera que los visitantes recorran toda la superficie de ventas, dando también una percepción de mayor surtido.

- El programa de merchandising que se propone por aparte, aborda varios de los elementos de la distribución, habida cuenta que esta Empresa tiene carácter de detallista.
- El servicio de flete debe ser percibido como una parte de la Empresa misma, aunque los propietarios de los vehículos que lo prestan sean ajenos a ésta.
- Se propone a los clientes una atención personalizada que procura su satisfacción, a través de un trato preferencial y justo.
- El servicio de flete es rápido y seguro lo cual puede ser todavía más atractivo al contarse con accesorios de protección durante el recorrido empresa – domicilio.
- Ante la pérdida de espacio para la promoción en punto de ventas, la Empresa redobla esfuerzos para llevar el producto a los respectivos domicilios y en las mejores condiciones.

d. Submezcla de promoción o comunicación comercial

- La publicidad está dirigida de manera selectiva y sus vías más adecuadas son el mensaje en punto de ventas y, más específicamente el que resulta de la relación persona a persona.
- La publicidad, aunque resulte repetitivo decirlo, debe hacerse con un enfoque de empresa, dado que la gama de productos implica también una gama de marcas cuya promoción específica es responsabilidad de los productores o primeros distribuidores.
- No debe desperdiciarse la realización de las variadas operaciones que realiza la Empresa para transmitir mensajes a los públicos involucrados.
- La relación con los públicos son directas, en algunos casos personalizada y debe superar el concepto tradicional de las relaciones públicas, porque lo que interesa es lograr una vinculación.
- El contenido de la comunicación relacional traerá beneficios en varias direcciones, justificándose así el esfuerzo y el sacrificio inicial de ejecución de la estrategia. Estas posibilidades se presentan a continuación (ver cuadro N° 5):

BENEFICIOS DE LA COMUNICACIÓN RELACIONAL	
Sociales:	
	Reconocimiento personal, amistad, confraternización, sentimiento de pertenencia, hacer sentirse al consumidor importante y valioso.
Psicológicos:	
	Reducción de la ansiedad y la incertidumbre en los procesos, confianza y credibilidad.
Económicos:	
	Descuentos preferenciales, precios y ofertas preferentes, promociones específicas.
Beneficios de personalización:	
	Trato preferencial, productos y servicios adicionales, beneficios basados en el historial del consumo, búsqueda del mejor acuerdo para el consumidor y resolución de necesidades específicas.

Cuadro N° 5

Resumiendo, la oferta de Electrovisión tiene un contenido de vanguardia, pues mientras otros anteponen objetivos de altos volúmenes en ventas y márgenes amplios de contribución se enfoca a la plena satisfacción de las necesidades del cliente, visto como un consumidor que tiene múltiples alternativas de compra en términos de modelos, tamaños, consistencias, garantías, facilidades de pago y ventajas en el precio mismo pero que no están conectados con la gama de proveedores de manera familiar, confiable y segura.

Los elementos básicos para administrar la relación con éstos clientes están contenidos en esta propuesta ya que, se enfatiza la necesidad de añadir valor al cliente mediante el conocimiento de sus necesidades o preferencias y mediante la orientación y personalización de la oferta; se incluye la atención a diferentes públicos, especialmente empleados y clientes y se trata de añadir a la característica de fidelidad una condición más concreta como es la vinculación del cliente.

5. Acciones relacionales.

- Diseño de la base de datos orientada al marketing de relaciones, la cual puede partir del siguiente esquema:

BASE DE DATOS DE MARKETING RELACIONAL DE ALMACÉN ELECTROVISIÓN		
Información tipológica del hogar	Declaración de consumo de productos	Historial promocional
<ul style="list-style-type: none"> - Identificación - Localización - Grupo familiar - Mobiliario - Equipamiento - Hábitos de consumo y diversión. - Aficiones 	<ul style="list-style-type: none"> -Qué productos compra. -Qué productos compra en Electrovisión. -Qué cantidad compra al año. 	<ul style="list-style-type: none"> -Qué acciones están dirigidas al hogar. -Cómo responden los clientes a ellas. -Qué seguimiento hago a esas reacciones. -Cómo se manejan esas reclamaciones.

Cuadro N° 6

- Conseguir la información complementaria de los consumidores.
- Establecimiento del proceso para tratar las quejas y sugerencias.
- Implementación de la unidad de atención telefónica que atenderá dudas y sugerencias y aportará informaciones diversas sobre novedades, uso, funciones, características de los productos, planes de pago, actividades de relación programadas. Para esta acción se requerirá una línea telefónica exclusiva.
- Realización de eventos grupales con clientes seleccionados bajo el criterio de su comportamiento de compra, incluyendo las invitaciones en los recibos de pago respectivos.
- Formación en atención al cliente y conocimiento de los objetivos empresariales para cada empleado del Almacén. Realización de una reunión trimestral en la propia sala de ventas, en la que el Gerente General y la Gerente Administrativa, con el apoyo del encargado de la unidad de atención telefónica presenten la evolución de la Empresa y fijen prioridades sobre algunos de los objetivos.

- Montaje de un austero programa de incentivos en el que se valore la satisfacción del cliente y la captación de nuevos consumidores por medio de la intervención de los empleados.
- Profundización en las relaciones avanzadas y sostenidas en el tiempo con los públicos meta.
- Realización de jornadas de discusión dirigida para que todas las personas dentro de la Empresa comprendan y compartan la estrategia de orientación al mercado.
- Adecuación y personalización en lo posible de la oferta.

6. Proyección de ventas

El comportamiento de las ventas históricas de los últimos 5 años nos muestra una tendencia irregular con altibajos que oscilan entre el 9% y el 15%. La proyección de ventas para final de 2007 es de \$145,551.00 (ver cuadro N° 7) tomando como referentes las ventas consolidadas de los primeros cuatro meses de ese período.

Con las modificaciones sugeridas en la mezcla de marketing y específicamente con la implementación del plan de marketing relacional y el programa de merchandising se espera mantener una tendencia de crecimiento en ventas, pero la estrategia apunta no sólo a vender más, sino a vender mejor, es decir lograr que los clientes más rentables se fidelicen y se vinculen al Almacén tomando 2007 como año cero, las ventas proyectadas para los próximos tres años serían las siguientes:

<u>PERÍODO</u>	<u>VENTAS PROYECTADAS</u>	<u>VARIACIÓN</u>
AÑO CERO	\$ 145,551.00	
AÑO 2008	\$ 189,216.00	(+) 30%
AÑO 2009	\$ 227,059.00	(+) 20%
AÑO 2010	\$ 272,471.00	(+) 20%

Cuadro N° 7

Tal como se puede apreciar, el primer año se obtendría un incremento en ventas del 30% debido al impacto que se lograría con el esfuerzo novedoso y planificado; a partir del 2° año se aspira a una variación positiva y constante del 20%, que por sí mismo no asegura mejores márgenes de ganancia, puesto que la fidelización, vinculación y si fuese necesario la retención, deberán complementarse con un esfuerzo de cobranza.

7. Mecanismos de control

La gran ventaja de formular un plan operativo con enfoque de marketing relacional es que los públicos mismos se involucran en el control a través de mecanismos que se establecen en esta modalidad de trabajo. Los clientes tienen un canal abierto permanentemente para expresar sus requerimientos y reacciones; mientras que la Empresa depende cada vez menos de gastos en investigaciones de mercado, por cuanto es el mismo cliente el que aporta información primaria.

Otro mecanismo de control es la clasificación y análisis permanente de información contenida en la base de datos relacionales.

Se cuenta además con indicadores prácticos de la efectividad de las estrategias, políticas y acciones que se desarrollan en la relación empresa – mercado. En el anexo N° 7 se puede identificar algunas variables que indican el nivel de lealtad de los clientes.

8. Presupuesto

Durante el primero año se realizarán los principales gastos para dar soporte a las acciones de MR, entre las cuales sobresalen la capacitación y los incentivos al personal que tendrá responsabilidades en la búsqueda de una vinculación permanente y rentable con los clientes.

En total se necesita la cantidad de \$6,630.40 distribuidos en los doce meses de la primera fase. (ver anexo N°8)

E. PROGRAMA DE MERCHANDISING.

1. Descripción del Programa.

Se trata de una secuencia lógica de acciones tendientes a redefinir física y conceptualmente la superficie de ventas del Almacén Electrovisión como punto de encuentro de compradores y vendedores en el que los primeros se sientan cómodos y estimulados hacia la compra, y en el que los segundos tengan apoyo del producto mismo para procurar el cierre de la venta en un ambiente que también gratifique su permanencia en el punto de ventas.

2. Justificación

Ya el desarrollo del marketing transaccional había cambiado notablemente el enfoque del trabajo de los vendedores en los puntos de ventas. Cada vez se hace menos necesaria la venta a presión no solamente por lo incómodo que puede resultar para los compradores potenciales, sino también porque

el producto se ha convertido en un “vendedor de sí mismo” y los espacios de venta también tienden a convertirse en lugares de diversión y entretenimiento. Luego el apareamiento del marketing relacional ha traído nuevas formas de conectar a la empresa con los públicos de una manera más duradera, pero en ambas corrientes, los esfuerzos necesitan apoyarse en un ambiente físico más atractivo y confortable que no sólo facilite la venta sino también la relación más permanente con fines comerciales, es decir, necesitan el apoyo de un merchandising planificado para sacar el máximo provecho del lugar de operaciones.

Para las pequeñas empresas que tienen el problema de limitaciones de su propia superficie de ventas, pero que además cargan desde hace varios años con la amenaza del entorno de hacinamiento, crecimiento no ordenado y riesgo social, la estrategia de concentrar esfuerzos en hacer más atractivo y funcional su establecimiento es una alternativa necesaria para lograr sus objetivos mercadológicos.

3. Objetivo General

Aumentar la rentabilidad del punto de venta mediante la aplicación de técnicas de presentación, colocación y ambientación que den a los productos un papel más activo en la venta, de tal manera que los clientes actuales y potenciales sientan el deseo de entrar, permanecer, comprar y regresar al establecimiento.

4. Objetivos específicos

- Minimizar el efecto disuasivo del entorno inmediato obstaculizado por negocios informales mediante una presentación atractiva tanto externa como interna del establecimiento que posibilite la entrada de más consumidores a la tienda, que puedan circular y que permanezcan en ésta el tiempo necesario para hacer efectiva la decisión de compra.
- Aprovechar mejor el limitado espacio disponible para hacer una disposición de los productos que no sólo responda a lo estético, sino mejor aún a su rentabilidad colocándolos en el orden y altura más adecuados.
- Lograr que los productos, la ambientación y la publicidad en punto de ventas comuniquen el mensaje apropiado a los objetivos de marketing.

5. Estrategia.

Esta claro que la administración de mercadotecnia enfrenta dos factores que inciden predominantemente sobre las acciones de presentación y colocación de los productos, cualquiera que sea el concepto global aplicado a la sala de ventas. En primer lugar, destaca la limitación de espacio físico en relación al tamaño de la mayoría de muebles y enseres electrodomésticos; en segundo, las dificultades de visibilidad del establecimiento, escasa desde la acera y casi nula desde la calle.

Los esfuerzos planificados de merchandising deben ir de la mano de una estrategia de doble implicación: *visibilidad* desde afuera y *accesibilidad* en el interior.

Desde la calle es muy difícil ampliar el ángulo de visibilidad, puesto que, como ya se ha concluido, los puestos informales obstruyen casi totalmente el acceso, con excepción del pasillo hacia la entrada principal que mide 1 metro de ancho (ver anexo N° 9), pero desde la acera sí es posible ganar esa visibilidad. Mientras, al interior el problema es el acceso. Parte de las siguientes acciones van encaminadas precisamente a concretizar la estrategia.

6. Acciones a desarrollar

Las acciones y actividades de merchandising que se han de ejecutar para rentabilizar la sala de ventas se describen a continuación:

a. Acciones generales

- Revisión de las expectativas de los clientes respecto a la distribución física y la accesibilidad de personas y productos.
- Definición del concepto general que se va a aplicar al establecimiento como un todo, desde la fachada hasta el último rincón de la sala de ventas.
- Determinación de responsabilidades en la aplicación del marketing en el punto de ventas.
- Capacitación del merchandiser.

- Definición de actividad por componente de merchandising.

b. Acciones específicas

1) De presentación.

- Trazado general del establecimiento.
- Distribución interna de la sala de ventas.
- Determinación del ambiente al interior y en el entorno del Almacén.
- Selección, disposición y presentación del surtido.

2) De decoración

- Definición del tipo de adorno y materiales.
- Definición de los colores básicos del esquema general.
- Creación y mantenimiento de fondos de vitrina.

3) De colocación

- Determinación del tipo más adecuado de estantería a utilizar.
- Clasificación de los productos por familias.
- Definición del tipo de implantación o disposición de los productos.

4) De atención

- Verificación de que el personal de ventas o de impulso conozca las especificaciones de los productos.
- Elaboración de un código sencillo de atención y servicio al cliente.

5) De precios

- Mantenimiento de etiquetas, stickers o viñetas sobre cada uno de los productos.
- Elaboración y actualización de listados de precios.

6) Garantía

- Aseguramiento de que los artículos reportados con fallas de origen serán reparados por cuenta de los proveedores.
- Establecimiento de un espacio físico para reparaciones menores y mantenimiento de mercadería en exhibición y bodega.
- Determinación de los stocks mínimos que aseguren la percepción de surtido por parte de los compradores potenciales.

7. Resultados esperados

Al final de los primeros seis meses de acciones planificadas e ininterrumpidas de merchandising se espera evidenciar los siguientes logros:

- El personal de atención y servicio al público está capacitado en técnicas de merchandising.
- El tiempo de permanencia de los clientes en el Almacén se ha incrementado en un 200%.
- Las vitrinas exteriores están habilitadas y son parte del concepto general de ambientación.
- El número de visitantes a la Tienda, ya sea con decisión previa de compra o no se ha duplicado como índice mínimo de incremento a partir de las reformas efectuadas.
- El 100% de los productos son accesibles al público.
- La visibilidad desde la acera se ha triplicado como consecuencia de la apertura de vitrinas.
- Se están aplicando indicadores de impacto en la calidad del servicio y la eficiencia de la Tienda, específicamente el análisis de la relación ventas-superficie de ventas, y los indicadores relacionados con el efecto de las vitrinas tales como: índice de atracción, índice de interés, índice de motivación a entrar e índice de motivación a comprar.
- La colocación de productos en estantería responde a criterios de su rentabilidad y no ha su tamaño o efecto visual.
- Existe continuidad en el diseño o decoración, desde la fachada hasta el interior de la Tienda.
- Se ha incorporado la ambientación musical como elemento de atractivo y no de contaminación.
- Los precios de los productos son más visibles y expresan un mensaje.

8. Presupuesto

Dentro de las acciones de merchandising que forman parte de la estrategia global de Electrovisión se incluye la remodelación mínima de la superficie de ventas, la cual deberá hacerse durante los primeros meses del primer año, de tal manera que el nuevo ambiente de compras permita fortalecer también la relación o los públicos de la Empresa.

El valor del proyecto de remodelación es de \$1,850.00 con un imprevisto del 5%, lo cual se detalla en el anexo N°10

F. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

1. Puesta en marcha del Marketing Relacional

a. Bases para su aplicación

Para poner en práctica el plan de Marketing Relacional con acciones de planificadoras de merchandising, la dirección debe asumir un liderazgo activo que pueda conducir a la Empresa dándole nuevas fuerzas a las operaciones y sirviendo de inspiración para un personal que aunque se ha mostrado leal, tienen un nivel de motivación muy deteriorado debido a que no ve la salida a la crisis en la que han entrado las pequeñas empresas del sector. Por otra parte la cultura de poca o nula información que los clientes y los mismos empleados tienen de los objetivos y las metas del negocio se convierten en el primer obstáculo para el desarrollo de las operaciones.

Básicamente la implementación de los cambios estratégicos requiere atender cuatro aspectos:

ORGANIZACIÓN: Se debe asignar claramente las nuevas responsabilidades y tomar en cuenta a todos los empleados.

PERSONAL: Para que puedan cooperar y tener ambición de cumplir los objetivos, todos los empleados deben de estar capacitados en los nuevos planes.

COMUNICACIONES: Los públicos de la Empresa tienen que conocer los avances y también los problemas y preocupaciones de la Empresa para poder demostrar su aporte y su dedicación.

INCENTIVOS: Para obtener un verdadero compromiso se necesita un programa de recompensas tanto a nivel salarial como de atención a las necesidades de las personas que van a participar en la puesta en práctica de los cambios.

b. Instrumentación de la estrategia relacional durante el primer año.

La orientación de las actividades de la Empresa al mercado se hará en el largo plazo, estimándose en tiempo mínimo de tres años para su realización.

El primer año es crucial porque además de sentarse las bases para una conexión más cercana y provechosa con los clientes, se debe pedir un esfuerzo superior a los empleados, lo cual implica aplicar una política de incentivos.

Para la ejecución del plan de Marketing Relacional, las principales tareas serán:

- Formación de los empleados y colaboradores en la nueva modalidad de marketing.
- Actualización y fortalecimiento de la base de datos con criterios de segmentación más específicos como el uso del producto, situación de uso y compra, categoría de usuarios, fidelidad, lealtad a la Empresa, actitudes preferenciales, etc.
- Creación de la unidad telefónica no solo para atender quejas y sugerencias sino también para ofrecer información actualizada y personalizada.
- Establecimiento de los mecanismos de relación con los públicos.
- Profundización de la relación con los clientes vinculados.

Cuadro nº 8
 Calendarización de las acciones
 CRONOGRAMA DE PRINCIPALES ACTIVIDADES DE MARKETING RELACIONAL

Nº	ACTIVIDADES RELACIONALES	MESES											
		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
1	Formación en atención al cliente de los empleados	■	■										
2	Diseño de la base de datos orientada al MR	■											
3	Obtención de información complementaria		■	■	■								
4	Proceso para tratar quejas y sugerencias				■								
5	Creación unidad de atención telefónica				■	■							
6	Montaje del programa de incentivos			■	■								
7	Personalización y adecuación de la oferta				■	■	■						
8	Jornadas para compartir la estrategia			■		■							
9	Eventos grupales con clientes seleccionados			■			■		■				■
10	Profundización-relaciones con públicos meta							■	■	■	■	■	■
11	Evaluación y rectificación del proceso						■						

2. Puesta en marcha del programa de Merchandising

a. Etapa intensiva de aplicación

El marketing en el punto de ventas tendrá aplicación a lo largo de la vida útil del negocio, pero dadas las condiciones críticas de estas empresas y la iniciación de una estrategia relacional, se necesita de una renovación total del concepto de marketing en punto de ventas.

Dado que durante el primer año se hará el esfuerzo mayor por vincular permanentemente a los clientes fieles y habituales, se necesita hacer de la sala de ventas un espacio de atractivo y comodidad para ellos desde el principio.

Es por eso que durante el primer semestre se debe hacer la remodelación física y conceptual de la superficie de ventas, cuyo elemento principal es la apertura de una nueva vitrina exterior en el módulo que por ahora es la bodega principal del establecimiento, la cual dará paso a la extensión de la sala de ventas que tendrá un pasillo de comunicación con la sala principal. Simultáneamente se hará la capacitación del personal involucrado y el desarrollo del concepto de la sala de exhibición y ventas.

La implementación será escalonada de tal manera que los gastos vayan sucediendo de acuerdo a los niveles de fondos disponibles.

De julio en adelante se desarrollará la etapa de mantenimiento de las acciones y resultados del Merchandising.

b. Puntos clave

- Definición de un concepto de presentación-decoración-ambientación de la superficie de ventas interna y externa que responda al tipo de mercado objetivo y al tipo de productos en oferta.
- Remodelación física mínima.
- Elaboración y divulgación del código de atención al cliente.

Cuadro nº 9
 Calendarización de las acciones
 CRONOGRAMA DE LAS PRINCIPALES ACCIONES DE MERCHANDISING

Nº	ACTIVIDADES	MESES											
		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT	OCT	NOV	DIC
1	Definición del concepto general de la sala de venta	■											
2	Determinación de responsabilidades en la ejecución del programa	■											
3	Trazado general del establecimiento		■										
4	Remodelación de la sala de ventas		■	■	■	■	■						
5	Aprovisionamiento de materiales para ambientación y decoración			■									
6	Elaboración código de atención y servicio cliente			■									
7	Capacitación del personal involucrado		■		■		■						
8	Distribución interna de la superficie de ventas			■	■								
9	Adecuación de estantería y disposición de productos			■	■								
10	Mantenimiento decoración presentación participativa							■	■	■	■	■	■

CUADRO N° 10
ELECTROVISIÓN S.A. DE C.V.
FLUJO DE EFECTIVO DEL PRIMER AÑO

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMB	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Saldo inicial	\$ 2.052,52	\$ 321,80	\$ 341,67	\$ 0,90	\$ 918,54	\$ 2.201,03	\$ 1.051,21	\$ 2.228,04	\$ 4.241,24	\$ 3.053,07	\$ 2.221,55	\$ 3.271,77
ENTRADAS												
Ingresos por ventas	\$ 7.884,00	\$ 11.826,00	\$ 19.710,00	\$ 15.768,00	\$ 19.710,00	\$ 7.884,00	\$ 15.768,00	\$ 19.710,00	\$ 7.884,00	\$ 15.768,00	\$ 15.768,00	\$ 31.536,00
Saldo + ingresos	\$ 9.936,52	\$ 12.147,80	\$ 20.051,67	\$ 15.767,10	\$ 20.628,54	\$ 10.085,03	\$ 16.819,21	\$ 21.938,04	\$ 12.125,24	\$ 18.821,07	\$ 17.989,55	\$ 34.807,77
MENOS												
SALIDAS												
Pago proveedores	\$ 5.124,60	\$ 7.686,90	\$ 12.811,50	\$ 10.249,20	\$ 12.811,50	\$ 5.124,60	\$ 10.249,20	\$ 12.811,50	\$ 5.124,60	\$ 10.249,20	\$ 10.249,20	\$ 20.498,40
Cuota proveedores antiguos			\$ 2.000,00							\$ 2.000,00		
Comisión X cobro	\$ 275,94	\$ 413,91	\$ 689,85	\$ 551,88	\$ 689,85	\$ 275,94	\$ 551,88	\$ 689,85	\$ 275,94	\$ 551,88	\$ 551,88	\$ 1.103,76
Comisión X venta	\$ 394,20	\$ 591,30	\$ 985,50	\$ 788,40	\$ 985,50	\$ 394,20	\$ 788,40	\$ 985,50	\$ 394,20	\$ 788,40	\$ 788,40	\$ 1.576,80
Sueldos	\$ 1.392,50	\$ 1.392,50	\$ 1.392,50	\$ 1.392,50	\$ 1.392,50	\$ 1.392,50	\$ 1.392,50	\$ 1.392,50	\$ 1.392,50	\$ 1.392,50	\$ 1.392,50	\$ 2.785,00
Prestaciones	\$ 198,43	\$ 198,43	\$ 198,43	\$ 198,43	\$ 198,43	\$ 198,43	\$ 198,43	\$ 198,43	\$ 198,43	\$ 198,43	\$ 198,43	\$ 198,43
Gastos	\$ 791,00	\$ 791,00	\$ 791,00	\$ 791,00	\$ 791,00	\$ 791,00	\$ 871,00	\$ 871,00	\$ 871,00	\$ 871,00	\$ 871,00	\$ 871,00
Gastos del Plan	\$ 1.074,17	\$ 613,83	\$ 1.095,50	\$ 581,50	\$ 1.322,21	\$ 561,50	\$ 421,50	\$ 511,50	\$ 519,85	\$ 429,85	\$ 429,85	\$ 919,85
Imp. mes anterior	\$ 363,88	\$ 118,26	\$ 177,39	\$ 295,65	\$ 236,52	\$ 295,65	\$ 118,26	\$ 236,52	\$ 295,65	\$ 118,26	\$ 236,52	\$ 236,52
TOTAL SALIDAS	\$ 9.614,72	\$ 11.806,13	\$ 20.141,67	\$ 14.848,56	\$ 18.427,51	\$ 9.033,82	\$ 14.591,17	\$ 17.696,80	\$ 9.072,17	\$ 16.599,52	\$ 14.717,78	\$ 28.189,76
SALDO FINAL	\$ 321,80	\$ 341,67	\$ -90,00	\$ 918,54	\$ 2.201,03	\$ 1.051,21	\$ 2.228,04	\$ 4.241,24	\$ 3.053,07	\$ 2.221,55	\$ 3.271,77	\$ 6.618,01

CUADRO N° 11
ELECTROVISIÓN S.A. DE C.V.
FLUJO DE EFECTIVO DEL SEGUNDO AÑO

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMB	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Saldo inicial	\$ 6.618,01	\$ 5.787,96	\$ 6.779,11	\$ 10.679,45	\$ 12.947,80	\$ 2.586,00	\$ 11.335,00	\$ 18.546,62	\$ 8.184,82	\$ 16.933,82	\$ 19.415,04	\$ 21.754,35
ENTRADAS												
Ingresos por ventas	\$ 9.460,79	\$ 14.191,18	\$ 23.651,98	\$ 18.921,58	\$ 9.460,79	\$ 18.921,58	\$ 23.651,98	\$ 9.460,79	\$ 18.921,58	\$ 18.921,58	\$ 18.921,58	\$ 37.843,16
Saldo + ingresos	\$16.078,80	\$ 19.979,14	\$30.431,09	\$29.601,03	\$22.408,59	\$ 21.507,58	#####	\$28.007,41	\$27.106,40	\$35.855,40	#####	\$ 59.597,51
MENOS												
SALIDAS												
Pago proveedores	\$ 5.676,47	\$ 8.514,71	\$ 14.191,19	\$ 11.352,95	\$ 14.191,19	\$ 5.676,47	\$ 11.352,95	\$ 14.191,19	\$ 5.676,47	\$ 11.352,95	\$ 11.352,95	\$ 22.705,90
Cuota proveedores antiguos												
Comisión X cobro	\$ 264,90	\$ 397,35	\$ 662,26	\$ 529,80	\$ 662,26	\$ 264,90	\$ 529,80	\$ 662,26	\$ 264,90	\$ 529,80	\$ 529,80	\$ 1.059,61
Comisión X venta	\$ 473,04	\$ 709,56	\$ 1.182,60	\$ 946,08	\$ 1.182,60	\$ 473,04	\$ 946,08	\$ 1.182,60	\$ 473,04	\$ 946,08	\$ 946,08	\$ 1.892,16
Sueldos	\$ 2.026,75	\$ 2.026,75	\$ 2.026,75	\$ 2.026,75	\$ 2.026,75	\$ 2.026,75	\$ 2.026,75	\$ 2.026,75	\$ 2.026,75	\$ 2.026,75	\$ 2.026,75	\$ 4.053,50
Prestaciones	\$ 288,79	\$ 288,79	\$ 288,79	\$ 288,79	\$ 288,79	\$ 288,79	\$ 288,79	\$ 288,79	\$ 288,79	\$ 288,79	\$ 288,79	\$ 288,79
Gastos	\$ 870,10	\$ 870,10	\$ 870,10	\$ 870,10	\$ 870,10	\$ 870,10	\$ 870,10	\$ 870,10	\$ 870,10	\$ 870,10	\$ 870,10	\$ 870,10
Gastos del Plan	\$ 189,22	\$ 189,22	\$ 189,22	\$ 189,22	\$ 189,22	\$ 189,22	\$ 189,22	\$ 189,22	\$ 189,22	\$ 189,22	\$ 189,22	\$ 189,22
Imp. mes anterior	\$ 473,04	\$ 141,91	\$ 212,87	\$ 354,78	\$ 283,82	\$ 354,78	\$ 141,91	\$ 283,82	\$ 354,78	\$ 141,91	\$ 283,82	\$ 283,82
TOTAL SALIDAS	\$ 10.262,31	\$ 13.138,39	\$19.623,78	\$ 16.558,47	\$19.694,73	\$ 10.144,05	\$16.345,60	\$19.694,73	\$ 10.144,05	\$16.345,60	\$ 16.487,51	\$31.343,10
SALDO FINAL	\$ 5.816,49	\$ 6.840,75	\$ 10.807,31	\$13.042,56	\$ 2.713,86	\$ 11.363,53	\$ 18.641,38	\$ 8.312,68	\$16.962,35	\$19.509,80	\$ 21.849,11	\$28.254,41

CUADRO N° 12
ELECTROVISIÓN S.A. DE C.V.
FLUJO DE EFECTIVO DEL TERCER AÑO

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMB	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Saldo inicial	\$ 28.254,41	\$ 27.578,79	\$ 29.128,37	\$ 34.248,44	\$ 37.370,38	\$ 42.405,30	\$ 41.871,59	\$ 45.248,98	\$ 47.283,90	\$ 46.750,19	\$ 50.127,58	\$ 53.395,88
ENTRADAS												
Ingresos por ventas	\$ 11.352,96	\$ 17.029,44	\$ 28.382,40	\$ 22.705,92	\$ 28.382,40	\$ 11.352,96	\$ 22.705,92	\$ 28.382,40	\$ 11.352,96	\$ 22.705,92	\$ 22.705,92	\$ 45.411,84
Saldo + ingresos	\$39.607,37	#####	\$ 57.510,77	\$56.954,36	\$ 65.752,78	\$53.758,26	\$ 64.577,51	\$73.631,38	\$58.636,86	\$ 69.456,11	\$72.833,50	\$98.807,72
MENOS												
SALIDAS												
Pago proveedores	\$ 6.811,78	\$ 10.217,66	\$ 17.029,44	\$ 13.623,55	\$ 17.029,44	\$ 6.811,78	\$ 13.623,55	\$ 17.029,44	\$ 6.811,78	\$ 13.623,55	\$ 13.623,55	\$ 27.247,10
Cuota proveedores antiguos								\$ 3.000,00				
Comisión X cobro	\$ 317,88	\$ 476,82	\$ 794,71	\$ 635,77	\$ 794,71	\$ 317,88	\$ 635,77	\$ 794,71	\$ 317,88	\$ 635,77	\$ 635,77	\$ 1.271,53
Comisión X venta	\$ 567,65	\$ 851,47	\$ 1.419,12	\$ 1.135,30	\$ 1.419,12	\$ 567,65	\$ 1.135,30	\$ 1.419,12	\$ 567,65	\$ 1.135,30	\$ 1.135,30	\$ 2.270,59
Sueldos	\$ 2.257,75	\$ 2.257,75	\$ 2.257,75	\$ 2.257,75	\$ 2.257,75	\$ 2.257,75	\$ 2.257,75	\$ 2.257,75	\$ 2.257,75	\$ 2.257,75	\$ 2.257,75	\$ 4.515,50
Prestaciones	\$ 321,70	\$ 321,70	\$ 321,70	\$ 321,70	\$ 321,70	\$ 321,70	\$ 321,70	\$ 321,70	\$ 321,70	\$ 321,70	\$ 321,70	\$ 321,70
Gastos	\$ 957,11	\$ 957,11	\$ 957,11	\$ 957,11	\$ 957,11	\$ 957,11	\$ 957,11	\$ 957,11	\$ 957,11	\$ 957,11	\$ 957,11	\$ 957,11
Gastos del Plan	\$ 227,06	\$ 227,06	\$ 227,06	\$ 227,06	\$ 227,06	\$ 227,06	\$ 227,06	\$ 227,06	\$ 227,06	\$ 227,06	\$ 227,06	\$ 227,06
Imp. mes anterior	\$ 567,65	\$ 170,29	\$ 255,44	\$ 425,74	\$ 340,59	\$ 425,74	\$ 170,29	\$ 340,59	\$ 425,74	\$ 170,29	\$ 279,38	\$ 279,38
TOTAL SALIDAS	\$12.028,58	\$ 15.479,86	#####	\$19.583,98	\$23.347,48	\$ 11.886,67	\$19.328,53	\$26.347,48	\$ 11.886,67	\$19.328,53	\$19.437,62	\$37.089,97
SALDO FINAL	\$ 27.578,79	\$29.128,37	#####	\$37.370,38	\$42.405,30	\$ 41.871,59	\$45.248,98	\$47.283,90	\$ 46.750,19	\$ 50.127,58	\$53.395,88	\$ 61.717,75

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

ALET, J. (1994). *Cómo Obtener Clientes Leales y Rentables*. España, Ediciones Gestión.

BITEEL, L. y RAMSEY, J.(1995) *Enciclopedia del Management*. España. Editorial Océano.

GUILTINAN, J.P. y GORDON W.P. (1994) *Administración de Marketing, Estrategias y Programas*. Colombia, Editorial Mc Graw Hill.

JANY, J.N. (2000) *Investigación Integral de Mercados*. Colombia, Mc Graw Hill Interamericana.

KEENETH, J. A.(1985) *Manual de Administración Estratégica*. México, Mc Graw Hill.

KOTLER, P. y ARMSTRONG, G. (2001). *Marketing*. México: Editorial Pearson Educación.

KOTLER, P. (1990). *Fundamentos de Mercadotecnia*. México D.F. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana.

LAMB, C.; HAIR, J. y MC DANIEL, C. (1998) *Marketing*. México. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana. Sexta Edición.

MANCÍA, J. (1990). *Guía para el Planteamiento de la Estrategia en la Pequeña Empresa*. Programa PYME-INCAE. Managua, Nicaragua.

MASSON, J.E. y WELHOFF, A.(1990) *El Merchandising. Rentabilidad y gestión del Punto de Venta*. Bilbao, Ed. Deusto.

Mc CARTHY, J. (1987) *Comercialización*. Buenos Aires, Argentina, Editorial El Ateneo, Sexta Edición.

PIURA, L. J. (1995) *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica*. Litografía y Tipografía Rojas. Managua, Nicaragua.

PORTER, M. (1982) *Estrategia Competitiva*. Compañía Editorial Continental. México

RAMON, G. y PELAYO G. (1998) *Diccionario Larousse*. Gráficas Monte Albán. México

REINARES, P. y PONZOA, M. (2002) *Marketing Relacional*. Financial Times-Prentice may. España.

ROBERTSON, T. (1998). *Estrategia de Mercadotecnia*, Universidad de Pennsylvania, U.S.A.

ROMAN, H. y SCOTT, C. (1998) *Cómo preparar el exitoso plan de mercadotecnia*. Mc Graw Hill. México

SAMUELSON, P.A. (1980) *Economía*, 11ª Edición, New York. Editorial Mc Graw-Hill.

SHIFFER, M. y WEBER, B. (2001) *Obstáculos para las Pymes. Encuesta en 80 países*. Estados Unidos.

STANTON, J. W.; ETZEL, M. J. y WALKER, B.J. (2001) *Fundamentos de Marketing*. México, Mc Graw -Hill. Onceava edición.

VEGA, C. V.H. (1995) *Mercadeo Básico*. San José, Costa Rica, Editorial EUNED.

ZORITA, P. (2004) *Merchandising en los Pequeños Comercios*. Tea Cegos. España.

DOCUMENTOS

A.M.S.S. (febrero 1998). *Ordenanza Reguladora del Comercio en la Vía Pública del Municipio de San Salvador*.

AMSS-UTEC (2004). *Estudio sobre la proliferación del comercio informal, realizado bajo tutela de la Unidad de Comercio Informal del Distrito Centro Histórico de S.S.*

FEPADE (octubre 2004). *Merchandising en el punto de venta. Programa de Actualización Gerencial.*

FUNDAPYME. (marzo-mayo 2002) *Desafíos y oportunidades de las Pyme Salvadoreñas. Encuesta empresarial.*

INCAE e INSAFORP (Agosto de 2002). *Investigación sobre la PYME en El Salvador*

INSAFORP-INCAE (2002) *Investigación sobre la PYME en El Salvador.*

MOLINA, C. y ROSALES A. (2004) *Estudio sobre la Proliferación del Comercio Informal. A.M.S.S.-U.T.E.C.*

ARTÍCULOS DE PERIÓDICO Y SITIOS WEB

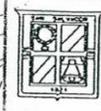
“La Capital con 26.000 vendedores en cales y aceras” por Enrique Carranza “El Diario de Hoy” 22 de octubre de 2006, p.31

“Los crímenes del Centro Histórico” por Jaime García, “El Diario de Hoy” edición del 17 de febrero de 2007, p. 52- 53

www.gestiopolis.com/canales/demarketing/merchandising.htm

ANEXOS

DISTRITO CENTRO HISTORICO



ALCALDIA MUNICIPAL
DE SAN SALVADOR
REPUBLICA DE EL SALVADOR
CENTRO AMERICA
GERENCIA DE COORDINACION DE ASUNTOS INTERNOS
SUB GERENCIA DE CASTRO

1970

ANEXO Nº 2

BASE DE DATOS DE TIPOS DE CONSUMIDORES ACTUALES
Datos de identificación básicos:
<ul style="list-style-type: none">• Código de identificación.• Nombre.• Teléfono.• Datos de ubicación física.
Categorización del consumidor según objetivos relacionales:
<ul style="list-style-type: none">• Valor del consumidor en la actual relación con la empresa• Posición ocupada en la actual categorización de la empresa.• Posición deseada del consumidor de acuerdo a los objetivos relacionales.
Perfil sociodemográfico:
<ul style="list-style-type: none">• Datos sobre estructura familiar.• Edad y fecha de nacimiento.• Categorización del lugar de residencia.• Estimación de la clase socioeconómica.• Nivel de estudios.• Datos sobre el perfil profesional u ocupacional.
Perfil genérico del consumidor:
<ul style="list-style-type: none">• Clasificación del consumo de productos y servicios no pertenecientes a nuestra empresa, pero relevantes para las acciones relacionales.• Hábito de consumo de consumidos.• Proceso de compra habitual.• Clasificación de tiempo empleado, día, hora y lugar de compra según tipo de producto.
Datos Psicográficos:
<ul style="list-style-type: none">• Categorización según estilo de vida.• Segmento psicográfico al que pertenece, según categorización relevante para la empresa.• Hábitos de ocio relevante.• Lugares turísticos comúnmente visitados.
Acciones de comunicación previas a la venta:
<ul style="list-style-type: none">• Número de contactos totales previos a la venta• Tipo de información solicitada-comunicada.• Canales comunicación utilizados por el consumidor según el tipo de información proporcionada.• Información detallada de acciones promocionales utilizadas. Clasificación según respuesta.• Evaluación de la eficacia de los distintos formas de comunicación utilizadas para contactar.• Evaluación de la eficacia de los medios de comunicación publicitarios: marketing directo, relaciones públicas, Internet, fuerza de ventas, acciones de patrocinio...

BASE DE DATOS TIPO DE CONSUMIDORES ACTUALES

(continuación)

Datos relevantes del comportamiento de compra:

- Clasificación pormenorizada de los productos y servicios comprados.
- Antigüedad de la primera compra e historial de las compras sucesivas, según categorizaciones relevantes para las acciones relacionales.
- Frecuencia de realización de las compras.
- Aspectos económicos del historial de compra del consumidor: suma total de la primera compra, de la última, media de gasto según clasificación temporal, beneficio por compra, beneficio medio...

Datos relevantes del comportamiento posterior a la compra:

- Productos devueltos.
- Motivos de devolución.
- Forma de devolución
- Índice de satisfacción general y específica del consumidor.

Predicción de futuras acciones del consumidor:

- Previsión sobre futuras compras de productos o servicios.
- Posible lugar de compra del producto o servicio.
- Planificación sobre forma de comunicación adecuada para lograr los objetivos.
- Nivel previsto de consumo.

Creencias, actitudes y percepciones del consumidor en su relación con la empresa:

- Imagen relacional de la empresa antes y después del proceso relacional.
- Percepción específica de los diferentes aspectos relevantes de la relación del consumidor con la empresa.
- Aspectos relevantes de la imagen de las empresas competidoras.
- Medición histórica de los aspectos que conforman el posicionamiento.

Historial de la comunicación postventa:

- Medios y canales utilizados por el consumidor para contactar con la compañía.
- Historial detallado del tipo de contactos utilizados por
- El negocio para contactar con el consumidor.
- Clasificación de la información obtenida.
- Evaluación de la eficacia de comunicación según resultados y costos.

ANEXO 3

QUESTIONARIO DIRIGIDO A CLIENTES DE ALMACÉN ELECTROVISIÓN

OBJETIVO: Recolectar información objetiva de la manera en que los clientes perciben la atención y servicios que la Empresa les está proporcionando, como parte de un estudio de mercadotecnia que propiciará la propuesta de una oferta de beneficio para ambas partes.

INDICACIONES:

Le solicitamos marcar con una "X" la respuesta que crea correcta y ampliarla en los casos que se señalan inmediatamente con un espacio en blanco. En los numerales 9, 13, y 25 puede marcar más de una respuesta si fuere necesario.

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Sexo: (M) (F)	Edad: ___ años	Estado familiar: _____
Nivel de escolaridad: _____ (Último año estudiado)	Ocupación: _____	Ingreso mensual \$ _____
Nº de miembros del grupo familiar _____	Municipio de procedencia: _____	

1- ¿Encuentra usted lo que necesita del Almacén, en términos de:

CANTIDAD DE LOS PRODUCTOS? Siempre Casi siempre Raras veces Nunca

DIVERSIDAD DE LOS PRODUCTOS? Siempre Casi siempre Raras veces Nunca

PRECIO QUE LE CONVIENE? Siempre Casi siempre Raras veces Nunca

2- Cuando pregunta por un determinado mueble o artículo electrodoméstico, ¿este producto está presente en la sala de ventas?

Siempre Casi siempre Raras veces Nunca

3- Cuando el producto que usted busca no está colocado en el lugar de exhibición, el vendedor:
(Si contestó "siempre" a la pregunta anterior, pase de inmediato a la pregunta 4)

Lo trae de la bodega

Lo pide inmediatamente a otro almacén

Le dice que hará el pedido y le avisará

Simplemente le dice que no hay

4- La forma en que los artículos están presentados en la tienda es

Excelente Muy buena Buena Regular Mala

5- ¿Siente usted facilidad para recorrer todo el establecimiento por su propia cuenta?

Si No

En caso negativo, ¿cuál de las siguientes considera que es la principal causa?

- No hay suficientes pasillos
- Los pasillos son muy estrechos
- Hay obstáculos en los pasillos
- Se siente presionado(a)
- No se le permite
- Otra _____

6- La decoración de la tienda en términos de colores, adornos, materiales y adecuación a fechas o temporadas festivas le parece

COLORES	<input type="checkbox"/> Excelente	<input type="checkbox"/> Muy buena	<input type="checkbox"/> Buena	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Mala
ADORNOS	<input type="checkbox"/> Excelente	<input type="checkbox"/> Muy buena	<input type="checkbox"/> Buena	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Mala
MATERIALES	<input type="checkbox"/> Excelente	<input type="checkbox"/> Muy buena	<input type="checkbox"/> Buena	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Mala
TEMPORADAS	<input type="checkbox"/> Excelente	<input type="checkbox"/> Muy buena	<input type="checkbox"/> Buena	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Mala

7- ¿Cómo fue que usted entró por primera vez a comprar a este establecimiento?

- Se sintió atraído(a) y entró por cuenta propia
- Un familiar o persona conocida se lo recomendó
- Un vendedor le invitó a entrar
- Vio aquí el artículo que necesitaba
- Otra razón _____

8- ¿Tuvo alguna dificultad para encontrar el aparato o mueble que andaba buscando?

Si No

En caso afirmativo, esa dificultad fue la siguiente:

- El producto estaba en bodega
- No se veía desde afuera
- No había de la medida buscada
- No había del precio deseado
- Otra _____

9- De la siguiente lista ¿cuál o cuáles características observó en la persona que le atendió durante las últimas visitas que hizo a éste almacén?

- Respeto
- Paciencia
- Trato amable
- Honestidad
- Rapidez en el servicio
- Todas
- Ninguna
- Otra _____

10- El producto que compró últimamente en Electrovisión es un(a)

- Mueble
- televisor
- equipo de sonido
- cama
- cocina de plancha
- Cocina de gabinete
- refrigerador
- DVD
- otro _____

11-¿Tuvo el último producto comprado en éste almacén alguna falla o desperfecto de fábrica?

- Si
- No

Si su contestación es afirmativa, ¿reportó la falla al vendedor?

- Si
- No

¿Qué respuesta tuvo al momento de reportar la falla o desperfecto del producto comprado?

- Se lo cambiaron por otro nuevo
- Lo enviaron a reparación
- Le devolvieron el dinero pagado
- No le resolvieron

12- ¿Están siempre a la vista los precios y los planes de pago de los artículos exhibidos?

- Sí
- No
- No recuerda

13-Durante su permanencia en este almacén, ¿en qué aspecto del local ha notado usted que se puede mejorar?

- La ventilación
- La iluminación
- El aseo
- Aumentar el espacio libre
- Los colores de paredes y estantes
- La música de ambiente
- Que los productos se reconozcan fácilmente
- Que los productos sean más atractivos

- El surtido de los productos
- La decoración de las vitrinas
- Poner atención a lo que quiere el cliente
- Otros _____

14- En términos generales ¿cómo considera que es la relación que hay entre usted y el Almacén?

- Excelente Muy buena Buena Regular Mala No responde

15- ¿Se siente usted parte de esta empresa?

- Sí No No responde

16- ¿Cuántos muebles o electrodomésticos de cualquier almacén ha comprado durante los últimos 3 años? _____

De esa cantidad de artículos, ¿cuántos han sido comprados en este almacén? _____

17- ¿Desde hace cuánto tiempo es usted cliente del almacén?

- Menos de 2 años
- 2 a menos de 4 años
- 4 a menos de 6 años
- 6 a menos de 8 años
- 8 años a más

18- ¿Cada cuánto tiempo compra usted los productos que le ofrece esta tienda?

- Cada 3 meses
- Cada 6 meses
- Cada 9 meses
- Cada 12 meses
- Cada 15 meses
- Cada 18 meses

19- ¿La Empresa le proporciona servicio de transporte a domicilio sin recargo alguno?

- Sí No

En caso afirmativo, ¿cómo le parece este servicio?

- Excelente Muy bueno Bueno Regular Malo

20- ¿En que condición le fue vendido el último producto que adquirió en esta tienda?

- Al crédito Al contado

Si fue al crédito, ¿a qué plazo le fue otorgado?

- 6 meses 12 meses 15 meses 18 meses Otro_____

21- ¿En cuál de los siguientes aspectos relacionados con los productos considera usted que debería haber recibido más ayuda de nuestros vendedores cuando realizó su compra?

- Conocer las cualidades físicas del producto
- Saber todas las funciones que realiza
- Explicar la manera de instalarlo
- Explicar el uso adecuado del producto
- Dar ideas sobre el buen mantenimiento
- En ninguno

22- ¿En general, cree que la empresa le está ofreciendo lo que usted realmente necesita?

- Sí No No responde

23- De las siguientes partes del exterior de nuestro almacén, ¿cuál le parece más atractiva?

- Ubicación
- Fachada
- Vitrina
- Entrada

24- De las siguientes partes al interior del establecimiento, ¿cuál le parece más atractiva?

- Estantes,
- Pasillos,
- Secciones,
- Espacio de atención al público
- No responde

25- ¿A quiénes de los siguientes miembros del personal identifica o reconoce usted?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Gerente general | <input type="checkbox"/> Cobradores(as) |
| <input type="checkbox"/> Administrador(a) | <input type="checkbox"/> Cajera |
| <input type="checkbox"/> Encargado de cobros | <input type="checkbox"/> Encargado de mantenimiento |
| <input type="checkbox"/> Contador(a) | <input type="checkbox"/> Motorista |
| <input type="checkbox"/> Vendedores(as) | |

26- ¿Le ha afectado la estrechez o el cierre permanente de espacios cercanos al Almacén para venir a hacer sus pagos o para pensar en comprar los muebles o aparatos electrónicos en otra zona?

- Sí No

27- ¿Ha ocurrido en las inmediaciones del Almacén algún incidente o disturbio de cualquier tipo el día en que usted visitó el Almacén?

- Sí No

En caso afirmativo, ¿en qué forma le afectó?

- Sufrió daños emocionales
- Sufrió daños físicos
- Se retrazó en sus pagos
- Se cambió temporalmente a otro almacén

28- ¿Es conveniente para usted el horario de atención al público?

- Sí No

29- ¿Qué sugerencia puede hacer para que la Empresa le siga proporcionando el servicio tal como usted lo necesita?

ANEXO 4
TABULACION DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES ACTIVOS

SECCIÓN DE IDENTIFICACIÓN

CARACTERÍSTICAS FÍSICAS											
Género	F	F(x)	Edad	F	F(x)						
	Masculino	45	54.22%	18 a 22 años	13	15.66%					
	Femenino	38	45.78%	23 a 27 años	17	20.48%					
				28 a 32 años	22	26.51%					
				33 a 37 años	14	16.87%					
				38 a 42 años	6	7.23%					
				43 a 47 años	4	4.82%					
				48 a 52 años	4	4.82%					
				53 a más años	3	3.61%					
	TOTAL	83	100.00%	TOTAL	83	100.00%					
CARACTERÍSTICAS SOCIALES											
Estado Familiar	F	F(x)	Procedencia	F	F(x)						
	Casado(a)	22		26.51%	Cuscatancingo	25	30.12%				
	Unión libre	37		44.58%	Soyapango	18	21.69%				
	Soltero(a)	18		21.69%	Ciudad Delgado	7	8.43%				
	Separado/divorciado(a)	3		3.61%	Ayutuxtepeque	7	8.43%				
	Viudo(a)	3		3.61%	San Marcos	6	7.23%				
	Totales	83		100.00%	San Salvador	6	7.23%				
					Apopa	6	7.23%				
Nº miembros	F	F(x)	San Martín	3	3.62%						
	De 1 a 2	7	8.43%	Santa Tecla	2	2.41%					
	De 3 a 4	28	33.74%	Mejicanos	2	2.41%					
	De 5 a 6	38	45.78%	Otros	5	1.20%					
	De 7 a 8	10	12.05%								
	Más de 8	0	0.00%								
	TOTAL	83	100.00%	TOTAL	83	100.00%					
CARACTERÍSTICAS ECONÓMICAS											
Ingresos	F	F(x)	Escolaridad	F	F(x)	Ocupación	F	F(x)			
	\$ 75 - \$150	15		18.07%	1er ciclo		3	3.61%	Comerciante	33	39.76%
	\$151- \$225	43		51.81%	2º ciclo		12	14.46%	Empleado comercio	18	21.69%
	\$226- \$300	5		6.02%	3er ciclo		28	33.74%	Empleado industria	6	7.23%
	\$301- \$375	4		4.82%	Media		34	40.96%	Empleado público	5	6.02%
	\$376 a más	1		1.21%	Superior		5	6.02%	Ama de casa	7	8.43%
	No responde	15		18.07%	Ninguno		1	1.21%	Remesas	8	9.64%
	TOTAL	83		100.00%	TOTAL		83	100.00%	Taller propio	4	4.82%
						Otros	2	2.41%			
						TOTAL	83	100.00%			

Comentario:

De las características físicas

Al revisar las principales características físicas de los compradores se puede afirmar que no hay una superioridad muy marcada de uno a otro género en la realización de las transacciones comerciales, lo cual va en consonancia con la tendencia general de participación de la mujer en cualesquier actividades y a la frecuencia de madres solteras en la familia salvadoreña.

En cuanto a la edad, se deduce que los clientes activos de Electrovisión son adultos jóvenes, quienes se caracterizan por la renovación de muebles y electrodomésticos.

De las características sociales

En el segmento de mercado al cual se orienta la oferta del Almacén, existe un predominio de hogares en unión libre, pero el número de casados también es importante lo cual se convierte en motivo de compra del tipo de muebles que la empresa ofrece y en teoría ofrece una relativa garantía de estabilidad. Estos hogares, según los datos obtenidos están integrados por la pareja y un promedio de tres hijos, que a juzgar por la edad de los padres son menores de edad.

Los compradores habituales de Electrovisión son personas que viven en los municipios próximos a San Salvador, pero que se emplean en San Salvador y específicamente en el centro de esta ciudad. Casi un tercio de estos compradores provienen de comunidades de Cuscatancingo y si agregamos a aquellos que viven en Soyapango, podemos afirmar que en estas dos poblaciones está concentrada la mitad de los clientes de la Empresa; los otros municipios que contribuyen significativamente a conformar la cartera de clientes son Ciudad Delgado, Ayutuxtepeque y San Marcos, a tal grado que cada uno de ellos tiene similar frecuencia de compra que San Salvador.

De las características económicas

En la identificación de las características económicas de los clientes actuales de Electrovisión se encuentran algunos datos que mas adelante ayudarán a definir un perfil de los mismos, el cual a su vez orientará los esfuerzos para realizar los ajustes necesarios.

La mayoría de estos clientes perciben ingresos iguales o menores que los salarios mínimos vigentes para los trabajadores de comercio y servicios (US \$174.30 mensuales), del sector industria (US \$170.40 mensuales) y los que se emplean en la maquila textil y confección, quienes devengan US \$157.20 mensuales.

Los ingresos mencionados anteriormente están relacionados con la situación actual de la economía del País a nivel macroeconómico y con los niveles de escolaridad de los compradores abordados, puesto que son muy raros aquellos que tienen estudios superiores. Las dos quintas partes de los clientes habituales expresan que sus ingresos provienen de actividades comerciales independientes y una quinta parte más son empleados del sector comercial; es decir, que las personas con empleos permanentes en la industria y dependencias de gobierno aspiran a otra categoría de productos.

Es notorio también que se conceda créditos a amas de casa y beneficiarios de remesas provenientes de familiares en exterior, aunque éstos no tengan un empleo permanente o un nivel de ingreso constante y fácilmente comprobable. Pero en la práctica muchos dependientes de remesas resultan ser más puntuales en sus pagos acordados.

SECCIÓN DE OPINIONES

1. ¿Encuentra usted lo que necesita del Almacén, en términos de:

1.1 ¿Encuentra usted lo que necesita del Almacén, en términos de cantidad de los productos?

EN CANTIDAD DE PRODUCTOS	F	F(x)
Siempre	9	10.84%
Casi siempre	50	60.24%
Raras veces	23	27.72%
Nunca	1	1.20%
TOTALES	83	100.00%

Objetivo: Conocer el grado de confianza que sienten los clientes sobre la posibilidad de escoger entre una cantidad de productos similares.

Comentario: Los clientes son de la opinión de que no siempre tienen la posibilidad de encontrar varias alternativas del producto que están necesitando, mientras que sólo uno de ellos está seguro de ello. La pregunta se refiere a una cantidad de artículos similares entre los que se puede escoger con confianza, teniendo la percepción de que si tuviera alguna falla o avería existen varios otros que puedan suplir el producto escogido; esta cantidad aparentemente limitada en la disponibilidad de cada producto puede ser un reflejo del poco margen de maniobra o de la insolvencia en términos administrativos.

1.2 ¿Encuentra usted lo que necesita del Almacén, en términos de diversidad de los productos?

EN DIVERSIDAD DE PRODUCTOS	F	F(x)
Siempre	2	2.41%
Casi siempre	44	53.01%
Raras veces	34	40.96%
Nunca	3	3.62%
TOTALES	83	100.00%

Objetivo: Conocer la percepción que tienen los clientes sobre la suficiencia del surtido de productos en el punto de ventas en calidad y en número.

Comentario: Este parece ser uno de los puntos débiles en la oferta que se hace desde la sala de ventas puesto que solo aproximadamente la mitad de los clientes tienen la expectativa de encontrar una suficiente variedad de modelos y estilos que les permita elegir con amplia libertad. El resto, en orden descendente, sabe que con suerte encontrará el producto que de antemano ha decidido comprar, lo cual es un reto para las personas responsables de tener siempre el producto adecuado en las mejores condiciones materiales y psicológicas.

1.3 ¿Encuentra usted lo que necesita del Almacén, en términos de precio que le conviene?

EN TÉRMINOS DE PRECIO	F	F(x)
Siempre	16	19.28%
Casi siempre	31	37.35%
Raras veces	30	36.14%
Nunca	6	7.23%
TOTALES	83	100.00%

Objetivo: Conocer el grado de aceptación de los precios que la Administración ha fijado para los productos que conforman su oferta.

Comentario: Los clientes se manifiestan insatisfechos por los precios que la tienda ha fijado en casi toda la gama de productos. La mayor parte de ellos 73.5% tendrán que decidir su compra por otros factores distintos al precio que ellos consideran les conviene; esto significa que la empresa tienen que reforzar los otros componentes de la mezcla de marketing para convencer a los compradores de que pueden pagar un poco más contra la dotación de otros valores agregados, especialmente los que tienen que ver con la atención y servicio en el proceso de compra-venta.

Se puede apreciar en la tabla 1.3 que en términos generales los niveles de precios solo satisfacen a 2 de cada 10 clientes.

2. Cuando pregunta por un determinado mueble o artículo electrodoméstico, ¿este producto está presente en la sala de ventas?

PRESENCIA DEL PRODUCTO	F	F(x)
Siempre	28	33.74%
Casi siempre	48	57.83%
Raras veces	7	8.43%
Nunca	0	0.00%
TOTALES	83	100.00%

Objetivo: Determinar a través de los compradores si se está haciendo una buena gestión de stocks en lo que se refiere a tener en cuenta el momento adecuado para situar el producto.

Comentario: Como resultado específico de la encuesta administrada se deduce que un tercio de los llamados clientes activos dice que con seguridad encuentran exhibidos o "a la mano" los productos que demandan al momento de entrar al establecimiento, lo cual aumenta en cada caso las posibilidades de compra. Debe tomarse en cuenta que las personas que entran a un determinado almacén de la misma categoría saben que si no se satisfacen efectivamente sus expectativas, pueden acudir a una diversidad de almacenes ubicados en la misma zona; por tal motivo siempre es importante que los productos y servicios que se quiere potenciar estén disponibles de inmediato.

(Si contestó “*siempre*” a la pregunta anterior, pase de inmediato a la pregunta 4)

3. Cuando el producto que usted busca no está colocado en el lugar de exhibición, el vendedor:

ACCIÓN TOMADA	F	F(x)
Le dice que hará el pedido y le avisará	23	41.82%
Simplemente le dice que no hay	18	32.73%
Lo trae de la bodega	4	7.27%
Lo pide inmediatamente a otro almacén	6	10.91%
No recuerda	4	7.27%
TOTALES	55	100.00%

Objetivo: Valorar cómo se manejan las oportunidades reales de venta y, definir su incidencia en la satisfacción de los clientes.

Comentario: Debido al manejo que se hace de de los stock de productos y a las limitaciones de espacio físico en la sala de ventas, dos tercios de los clientes deben esperar a que el vendedor de turno verifique la existencia del producto, y en la mayoría de estos casos esos clientes deben decidir entre esperar el tiempo necesario para que estén disponibles o buscarlos en otras tiendas, lo cual es un costo muy grande de oportunidad puesto que existía en cada uno de los casos una posibilidad de que adquirieran el bien que estaban buscando.

Se debe reparar en que no solamente se trata de que los productos no estén colocados sino que, según los clientes esos productos no están presentes ni en bodega.

4. La forma en que los artículos están presentados en la tienda es:

CALIFICACIÓN	F	F(x)
Excelente	0	0.00%
Muy Buena	16	19.28%
Buena	59	71.08%
Regular	5	6.02%
Mala	3	3.62%
TOTALES	83	100.00%

Objetivo: Medir la aceptación del diseño o trazo general de la tienda y la presentación del surtido.

Comentario: Desde la perspectiva de los clientes, hay bastante debilidad en la forma de cómo se presentan los artículos en un contexto general, tanto al interior como al exterior del Almacén. Considerando que los encuestados responden a las preguntas espontáneamente, es inquietante que el 80% califique de “buena” hacia abajo este componente del merchandising.

Sabiendo que el merchandising de presentación es considerado como la esencia del marketing en el punto de ventas, el diseño de la tienda y la distribución de espacios no están contribuyendo a crear un ambiente de propensión a la compra en el interior y en el entorno del establecimiento.

5. ¿Siente usted facilidad para recorrer todo el establecimiento por su propia cuenta?

FACILIDAD DE RECORRIDO	F	F(x)
Si	31	37.35%
No	52	62.65%
TOTALES	83	100.00%

Objetivo: Saber de primera mano si el establecimiento permite un recorrido libre a las personas que entran y permanecen en el mismo.

Comentario: Mayoritariamente, la opinión recibida es que las condiciones para circular ordenadamente y con facilidad en la sección de exhibición y ventas no son las más adecuadas, lo cual habría que contrastar con el tamaño de los espacios disponibles.

En caso negativo, ¿cuál de las siguientes considera que es la principal causa?

IMPEDIMENTO	F	F(x)
No hay suficientes pasillos	19	36.54%
Hay obstáculos en los pasillos	15	28.85%
Los pasillos son muy estrechos	14	26.92%
Se siente presionado(a)	4	7.69%
No se le permite	0	0.00%
Otra	0	0.00%
TOTALES	52	100.00%

Objetivo: Definir cuantitativamente los factores que afectan negativamente la libre circulación dentro del Almacén, desde el punto de vista de los visitantes.

Comentario: Es evidente que la limitación del espacio disponible para la exhibición y ventas de los muebles y electrodomésticos incide fuertemente en la disposición de corredores que permitan a los compradores actuales y potenciales circular con la comodidad y con la velocidad que ellos desean. Este congestionamiento repercute en el estado de ánimo y en la posible decisión de compra, puesto que el comprador quiere y necesita estar lo más cerca posible de los productos que atraen su atención.

Las personas sienten que las dificultades encontradas en el acceso al establecimiento tienen una continuidad cuando ya están en el interior del mismo, en estas condiciones se sienten a merced de los

que los vendedores les puedan argumentar y hasta cierto punto se sienten presionados; esta presión limita exageradamente el tiempo de permanencia y les obliga a una toma de decisiones rápida que siempre atiende a dos posibilidades: consumir la compra o retirarse con una mala impresión del servicio.

6. La decoración de la tienda en términos de colores, adornos, materiales y adecuación a fechas o temporadas festivas le parece:

ALTERNATIVA	COLORES		ADORNOS		MATERIALES		ADECUACIÓN	
	F	F(x)	F	F(x)	F	F(x)	F	F(x)
Excelente	2	2.41%	22	26.51%	6	7.23%	21	25.30%
Muy Buena	23	27.71%	33	39.76%	57	68.67%	37	44.58%
Buena	51	61.45%	27	32.53%	20	24.10%	25	30.12%
Regular	0	0.00%	1	1.20%	0	0.00%	0	0.00%
Mala	7	8.43%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
TOTALES	83	100.00%	83	100.00%	83	100.00%	83	100.00%

Objetivo: Conocer la valoración que el público hace sobre el aspecto visual y el uso de materiales decorativos, principalmente, como elementos de decoración que los clientes pueden detectar.

Comentario: Al comparar la percepción que se tiene de los distintos elementos de decoración cuestionados, los cuales se presentan en una sola tabla, se puede inferir que la gente relacionada con la pequeña empresa en estudio aprueba el uso y el tipo de adornos que se aplica a los artículos en exhibición durante las principales fechas festivas que el comercio en general destaca durante el transcurso del año. Pero las mismas personas no aprueban con igual intensidad la presencia y/o el manejo de los colores, tanto de las paredes y estantería como de los adornos.

El orden de aprobación de los elementos consultados, de mayor a menor es el siguiente: 1) Adecuación del adorno al tipo de fecha o temporada festiva, 2) Materiales utilizados, 3) Clase de adorno y 4) Uso de los colores en la decoración.

7. ¿Cómo fue que usted entró por primera vez a comprar a este establecimiento?

MOTIVACIÓN	F	F(x)
Un vendedor le invitó a entrar	43	51.81%
Un familiar o conocido (a) se lo recomendó	25	30.12%
Vio aquí el artículo que necesitaba	7	8.43%
Se sintió atraído(a) y entró por cuenta propia	6	7.23%
Otra razón	2	2.41%
TOTALES	83	100.00%

Objetivo: Detectar los factores que mueven a los clientes a visitar específicamente este almacén.

Comentario: Las respuestas presentadas en la tabla anterior develan varios aspectos interesantes para el posterior análisis:

En primer lugar se evidencia lo que se había detectado en las entrevistas preliminares a los gerentes, en las que se sostuvo que no había presupuesto para anuncios publicitarios masivos y esporádicos ni mucho menos para hacer campañas formales, puesto que al preguntarse por otras formas de motivación para llegar al Almacén, ninguno menciona anuncios en cualquier medio masivo; en segundo lugar, se deduce que la estrategia de este tipo de negocios para atraer y convencer a los posibles compradores sigue siendo la de apostar a sus vendedores a la estrada y en los alrededores del establecimiento haciendo éstos uso del pregón como principal técnica de comunicación comercial, y que la otra fuente principal de reclutamiento de potenciales compradores es la recomendación que los mismos clientes satisfechos hacen a sus familiares o amigos; y, finalmente, se ve en los resultados numéricos que es una minoría (16%) la que es impulsada por el atractivo propio del negocio.

Es preciso interpretar cada una de las respuestas en un contexto global del estudio, es decir, no perdiendo de vista algunas opiniones con las cuales se puede hacer un cruce o relación para afinar el examen y posterior diagnóstico; para el caso se viene acumulando conceptos de debilidad de atracción de clientes mediante el poder persuasivo de los productos y el mobiliario de exhibición.

8. ¿Tuvo alguna dificultad para encontrar el aparato o mueble que andaba buscando?

SE PERCIBIÓ DIFICULTAD	F	F(x)
Si	25	30.12%
No	58	69.88%
TOTALES	83	100.00%

Objetivo: Definir en primer lugar si se percibe dificultad para localizar e identificar los productos buscados.

Comentario: El hallazgo de que 3 de cada 10 visitantes con intención de compra han tenido algún tipo de dificultad para encontrar o identificar el artículo que traían en mente, es sintomático de que algo no está recibiendo la atención necesaria por parte de los empleados que desarrollan funciones de merchandiser.

En caso afirmativo, esa dificultad fue la siguiente:

DIFICULTAD ENCONTRADA	F	F(x)
No había del precio deseado	13	52.00%
No había de la medida buscada	5	20.00%
No se veía desde afuera	5	20.00%
El producto estaba en bodega	2	8.00%
TOTALES	25	100.00%

Objetivo: Definir, en segundo lugar, por qué razón en algunos casos puede ser complicado o engorroso para un cliente encontrar el tipo de producto que busca en esta tienda.

Comentario: La mitad de los clientes que manifiestan haber tenido dificultades para localizar el producto buscado, es decir, el 15% del total de clientes de Electrovisión, relacionan esos contratiempos con el precio deseado. La variable “*medida del producto*” no es siempre de la responsabilidad de la empresa, pero que el producto no se vea, sí es un aspecto controlable.

9. De la siguiente lista, ¿cuál o cuáles características observó en la persona que le atendió durante las últimas visitas que hizo a este almacén?

CARACTERÍSTICAS	Elegida	Proporción	No elegida	Proporción	Posibilidad	Porcentaje total
Rapidez en el servicio	60	72.29%	23	27.71%	83	100.00%
Respeto	56	67.47%	27	32.53%	83	100.00%
Trato amable	37	44.58%	46	55.42%	83	100.00%
Honestidad	37	44.58%	46	55.42%	83	100.00%
Paciencia	17	20.48%	66	79.52%	83	100.00%
Todas	0	0.00%	83	100.00%	83	100.00%
Ninguna	0	0.00%	83	100.00%	83	100.00%
Otras	0	0.00%	83	100.00%	83	100.00%

Objetivo: Verificar algunas fortalezas de la relación cliente-almacén que son percibidas por el primero durante su permanencia tanto en la sala de ventas como en el área de la administración.

Comentario: En este ítem se dejó en libertad a los encuestados para que eligieran una o varias de las características sugeridas; la mayoría marcó entre 2 y 3 respuestas, dejando el hallazgo de que una de los puntos fuertes del negocio es la rapidez con la que se presta el servicio, siempre y cuando las existencias satisfagan al público, lo cual es respaldado por aproximadamente 7 de cada 10 de estas personas. En parecida proporción se refieren a que son tratados con respeto en este negocio. Las características que tienen que ver con una relación cálida y cercana (trato amable, paciencia, honestidad) no fueron votadas en la misma proporción, pero, en este caso particular de opción múltiple votar a favor no significa necesariamente votar en contra; pero en todo caso quedan aspectos importantes de retomar.

10. El producto que compró últimamente en Electrovisión es un(a):

PRODUCTO COMPRADO	F	F(x)
Cama	17	20.48%
Televisor	16	19.28%
Reproductor de DVD	15	18.07%
Equipo de sonido	12	14.46%
Mueble	9	10.84%
Cocina de gabinete	5	6.02%
Cocina de plancha	4	4.82%
Refrigerador	3	3.61%
Otro	2	2.41%
TOTALES	83	100%

Objetivo: Tener una percepción de los productos que los clientes activos prefieren comprar al Almacén en la actualidad.

Comentario: La tabla explica por sí misma la tendencia del consumismo en este segmento de mercado y, con excepción del producto ubicado en el extremo superior, parecería que los consumidores determinan dos subcategorías dentro de los muebles y electrodomésticos: los que proporcionan estrictamente diversión y aquellos que facilitan las tareas del hogar, con gran diferencia de frecuencia de compra entre ambos grupos.

11. ¿Tuvo el último producto comprado en este almacén alguna falla o desperfecto de fábrica?

Objetivo: Establecer la proporción de productos con desperfectos de origen que han sido comercializados, independientemente de que hayan sido reportados o no.

EXISTENCIA DE FALLA	F	F(x)
Si	18	21.69%
No	65	78.31%
TOTALES	83	100.00%

Objetivo: Establecer la proporción de productos con desperfectos de origen que han sido comercializados, independientemente de que los usuarios los hayan reportado o no.

Comentario: Aproximadamente 2 de cada 10 usuarios expresan que han tenido desperfectos en los productos comprados, durante los primeros días de uso. Esta proporción es merecedora de una exhaustiva atención porque afecta la imagen del negocio, independientemente de que las fallas sean de gravedad o no.

Al realizar un cruce de las informaciones contenidas en las tablas números 10 y 11 se puede advertir que las fallas de fábrica en los productos adquiridos en el Almacén se concentran en aquellos que son utilizados en negocios. Estos productos son básicamente aparatos de sonido, reproductores de DVD, pequeños televisores y muebles de comedor

Si su contestación es afirmativa, ¿reportó la falla al vendedor?

SE REPORTÓ FALLA	F	F(x)
Si	15	83.33%
No	3	16.67%
TOTALES	18	100.00%

Objetivo: Saber principalmente qué proporción de clientes confía en la garantía que el vendedor le ofrece durante la operación de compra-venta.

Comentario: El 17% de los clientes que tuvieron desperfectos de origen no reportó esta anomalía a la firma vendedora, explicándose en algunos casos que las fallas no eran de tanta gravedad como para que no se siguieran usando.

¿Qué respuesta tuvo al momento de reportar la falla o desperfecto del producto comprado?

RESPUESTA OBTENIDA	F	F(x)
Lo enviaron a reparación	10	66.67%
Se lo cambiaron por otro nuevo	3	20.00%
Le devolvieron el dinero pagado	0	0.00%
No le resolvieron	2	13.33%
TOTALES	15	100.00%

Objetivo: Conocer a través de los clientes las alternativas de atención y los énfasis de la misma ante los desperfectos de los productos que los clientes reportan.

Comentario: La atención prestada en los casos de reclamos por averías se caracteriza por trasladar el problema a los proveedores de Electrovisión, quienes generalmente asumen la reparación o la sustitución por otro nuevo. En los casos en que la empresa proveedora no se hace cargo de la atención, es el Almacén quien envía el artículo al taller, asumiendo el costo, siempre y cuando se demuestre que es un problema de origen. Pero en ningún caso es política del negocio devolver dinero en efectivo.

12. ¿Están siempre a la vista los precios y los planes de pago de los artículos exhibidos?

VISIBILIDAD DE PRECIOS	F	F(x)
Si	78	93.98%
No	2	2.41%
No recuerda	3	3.61%
TOTALES	83	100.00%

Objetivo: Conocer si los compradores perciben la información básica que necesitan sobre los productos que les interesan, sin necesidad de preguntarlo directamente a los vendedores.

Comentario: Se advierte que los precios de cada artículo exhibido tiene adjuntado el precio y las condiciones de pago, de tal manera que se puedan conocer sin necesidad de que el(la) vendedor(a) se lo diga a cada interesado(a)

13. Durante su permanencia en este almacén, ¿en qué aspecto del local ha notado usted que se puede mejorar?

OPCION(ES)	Elegido	Porcentaje	No elegido	Porcentaje	Posibilidad	Porcentaje total
La ventilación	61	73.49%	22	26.51%	83	100%
Aumentar el espacio libre	52	62.65%	31	37.35%	83	100%
La música de ambiente	47	56.63%	36	43.37%	83	100%
El surtido de los productos	43	51.81%	40	48.19%	83	100%
Los colores de paredes y estantes	29	34.94%	54	65.06%	83	100%
La decoración de las vitrinas	26	31.33%	57	68.67%	83	100%
La iluminación	25	30.12%	58	69.88%	83	100%
Productos sean más atractivos	10	12.05%	73	87.95%	83	100%
El aseo	8	9.64%	75	90.36%	83	100%
Poner atención a lo que se quiere	6	7.23%	77	92.77%	83	100%
Que el producto se reconozca	3	3.61%	80	96.39%	83	100%
Otro	2	2.41%	81	97.59%	83	100%

Objetivo: Detectar algunas de las posibles debilidades que se tiene en la gestión de merchandising, desde el punto de vista de las personas que visitan la tienda.

Comentario: Los aspectos más mencionados están relacionados con las condiciones ambientales del local, y en especial de la zona de exhibición y ventas, lo cual proporciona pistas muy valiosas y sobre todo objetivas de cómo orientar los esfuerzos de mercadotecnia hacia el mercado. Pero también se lee en la tabla un llamado a atender aspectos muy propios de merchandising, tales como una oferta de mayor surtido, por medio de la cual sea posible retener a los clientes rentables.

14. En términos generales, ¿cómo considera que es la relación que hay entre usted y el Almacén?

CALIFICACIONES	F	F(x)
Excelente	5	6.02%
Muy buena	26	31.33%
Buena	35	42.17%
Regular	9	10.84%
Mala	0	0.00%
No responde	8	9.64%
TOTALES	83	100.00%

Objetivo: Conocer cualitativamente de cómo los clientes perciben la conexión que se ha establecido con la Empresa, ya sea ésta planificada o espontánea.

Comentario: Este ítem recoge una apreciación cualitativa de la relación cliente-empresa desde el punto de vista de los primeros expresada en términos generales, cuyos detalles habrá que extraerlos de las otras respuestas que van en la línea de esa misma relación. Llama la atención que aproximadamente el 10% de los encuestados no hayan querido responder a pesar de las reiteradas explicaciones.

En todo caso el saldo es positivo, pero no lo suficiente alto como para potenciar niveles satisfactorios de fidelización y vinculación.

15. ¿Se siente usted parte de esta empresa?

SIENTE PERTENENCIA	F	F(x)
Si	42	50.60%
No	15	18.07%
No responde	26	31.33%
TOTALES	83	100.00%

Objetivo: Medir el sentido de pertenencia del cliente con relación a la empresa.

Comentario: La proporción de encuestados que prefirieron no responder a esta pregunta es relativamente alta si la comparamos con los datos que arroja el resto de respuestas. Lo que sí se puede asegurar es que la mitad de los clientes se siente de alguna manera parte de la empresa.

16. ¿Cuántos muebles o electrodomésticos de cualquier almacén ha comprado durante los últimos 3 años?

Nº DE MUEBLES ADQUIRIDOS	F	F(x)
1 – 2 productos	6	7.23%
3 – 4 productos	39	46.99%
5 – 6 productos	31	37.35%
7 – 8 productos	6	7.23%
9 – 10 productos	1	1.20%
TOTALES	83	100.00%

Objetivo: Obtener un conocimiento de la intención de compra de los clientes que han adquirido al menos un producto en el Almacén objeto de estudio durante los últimos 3 años, de tal manera que ese conocimiento contribuya a la definición de la demanda.

Comentario: Aproximadamente el 85% de los más recientes compradores de Electrovisión han adquirido de 3 a 6 productos en los últimos 36 meses. Sus compras las han realizado en éste y en otros establecimientos comerciales, pero los productos pertenecen a las mismas líneas.

De esa cantidad de artículos, ¿cuántos han sido comprados en este almacén?

COMPRADOS EN ELECTROVISIÓN	F	F(x)
Todos	6	7.23%
La mitad o más, pero no todos	13	15.66%
Menos de la mitad	22	26.51%
Solo uno	42	50.60%
TOTALES	83	100.00%

Objetivo: Estimar la proporción de clientes que se han mantenido fidelizados en los últimos 3 años.

Comentario: Aproximadamente el 22% de los compradores pueden considerarse como fidelizados, lo cual es una especie de base para presupuestar ventas futuras, pero no se puede decir lo mismo del restante 72% de entre los cuales la mayor parte tienen propensión a cambiar sus preferencias de puntos de venta y los otros no pueden considerarse como clientes.

17. ¿Desde hace cuánto tiempo es usted cliente del Almacén?

TIEMPO DE VINCULACIÓN	F	F(x)
Menos de 2 años	22	26.50%
2 a menos de 4	25	30.12%
4 a menos de 6	14	16.87%
6 a menos de 8	14	16.87%
8 años a más	8	9.64%
TOTALES	83	100.00%

Objetivo: Establecer la vinculación de los clientes con la Empresa en términos del tiempo que llevan comprando en ésta sus muebles y electrodomésticos.

Comentario: La mayoría de clientes lleva menos de cuatro años en cartera, lo que significa que el grupo se va renovando y que los clientes antiguos por consiguiente son cada vez los menos. Esto significa, entre otras cosas, que los esfuerzos se van orientando a capturar nuevos compradores en detrimento de mantener y prolongar la vinculación con aquellos que llevan más de 6 años comprando cualquier cantidad de bienes muebles y enseres electrodomésticos.

18. ¿Cada cuánto tiempo compra usted los productos que le ofrece esta tienda?

FRECUENCIA DE COMPRA	F	F(x)
Cada 3 meses	1	1.20%
Cada 6 meses	22	26.51%
Cada 9 meses	35	42.17%
Cada 12 meses	19	22.89%
Cada 15 meses	3	3.62%
Cada 18 meses	3	3.61%
TOTALES	83	100.00%

Objetivo: Establecer la vinculación de los clientes con la Empresa en términos de la frecuencia de compra.

Comentario: Las personas vinculadas a Electrovisión están realizando compras de artículos como los que esta empresa comercializa cada 6, 9 y 12 meses, pero esas transacciones las hacen en cualquiera de los otros vendedores con quienes están vinculadas.

19. ¿La Empresa le ofrece transporte a domicilio sin recargo alguno?

RECIBE EL SERVICIO	F	F(x)
Si	78	93.98%
No	5	6.02%
TOTALES	83	100.00%

Objetivo: Verificar la observancia de este servicio que la Empresa ha incorporado.

Comentario: Uno de las tácticas que las pequeñas empresas similares a Electrovisión emplean para buscar competitividad ante los problemas de incertidumbre y riesgo en el Centro de San Salvador es la dotación del servicio de transportación de los artículos comprados hasta los puntos más cercanos posibles al domicilio de los compradores. La investigación corrobora que este almacén proporciona el servicio mencionado con la mayor prontitud posible de tal manera que se agregue valor al producto. Las pocas personas que dicen no recibir este servicio son aquellas que viven en lugares muy alejados del mercado geográfico atendido o en lugares realmente inaccesibles.

En caso afirmativo, ¿cómo le parece este servicio?

CALIFICACIÓN	F	F(x)
Excelente	70	84.34%
Muy bueno	6	7.23%
Bueno	2	2.41%
Regular	0	0.00%
Malo	0	0.00%
No responde	5	6.02%
TOTALES	83	100.00%

Objetivo: Saber de fuente directa la manera en que los clientes califican el servicio de transporte de mercadería que la Empresa les proporciona

Comentario: El servicio es altamente aceptado por la población objetivo debido principalmente a su rapidez y a la absorción de costos por parte de la Empresa.

20. ¿En qué condición le fue vendido el último producto que adquirió en esta tienda?

ALTERNATIVA DE PAGO	F	F(x)
Al crédito	75	90.36%
Al contado	8	9.64%
TOTALES	83	100.00%

Objetivo: Conocer las preferencias y/o posibilidades que tienen los clientes de Electrovisión en relación con la forma de pago de los productos que están adquiriendo.

Comentario: La mayoría de compradores abordados compran mediante planes de pago que van de 6 hasta 18 meses de plazo y coincide con la propensión de este tipo de tiendas a ofrecer planes de financiamiento mediante trámites rápidos.

Si fue al crédito, ¿a qué plazo le fue otorgado?

CONDICIÓN DE PAGO	F	F(x)
6 meses	6	7.23%
12 meses	22	26.51%
15 meses	40	48.19%
18 meses	11	13.25%
Otro	4	4.82%
TOTALES	83	100.00%

Objetivo: Conocer las preferencias y/o posibilidades que tienen los clientes de Electrovisión en relación con las condiciones específicas de pago comúnmente aceptadas. La tendencia es hacer uso de créditos cada vez menos amplios y desechar los plazos de 18 y 24 meses.

Comentario: Complementando el comentario a la tabulación anterior, los clientes están prefiriendo créditos de 15 meses con algunas variantes en las que se ponen de acuerdo con la sección de créditos

21. ¿En cuál de los siguientes aspectos relacionados con los productos considera usted que debería haber recibido más ayuda de nuestros vendedores cuando realizó su compra?

NECESIDADES DE AYUDA TÉCNICA	F	F(83)
Saber todas las funciones que realiza	34	40.96%
Explicar el uso adecuado del producto	23	27.71%
Dar ideas sobre el buen mantenimiento	18	21.69%
Explicar la manera de instalarlo	5	6.03%
En ninguno	3	3.61%
Conocer las cualidades físicas del producto	0	0.00%
TOTALES	83	100.00%

Objetivo: Recoger información sobre las necesidades no satisfechas de los clientes en lo que respecta a las propiedades y manejo adecuado de los artículos.

Comentario: Está muy generalizada la opinión de que cada vez los electrodomésticos ejecutan más funciones sofisticadas y que en la práctica hogareña esas funciones no son aprovechadas por desconocimiento de las mismas y porque el uso que se les da no es el más apropiado.

22. En general, ¿cree que la empresa le está ofreciendo lo que usted realmente necesita?

EXISTE SATISFACCIÓN	F	F(x)
Si	52	62.65%
No	13	15.66%
No responde	18	21.69%
TOTALES	83	100.00%

Objetivo: Conocer y ponderar, en términos generales, el grado de satisfacción de los clientes ante la oferta de la empresa, para considerar la urgencia y profundidad de los ajustes en la mezcla de mercadotecnia

Comentario: Aproximadamente el 63% de los clientes vinculados a Electrovisión manifiestan satisfacción con los productos y servicios agregados que ésta les ofrece. Pero existe un 37% entre aquellos que dicen claramente que no están satisfechos y los que prefieren no opinar, lo cual suele interpretarse como que están más cerca del "sí" que del "no", dado que la encuesta en este caso se corrió persona a persona.

23. De las siguientes partes del exterior de nuestro almacén, ¿cuál le parece más atractiva?

PARTE MÁS ATRACTIVA	F	F(x)
Entrada	35	42.17%
Vitrina	23	27.71%
Ubicación	16	19.28%
Fachada	9	10.84%
TOTALES	83	100.00%

Objetivo: Conocer la impresión que causa a los encuestados la zona de merchandising exterior de la tienda, para hacer los ajustes necesarios en este campo.

Comentario: La opinión vertida sobre los puntos principales del exterior del establecimiento refleja que por carecerse de espacio suficiente para contemplar la fachada, los transeúntes y los públicos específicos de Electrovisión, perciben más atractiva la entrada. Este punto presenta los productos que interesa mostrar por lo vistoso y por lo rentable, además está alojada en él una parte abierta de las oficinas, da la sensación de que el personal administrativo quiere tener contacto con el público, aunque en la realidad podría obedecer a motivos de espacio.

24. De las siguientes partes al interior del establecimiento, ¿cuál le parece más atractiva?

PARTE MÁS ATRACTIVA	F	F(x)
Estantes	45	54.22%
Espacio de atención al público	24	28.92%
No responde	11	13.25%
Secciones	3	3.61%
Pasillos	0	0.00%
TOTALES	83	100.00%

Objetivo: Conocer objetivamente la impresión que causa a los encuestados la zona de merchandising interior de la tienda, para hacer los ajustes necesarios en este campo.

Comentario: Es importante detenernos a considerar en este caso aquellas partes que no fueron mencionadas como atractivas, tales como las secciones y los pasillos, porque aquí está justamente una de las carencias de la superficie de ventas como es el cuidadoso trazado del recorrido y los puntos de atracción para el cliente. La parte que impresiona más es la de los módulos de madera que además de estar a la venta son utilizados como estantería utilizada para exhibir equipos de sonido y otros electrodomésticos de pequeño tamaño.

25. ¿A quiénes de los siguientes miembros del personal identifica usted?

OPCIÓN(ES)	Elegido	Porcentaje	No elegido	Porcentaje	Posibilidad	Porcentaje Total
Administradora	64	77.11%	19	22.89%	83	100.00%
Vendedor	53	63.86%	30	36.14%	83	100.00%
Cobrador	49	59.04	34	40.96%	83	100.00%
Cajera	42	50.60%	41	49.40%	83	100.00%
Gerente General	39	46.99%	44	53.01%	83	100.00%
Encargado de Cobros	13	15.66%	70	84.34%	83	100.00%
Encargado de Mantenimiento	8	9.64%	75	90.36%	83	100.00%
Motorista	5	6.02%	78	93.98%	83	100.00%
Contador	0	0.00%	83	100.00%	83	100.00%

Objetivo: Conocer el grado de identificación que el personal de la empresa ha logrado establecer hacia los clientes, considerando las características propias de cada puesto.

Comentario: Los empleados que por la misma naturaleza de sus funciones tienen mayor oportunidad de contactar personalmente con los públicos son básicamente los vendedores los cobradores y la gerente administrativa, conocida como administradora. Precisamente esta última, por necesidades del servicio o por iniciativa propia, se desempeña en labores de atención al cliente y de caja, razón por la cual los clientes la identifican mayoritariamente. Los demás empleados son identificados a nivel personal por los visitantes más frecuentes, pero no así por sus cargos, con excepción del Gerente General, a quien reconocen por ser también el principal accionista, aunque con él no tengan cotidianamente el mismo contacto que se posibilita con el resto del personal.

26. ¿Le ha afectado la estrechez o el cierre permanente de espacios cercanos al Almacén para venir a hacer sus pagos o para pensar en comprar los muebles o aparatos electrónicos en otra zona?

ALTERNATIVA	F	F(x)
Si	45	54.22%
No	38	45.78%
TOTALES	83	100.00%

Objetivo: Cuantificar el costo de oportunidad que significa para la empresa el cierre parcial de los espacios públicos aledaños a la misma.

Comentario: El resultado de la encuesta nos plantea la dimensión de los efectos del cierre del espacio público, desde la perspectiva de los clientes, ya que en otro instrumento orientado a los puestos gerenciales se recoge el punto de vista empresarial. La mitad de los clientes piensa que el problema les ha hecho considerar la posibilidad de buscar los productos que necesitan en otros establecimientos similares.

27. ¿Ha ocurrido en las inmediaciones del Almacén algún incidente o disturbio de cualquier tipo el día en que usted visitó el Almacén?

OCURRENCIA	F	F(x)
Si	26	31.33%
No	57	68.67%
TOTALES	83	100.00%

Objetivo: Conocer el grado de riesgo al que se enfrentan los clientes de las casas comerciales ubicadas en la zona del centro de San Salvador afectada por la ocupación de calles y aceras.

Comentario: Independientemente de la gravedad de los hechos, se evidencia el riesgo que las personas relacionadas con Electrovisión deben asumir para continuar su vinculación transaccional o relacional. La proporción es alarmante, pero también es el caso de muchos negocios ubicados en la zona ocupada por las ventas informales.

En caso afirmativo, ¿en qué forma le afectó?

TIPO DE REPERCUSIÓN	F	F(x)
Se retrasó en sus pagos	15	57.69%
Sufrió daños emocionales	6	23.08%
Se cambió temporalmente a otro almacén	3	11.54%
Sufrió daños físicos	2	7.69%
TOTALES	26	100.00%

Objetivo: Conocer de parte de los mismos clientes el grado de repercusión del problema en la relación cliente-empresa.

Comentario: En este caso la pregunta iba dirigida a evidenciar posibles daños físicos, psicológicos o comerciales como consecuencia de ese problema general planteado a lo largo de este estudio. Queda establecida la relación de ocurrencia entre las alternativas planteadas: la demora o el estado de morosidad de los pagos pactados en el contrato de compra venta tiene repercusiones en ambas partes, puesto que para la empresa esto significa un problema de solvencia para cumplir los compromisos con los proveedores y los gastos fijos de la organización, pero también para los clientes significa dificultades para cubrir la acumulación de cuotas y, lo que es menos tangible pero más gravoso, el peso moral de saber que no han podido cumplir con un compromiso.

28. ¿Es conveniente para usted el horario de atención al público?

CONVENIENCIA DE HORARIO	F	F(x)
Si	78	93.98%
No	5	6.02%
TOTALES	83	100.00%

Objetivo: Determinar cuantitativamente la funcionalidad del horario de atención al público en las actuales condiciones de trabajo.

Comentario: Se deduce por la opinión cuantificada en la tabla anterior que el horario de atención al público es otro de los puntos fuertes en las operaciones de la empresa. El horario abarca la mayor parte del día en jornada sin receso, abriendo normalmente los sábados y hasta el mediodía los domingos. La aceptación del horario es altamente mayoritaria.

29. ¿Qué sugerencia puede hacer para que la Empresa le siga proporcionando el servicio tal como usted lo necesita?

SUGERENCIAS	F	F(x)
Mantener buenos precios	31	37.35%
Cambiar a un local más accesible	20	24.10%
Ser más comunicativos	13	15.66%
Dar regalos por cada compra	5	6.02%
Tener más existencias	5	6.02%
Hacer más publicidad	3	3.62%
Tener un local más amplio	3	3.62%
Seguir dando transporte rápido	2	2.41%
No responde	1	1.20%
TOTALES	83	100.00%

Objetivo: Obtener ideas válidas sobre los aspectos débiles que se ajustarán para mejorar la oferta mercadológica.

Comentario: Esta pregunta, una de las más importantes, se diseñó de respuesta abierta para recoger sugerencias que aportaran nuevos elementos para el análisis o que confirmaran aspectos que ya habían sido expresados por los encuestados en otras partes del instrumento empleado para recolectar la información.

En efecto, se mantiene la inquietud sobre los precios, en el sentido de que desearían mayores ventajas en este componente de la mezcla de marketing, como el punto más importante a considerar. Le siguen, en orden de mayor a menor frecuencia, dos aspectos que a juicio de ellos son de máxima prioridad: la búsqueda de un local al que se pueda llegar con más facilidad y con menos riesgo, y el establecimiento de canales que posibiliten una mejor comunicación en ambos sentidos.

Independientemente de los porcentajes en que se pronuncian, las ideas que aportan los participantes se pueden agrupar en tres bloques para entender mejor hacia donde va dirigido su mensaje:

- A. PRERROGATIVAS ECONÓMICAS:
 - “Mantener buenos precios”
 - “Dar regalos por cada compra”
 - “Seguir dando transporte rápido (y sin costo)”

- B. MEJORAS A LA SUPERFICIE DE VENTAS:
 - “Cambiar a un local más accesible”
 - “Tener un local más amplio”
 - “Tener más existencias”

- C. ASPECTOS DE COMUNICACIÓN:
 - “Ser más comunicativos”
 - “Hacer más publicidad”

ANEXO 5

GUÍA PARA REALIZAR ENTREVISTA A GERENTES DEL ALMACÉN ELECTROVISIÓN

OBJETIVO: Recolectar información objetiva de la manera en que la Empresa orienta sus esfuerzos de mercadotecnia ante el comportamiento de la demanda, el ambiente interno y las características de su entorno; con el propósito de planificar una oferta que beneficie tanto a los clientes como a la misma empresa, y mejore la relación entre ambas partes.

A. LA EMPRESA

1- Razón social: _____

2- Giro / Actividad económica principal: _____

3- Misión: _____

4- Visión: _____

5- Componentes de su mercado específico

PRINCIPALES PROVEEDORES	COMPETIDORES CERCANOS	COLABORADORES	TIPO DE CLIENTES

6- Resumen de su historial:

7- Tamaño:

8- Descripción de características relevantes de la clientela:

B. ENTORNO INMEDIATO

1- Aspectos en los que la empresa ha sido afectada por la ocupación de calles y aceras aledañas

- a. _____
- b. _____
- c. _____
- d. _____
- e. _____

De esos problemas, el que más daños ocasiona a las operaciones comerciales y por tanto a los propósitos de la empresa es:

2- Medidas o acciones que ha puesto en práctica para minimizar esos aspectos incidentes:

- a. _____
- b. _____
- c. _____
- d. _____
- e. _____

3- Principales logros alcanzados mediante la aplicación de las medidas mencionadas:

4- Principales obstáculos encontrados en la puesta en práctica de tales medidas:

C. AMBIENTE INTERNO

1- Percepción del entrevistado de cuál es su contribución a la misión de su empresa:

2- Sentimiento de pertenencia: _____

3- Opinión sobre las relaciones entre miembros del personal:

4- Apreciación que tienen de la recompensa a sus esfuerzos:

5- Oportunidad para desempeñarse en un ambiente de trabajo libre:

D. MARKETING EN EL PUNTO DE VENTAS

1- Aspectos propios de cada componente de merchandising a los que se les da importancia por la empresa en estudio.

En la presentación:

- Ambiente de la tienda
- Trazados y disposición interna.
- Distribución del establecimiento
- Selección, disposición y presentación del surtido

En la decoración:

- Uso de colores, adornos y proporciones.
- Motivos adecuados al producto o a la ocasión.

En la colocación:

- Implantación vertical
- Implantación horizontal

En la atención:

- Amabilidad
- Disposición de servir
- Respeto
- Honradez
- Paciencia
- Rapidez en el servicio
- Conocimiento de los productos
- Otros _____

En los precios:

- Visibilidad en área de ventas
- Información sobre forma de pago

Garantía:

- Reparación o sustitución de producto defectuoso
- Tener el producto buscado en variedad

2- Existe o ha existido en la Empresa el puesto de merchandiser:

- Sí No

3- Se tiene permanentemente en el lugar de ventas a algún(os) empleado(s) que poseen las siguientes características:

<u>CARACTERÍSTICAS</u>	<u>SI/NO</u>	<u>CARGO DEL EMPLEADO</u>
Sólidos conocimientos de mercadeo	_____	_____
Conocimientos elementales de economía	_____	_____
Conocimiento de las propiedades de los productos	_____	_____
Capacidad para manejar u operar los productos	_____	_____
Capacidad para identificar clientes	_____	_____
Técnicas de negociación y ventas	_____	_____
Técnicas de presentación de mercadería en PDV	_____	_____
Técnicas de decoración y representación	_____	_____
Técnicas de colocación de artículos	_____	_____
Manejo del lineal o superficie de ventas	_____	_____

4- Acciones o medidas que se han tomado para mejorar la zona exterior del punto de ventas:

En la fachada: _____

En la vitrina: _____

A la entrada: _____

5- Acciones o medidas desarrolladas para aprovechar el espacio físico al interior de la tienda:

En las secciones: _____

En los lineales: _____

En los pasillos: _____

6- Criterios aplicados en la colocación de los electrodomésticos en la estantería o en el piso

E. MEZCLA ACTUAL DE MERCADOTECNIA

1- De acuerdo a las características del mercado seleccionado, a los objetivos de la empresa y a las posibilidades que ésta tiene para llegar hasta ese mercado, el elemento de comercialización al que

la empresa da más importancia es:

- PRODUCTO
- PRECIO
- PUBLICIDAD
- PROMOCIÓN DE VENTAS
- RELACIONES CON LOS PÚBLICOS
- DISTRIBUCIÓN

Razones o motivos para dar más énfasis a ese aspecto o elemento:

2- Acciones específicas que se están desarrollando actualmente en el esfuerzo por alcanzar los objetivos:

ACERCA DEL PRODUCTO

- Ampliación y surtido de una línea de productos
- Agregado de productos de mayor calidad para clientes especiales
- Agregado de productos de menor calidad para clientes que desean pagar menos
- Eliminación de productos que no tienen mucho movimiento
- Otras: _____

ACERCA DEL PRECIO

- Productos más baratos manteniendo los mismos beneficios
- Productos más caros manteniendo los mismos beneficios
- Venta de artículos más baratos, reduciendo los costos
- Introducción de algún producto de mejor calidad al mismo precio/con un aumento mínimo
- Mantenimiento de los mismos precios, pero tratando de diferenciar el producto
- Venta de un producto nuevo a precio menor que el del mercado
- Absorción del costo del flete totalmente/parcialmente
- Mantenimiento de precios fijos

- Flexibilidad en los precios
- Otras: _____

ACERCA DE LA DISTRIBUCIÓN

- Servicio de transporte
- Traslado de inmediato
- Otras: _____

ACERCA DE LA PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN DE VENTAS

- Publicidad en el punto de ventas
- Publicidad en el entorno más cercano
- Mensaje centrado en los productos más rentables
- Mensaje centrado en la imagen del negocio
- Perifoneo o invitación de carácter oral a la entrada del negocio/en los alrededores
- Promociones de ventas: rifas/regalos por compras/cupones/premios sorpresa
- Énfasis en la información que manejan los vendedores sobre todos los productos
- Otras: _____

3- Comparación de la oferta del Negocio con la de los competidores

1- Productos	
2- Precios	
3- Calidad	
4- Selección del producto	
5- Servicios al cliente	
6- Servicio del producto	
7- Confiabilidad	
8- Experiencia	
9- Imagen / reputación	
10- Ubicación	
11- Esquema	
12- Apariencia	
13- Métodos de venta	
14- Política de crédito	
15- Disponibilidad	
16- Administración	
17- Estabilidad	
18- Publicidad	

F. RELACIONES EMPRESA-PÚBLICOS

- 1- Relaciones de la empresa con sus públicos, que van más allá de las que se dan en el momento de la compra-venta, los pedidos, la cobranza u otras operaciones normales.

TIPO DE PÚBLICO	SI/NO	TIPO DE RELACIÓN
Con los clientes	_____	_____
Con los proveedores	_____	_____
Con los competidores	_____	_____
Con los empleados	_____	_____

- 2- Cómo se califica la relación que existe específicamente entre los clientes y la empresa
 Excelente Muy buena Buena Regular Mala

- 3- Medidas o procedimientos que ha practicado para retener o recapturar clientes fieles

- 4- Factores que han dificultado una mejor relación con los clientes

- 5- Los esfuerzos por establecer y mantener una buena vinculación con los clientes se orientan hacia

- Los clientes más rentables
 Los clientes menos rentables
 Todos los clientes

- 6- El nivel de participación de los empleados en las acciones de vinculación cliente-empresa

- Entre 76% y 100%
 Entre 51% y 75%
 Entre 26% y 50%
 25% o menos

G. ASPECTOS DEL MERCADO OBJETIVO

- 1- Cuantificación de la cartera de clientes

Número de clientes activos que registra actualmente la Empresa _____

Número aproximado de clientes a los que considera fidelizados _____

2- Estimación del número de clientes activos al finalizar el año: ____ clientes. NO SE SABE _____

3- Número estimado de clientes que se tendrá dentro de 5 años: ____ clientes. NO SE SABE _____

4-Datos específicos que se pueden extraer del actual registro de clientes:

5- Volúmenes de ventas de los últimos 5 años

2002:	ventas anuales \$ _____	promedio mensual \$ _____
2003:	ventas anuales \$ _____	promedio mensual \$ _____
2004:	ventas anuales \$ _____	promedio mensual \$ _____
2005:	ventas anuales \$ _____	promedio mensual \$ _____
2006:	ventas anuales & _____	promedio mensual \$ _____
2007:	Ventas proyectadas _____	

H. ASPECTOS DE LA PLANEACIÓN

1- Los objetivos están orientados principalmente a:

- Las necesidades de la empresa
- Las necesidades de los clientes
- Las necesidades de ambos

2- Objetivos específicos de la empresa para establecer vínculos duraderos con los clientes

3- Ya sea que la Empresa tenga un plan de marketing formal o simplemente un conjunto de propósitos y

medidas para el corto plazo, se pide indicar o cuantificar:

- La base de clientes activos actuales _____
 - La cantidad de clientes activos que se pretende tener en un año _____
 - La cantidad de clientes activos proyectados para 5 años _____
 - Cómo espera lograr esa eta _____
-
-

4- Tiene en mente la Administración un rumbo determinado o una estrategia principal basada en las experiencias entre la Empresa y los clientes con los que interactúa, tomando en cuenta la necesidad de coexistir continuamente con los competidores detectados, en un entorno configurado principalmente por la limitación del espacio público

Sí No No sabe exactamente

Si la respuesta es afirmativa, ¿en qué consiste? _____

5- Chequeo de los principales componentes de planeación general que están definidos formal o informalmente

ASPECTOS

COMENTARIO

Misión _____

Visión _____

Objetivos de L.P. _____

Estrategias _____

Políticas _____

Plan Operativo _____

6- Alcance de la estrategia relacional

7- Chequeo de los principales aspectos del plan de marketing (transaccional o relacional)

Misión _____

Propósitos _____

Análisis de debilidades y amenazas contra fortalezas y debilidades _____

Estadísticas de ventas y otros datos

Objetivos _____

Existencia de una propuesta de mezcla de marketing _____

8- Principales acciones que piensa implementar

A 1 año _____

A más de 1 año:

9- Cómo se determinan cuantitativamente los recursos que se asignan a la ejecución del plan o de las actividades básicas en ausencia de un plan.

10- Manera en que se dan a conocer los beneficios sociales, psicológicos y personales del plan Relacional, tanto internamente como al exterior del negocio.

ANEXO 6

SÍNTESIS DE INFORMACIÓN OBTENIDA EN ENTREVISTAS A GERENTES DEL ALMACÉN ELECTROVISIÓN.

Tal como se consigna en el formulario guía de entrevista corrida a gerentes de la empresa en estudio, así como a otros empleados que se desempeñan en funciones vitales para la misma, la información requerida es un insumo para la planificación de una oferta que beneficie tanto a los clientes como a la misma empresa, en una relación que supere el carácter estrictamente transaccional de las actividades de marketing realizadas hasta ahora.

Debido a las características propias de cada puesto, a la división del trabajo y a los niveles de manejo de la información del negocio, derivados del estilo de dirección que se ha puesto en práctica, la guía de entrevista se aplicó según las secciones que corresponden a cada uno de esos puestos.

SECCIÓN A: LA EMPRESA

1- Razón social:

Almacenes Electrovisión, Sociedad Anónima de Capital Variable.

2- Giro / Actividad económica principal:

Comercialización de muebles y artículos electrodomésticos.

3- Misión:

Somos una empresa especializada en la comercialización de muebles y artículos electrodomésticos, comprometida a ofrecer productos y servicios a sectores populares, proporcionando facilidades de pago y servicio inmediato orientado a garantizar la viabilidad financiera del negocio a largo plazo.

4- Visión:

Nos proponemos crear un grupo de pequeñas empresas para extender nuestro servicio en varias zonas de la Ciudad de San Salvador, creando más fuentes de empleo y aspirando a convertirnos en mediana empresa en el período de diez años.

5- Componentes de su mercado específico

5.1 Principales proveedores:

Actualmente, los fabricantes de muebles e importadores de enseres electrónicos de uso doméstico que proveen a la empresa son los siguientes:

Electroglobal, Gerson, Omnisport, Samsung y SYDM en suministro de electrodomésticos; y Mobilia, Roxana, Indufoam, Génesis y Miguel López, en provisión de muebles de sala, comedor y dormitorio. Estas firmas conceden pedidos a 45 y 60 días plazo.

5.2 Competidores más cercanos.

En el segmento de las empresas, cuyo giro y oferta comercial son similares a las de Electrovisión, dentro de la zona de espacio público ocupado en los últimos años, se encuentran instalados 52 negocios, de los cuales se puede distinguir 5 que se constituyen en los competidores más cercanos a la Empresa: Alfamar, 3 Estrellas, Comercial Sandrita, Electromuebles y Almacén La Coronita.

La cercanía de estas empresas está concebida no por su proximidad geográfica sino por ser las empresas que están inmediatamente arriba o abajo en términos de tamaño de las operaciones y tipo de consumidores a quienes dirigen su oferta.

5.3 Colaboradores

En el segmento de las PYMEs, según expresiones de algunos entrevistados, la colaboración franca entre directivos y empleados de los niveles gerenciales no es una práctica muy generalizada, pero aún así se tiene relaciones estrechas con competidores tales como Takemura y Comercial Chacón.

5.4 Tipo de clientes

En términos de categoría de ingresos, los clientes a quienes se orientan las acciones de mercadotecnia son aquellos que tienen sueldos o salarios en un rango de aproximadamente \$50 por arriba y por debajo del salario mínimo. Son adultos jóvenes que viven en otros municipios como Ayutuxtepeque, Soyapango y San Marcos. Al decir de los vendedores, son personas que buscan muebles baratos, al crédito y disponibles de inmediato.

6- Resumen de su historial

El negocio se constituyó formalmente como pequeña empresa en el año de 1990 con la participación de 6 socios, quienes ya tenían la suficiente experiencia adquirida en su paso por otros negocios similares, designándose como gerente general al socio mayoritario.

Desde el inicio de sus operaciones esta ubicado prácticamente en la intersección de la 3ª Avenida Norte y la 5ª Calle Poniente de San Salvador, es decir en el denominado Centro Histórico de San Salvador y a 100 metros del Parque Infantil, lo que para ellos constituía un punto estratégico para realizar sus operaciones.

La Empresa inició con una buena curva de crecimiento que se mantuvo durante unos cinco años aprovechando el espacio que habían dejado algunas pequeñas y medianas empresas agobiadas por el conflicto armado de los años ochenta y en un entorno inmediato libre de ventas estacionarias y semiestacionarias. Pero a partir de 1995 las operaciones comenzaron a decaer, no solamente por la proliferación de empresas similares, sino principalmente por el "ahogamiento" al que han sido sometidos varios negocios que se ubican en los sectores cuyos espacios públicos correspondientes están ocupados por vendedores estacionarios, semiestacionarios y ambulantes del sector informal de la economía.

En la actualidad, la empresa ha decidido postergar su propósito de crear nuevas filiales tal como lo establece su razón social; en el afán de mantener a flote su actual organización y garantizar al menos los actuales niveles de empleo, especialmente del personal que ya está sensiblemente disminuido.

7- Tamaño:

El Almacén Electrovisión está ubicada desde su fundación en el rango de la pequeña empresa, pero para describirla mejor en términos de su tamaño es importante señalar que este negocio se encuentra exactamente en el límite inferior de este segmento, si se aplica el criterio del número de empleados, el cual debe oscilar entre 11 y 50 personas en planilla.

Por otra parte, las ventas mensuales equivalen actualmente a 80 salarios mínimos, cantidad que dista en mucho del límite superior que corresponde a 176.2 salarios del nivel mencionado.

8- Descripción de características relevantes de la clientela:

Desde el punto de vista de los empleados y atendiendo a la información que éstos manejan, los compradores repetitivos o habituales presentan básicamente los atributos siguientes:

- En mayoría, son hombres y mujeres que se dedican al pequeño comercio informal, quienes desarrollan sus actividades en los centros de comercio popular de San Salvador, pero viven en otros municipios adyacentes.
- Tienen cultura de regateo, sin importar el tipo de producto e independientemente de que los precios sean considerados altos o bajos.
- Sus ingresos son generalmente un poco más o un poco menos que el salario mínimo.
- Cuando hacen algún reclamo, cualquiera que sea el motivo, lo hacen de una manera áspera.

SECCIÓN B: ENTORNO INMEDIATO

4- Aspectos en los que la empresa ha sido afectada por la ocupación de calles y aceras aledañas.

- a. Disminución en los volúmenes de venta/ retiro de clientes.
- b. Disminución del personal.
- c. Incremento de la delincuencia en el entorno cercano/ averías en la mercadería exhibida/ tráfico de artículos de dudosa procedencia.
- d. Obstaculización de vitrinas/ muy poca visibilidad de la fachada.
- e. Dificultades para carga y descarga/ difícil acceso personal a la entrada.

De esos problemas, el que más daños ocasiona a las operaciones comerciales y por tanto a los propósitos de la misma es:

Retiro de clientes.

5- Medidas o acciones que ha puesto en práctica para minimizar esos aspectos incidentes.

- a. Los vendedores salen más al encuentro de los peatones.
- b. Se estimula al cliente activo ofreciéndole descuento por capturar nuevos compradores.
- c. Promociones ocasionales consistentes en rebajas de algunos productos/ dar ribetes en temporadas festivas.
- d. Sacar el producto a la calle para su exhibición.
- e. Denunciar irregularidades a la Alcaldía Municipal/ pedir patrullajes a la PNC.

6- Principales logros alcanzados mediante la aplicación de las medidas mencionadas.

- a. Mantenerse en el mercado.
- b. Conservar un pequeño espacio al exterior de la tienda.
- c. Conservar los márgenes de ganancia aún ante la reducción de los stocks.

d. Ser competitivos en calidad.

5- Principales obstáculos encontrados en la puesta en práctica de tales medidas.

- a. Rechazo de los dueños de puestos informales a la colocación de productos en la acera correspondiente/ deterioro de los productos que permanecen a la intemperie.
- b. Amenazas de saqueo de almacenes por parte de personas relacionadas con los vendedores informales.
- c. Dificultad para sostener las promociones durante períodos prolongados.
- d. Rivalidad entre vendedores de negocios similares.

SECCIÓN C: AMBIENTE INTERNO

1- Percepción del entrevistado de cuál es su contribución a la misión de su empresa: Cada uno de los empleados le da más importancia a sus propias necesidades y motivaciones. No se advierte en sus opiniones una valoración de la contribución que cada uno de ellos da a la empresa. Tampoco se tiene un conocimiento claro de la misión de la empresa.

2- Sentimiento de pertenencia:

En este punto los criterios están divididos: mientras unos están convencidos de que deben participar en la conservación del patrimonio y en la defensa de los intereses de la empresa, otros la conciben como una fuente de empleo.

3- Opinión sobre las relaciones entre miembros del personal:

La relación que se da entre los miembros del personal es del tipo formal y tienen la característica de ser frágiles porque dependen de las necesidades del servicio más que de la empatía.

La habilitación que se ha hecho para que cualquiera de los empleados pueda realizar ventas por comisión es un punto de discordia por dos razones principales: primero porque reduce el campo de acción de los vendedores propiamente dichos; segundo, porque los clientes son disputados dentro de la sala de ventas, no obstante, esta medida se justifica por la dificultad de atraer nuevos clientes con las tácticas ordinarias.

4- Apreciación que tienen de la recompensa a sus esfuerzos:

El sentimiento generalizado en éste punto es de que el esmero que se manifiesta en las gestiones comerciales y administrativas no están siendo remunerados suficientemente; pero al mismo tiempo reconocen que la situación económica del negocio no permite elevar sus niveles de ingreso como ellos desean. Un sondeo realizado en otros almacenes similares indica que las condiciones de otras empresas similares son iguales o parecidas.

5- Oportunidad para desempeñarse en un ambiente de trabajo libre:

El personal que se desempeña en el área de ventas y atención al público manifiestan que lo hacen con amplia libertad, pero no así el resto de empleados lo cual aunque parece lógico incrementa las diferencias con el resto de compañeros de trabajo.

SECCIÓN D: MARKETING EN EL PUNTO DE VENTAS

1- Aspectos propios de cada componente de merchandising a los que se les da importancia por la empresa en estudio.

En la presentación:

La administración se limita a atender la selección de los productos que pone a disposición de los clientes y, en menor proporción a la presentación del surtido.

Por las limitaciones de espacios, otros aspectos de presentación tales como el ambiente de la tienda, los trazados y disposición del punto de ventas no han tenido mayor empuje.

En la decoración:

El concepto que los entrevistados tienen de la decoración se circunscribe a que durante las fechas festivas y las temporadas de celebración como, la Semana Santa, la época navideña y otras, se debe colocar adornos a determinados productos; el resto del año se considera como "tiempo normal".

En la colocación:

Por el tipo y la cantidad de productos que ordinariamente permanecen a la vista del público, este componente de merchandising no tiene su máxima aplicación en sala de ventas, pero se sabe que los artículos de gran tamaño como cocinas, lavadoras, y otros, están colocados a nivel de suelo y en la medida de lo posible se disponen en línea horizontal tratando de agruparlos por líneas o familias. En cuanto al llenado de la estantería, los enseres se acomodan más por criterio estético que por atender al desplazamiento de la vista o a la rentabilidad de los productos mismos.

En la atención:

Casi en su totalidad, el personal está convencido de que la atención que se brinda al público es de las mejores, porque se está pendiente de la gente, desde el momento en que se detiene a mirar hacia adentro de la tienda hasta que se retira de la misma, en caso de que haya llegado hasta el interior.

Se destaca la *paciencia* como una de las formas de atención que se da en virtud de que los compradores tienen, en muchos casos, muy poco conocimiento de las características de los productos y, además, presentan bastante resistencia a los respectivos precios. Por lo demás, sienten que la atención se da con amabilidad, respeto, información sobre el producto y disposición de servir.

En los precios:

El tema de los precios se aborda en esta parte desde el punto de vista de su manejo en punto de ventas, sin entrar en detalles del mecanismo de fijación; éstos están colocados en lugares visibles, generalmente sobre los productos, y la información que se incluye es suficiente como para que cualquier persona conozca a primera vista las condiciones de pago.

Garantía:

La empresa ofrece garantía oral de reparación o sustitución de productos que resultan con averías de origen o fábrica, y cuando estos casos se presentan, traslada el reclamo a los proveedores.

En cuanto a una especie de garantía psicológica referida a que los compradores necesitan que el producto que están buscando exista en abundancia, como para que las posibilidades de falla sean menores, el negocio no está en condiciones de ofrecerla actualmente, debido a la situación de inseguridad financiera derivada de la disminución de las operaciones mercantiles.

2- Existencia de un puesto para el desempeño de una persona con funciones específicas de merchandiser.

No hay en la empresa un puesto con esa especificación. Las acciones relacionadas con el mercadeo en punto de ventas están virtualmente repartidas entre varios de los empleados, entre los que sobresalen los vendedores.

3- Se tiene permanentemente en el lugar de ventas a algún(os) empleado(s) que poseen las siguientes características:

<u>CARACTERÍSTICAS</u>	<u>SI/NO</u>	<u>CARGO DEL EMPLEADO</u>
Sólidos conocimientos de mercadeo	Sí	Gerente
Conocimientos elementales de economía	Sí	Gerente
Conocimiento de las propiedades de los productos	Sí	Gerente / vendedor
Capacidad para manejar u operar los productos	Sí	Administradora /
vendedor		
Capacidad para identificar clientes	No	
Técnicas de negociación y ventas	Sí	Gerente / vendedor
Técnicas de presentación de mercadería en PDV	Sí	Administradora /
vendedor		
Técnicas de decoración y representación	No	
Técnicas de colocación de artículos	Sí	Vendedor
Manejo del lineal o superficie de ventas	No	

Hay que observar dos aspectos importantes en esta situación: el concepto de manejo del lineal o de la superficie de ventas como un todo, en el cual se conjugan la mayoría de los componentes del merchandising, todavía no se desarrolla en toda su dimensión. Repreguntados al respecto, los miembros del personal manifiestan que las limitaciones del espacio disponible para la exhibición y venta es demasiado limitada.

4- Acciones o medidas que se han tomado para mejorar la zona exterior del punto de ventas:

En la fachada: Inicialmente se pintó y se colocó una cubierta a la medida de la acera para resguardo de los visitantes. Desde esa ocasión no se han considerado acciones que modifiquen o vuelvan más atractiva la fachada.

En la vitrina: Esta sección de la zona exterior está en las mismas condiciones iniciales y se utiliza para colocar allí los enseres electrodomésticos de menor tamaño y aquellos que no se están moviendo, pero, al decir de la Gerencia, esto se hace sin un concepto premeditado de exhibición en escaparate.

A la entrada: El énfasis en esta parte interior del Almacén es el aseo constante del piso, muebles de oficina y productos que se colocan deliberadamente allí

5- Acciones o medidas desarrolladas para aprovechar el espacio físico al interior de la tienda:

En las secciones: Apilar los productos verticalmente, especialmente los que están en su embalaje

En los lineales: No se considera

En los pasillos: No se considera

6- Criterios aplicados en la colocación de los electrodomésticos en la estantería o en el piso:

Básicamente los móviles para colocar los electrodomésticos, tanto en el piso como en los estantes, son el de concentrar las líneas de producto y el de la economía de espacios.

SECCIÓN E: MEZCLA ACTUAL DE MERCADOTECNIA

1- De acuerdo las características del mercado seleccionado, a los objetivos de la empresa y a las posibilidades que ésta tiene para llegar hasta ese mercado, el elemento de comercialización al que la empresa da más importancia es:

- PRODUCTO
- PRECIO
- PUBLICIDAD
- PROMOCIÓN DE VENTAS
- RELACIONES CON LOS PUBLICOS
- DISTRIBUCIÓN

Manifiestan los entrevistados que el deterioro de los volúmenes de ventas y las dificultades generadas por la huida de clientes, especialmente de aquellos que compran más productos, no permite ofrecer las promociones que en los primeros años se practicaban.

Actualmente enfocan su argumento de ventas a las características de los productos y a las condiciones

en que se conceden los créditos, ya que los márgenes unitarios se mantienen constantes.

2- Acciones específicas que se están desarrollando actualmente en el esfuerzo por alcanzar los objetivos:

ACERCA DEL PRODUCTO

- Se está incorporando algunos productos de mayor calidad, o “de marca” tal como se conocen en el lenguaje comercial, para atender a aquellos clientes considerados como especiales.

- Se hacen esfuerzos por ampliar el surtido de los productos para que los clientes tengan la oportunidad de seleccionar aquellos que se adapten a su capacidad económica

ACERCA DEL PRECIO

Tal como se aprecia en las respuestas a la pregunta anterior, las estrategias de la administración para alcanzar el objetivo intermedio y emergente de minimizar los efectos de la crisis financiera.

Para volver a encausarse en su misión y visión originales, giran alrededor del producto y del precio incorporado al mismo. Es por eso que las acciones tácticas en este rubro son básicamente las siguientes:

- Introducción de algunos productos de mejor calidad al mismo precio o con un aumento mínimo
- Absorción del costo del flete totalmente/parcialmente
- Flexibilidad en los precios, pero partiendo de precios base relativamente altos.

ACERCA DE LA DISTRIBUCIÓN

Almacén Electrovisión, se pliega a una alternativa que han encontrado las pequeñas empresas para ganar ventaja competitiva ante el poder de las medianas y grandes para mantener sus niveles de precios más bajos: el sistema de transporte inmediato y sin restricciones de lugar de destino.

Este servicio sistemático se proporciona absorbiendo el costo del flete.

ACERCA DE LA PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN DE VENTAS

Se arguye que las formas de promoción que están al alcance del negocio son, principalmente:

- El perifoneo o invitación de carácter oral a la entrada del establecimiento o en sus alrededores, lo cual los mueve muchas veces a acercarse a los compradores que no han consumado su compra en otras tiendas similares.
- El énfasis en la limitada información que manejan los vendedores sobre los bienes que se están ofreciendo.

Por otra parte, se ha bajado perfil a los siguientes aspectos:

- Publicidad en el punto de ventas.
- Mensajes centrados ya sea en la imagen de la Tienda o en los productos más rentables.
- Práctica de rifas, regalos por compras especiales, cupones y otras modalidades de promoción de ventas.

4- Comparación de la oferta del Negocio con la de los competidores

1- Productos	Las líneas de productos son básicamente las mismas
2- Precios	Los precios son ligeramente más altos.
3- Calidad	No existe mucha diferencia
4- Selección del producto	Hay restricciones impuestas por los proveedores
5- Servicios al cliente	La gama es limitada.
6- Servicio del producto	El producto es servido con igual o mejor rapidez.
7- Confiabilidad	En algunos tipos de producto se generan reclamos
8- Experiencia	Se cuenta con amplia experiencia y capacidad.
9- Imagen / reputación	Por su historial tiene buena reputación
10- Ubicación	No hay acceso adecuado ni visibilidad
11- Esquema	El uso del espacio no es eficiente.
12- Apariencia	Es un punto débil, comparativamente hablando
13- Métodos de venta	Hay mucha eficiencia
14- Política de crédito	Se dan diversas opciones de pago en "crédito fácil"
15- Disponibilidad	Las existencias son limitadas
16- Administración	Sí tiene participación activa
17- Estabilidad	El negocio se ha mantenido 17 años en el mercado
18- Publicidad	Es un elemento de mercadotecnia con bajo perfil

SECCIÓN F: RELACIONES EMPRESA-PÚBLICOS

En este campo, las entrevistas arrojan las siguientes opiniones:

- 4- Las relaciones de la empresa con sus públicos. Al considerar aquellas que van más allá de las que se dan el momento de la compra-venta, los pedidos, la cobranza o de otras operaciones normales, se nota que son un aspecto que aún no se considera como elemento esencial en la gestión comercial de Almacén Electrovisión.
Con excepción del Gerente General, los empleados no mencionan acciones planeadas de relación de la Empresa con sus públicos. Se percibe que no existe una mentalidad generalizada de establecer algún tipo de vinculación que no sea estrictamente transaccional.
- 5- Relación cliente-empresa. Considerando estas relaciones como el contacto personal que se da normalmente durante las transacciones en el Almacén las mismas se califican como "buenas" y "muy buenas".
- 6- Medidas para retener o recapturar clientes fieles. En el esfuerzo de retener o recapturar clientes fieles, se han practicado asistemáticamente las siguientes medidas:
 - Ofrecimiento de facilidades de adquisición, como por ejemplo: letra corrida, pagos diferidos, aprobación de crédito aún con saldo pendiente correspondiente a crédito anterior, precio especial (Más bajo).
 - Rescatarlos en la zona de influencia comercial e, incluso, dentro de otros establecimientos.

4- Factores que han dificultado una mejor relación con los clientes

- Muchos de los clientes con créditos activos quieren hacer sus pagos en las fechas y períodos que quieren, aun cuando en algunos de esos casos se observa que hay capacidad de pago
- Se dan reclamos por la exigencia de los cobradores cuando ya hay vencimiento de las cuotas.

5- Esfuerzos para la vinculación. No hay claridad en el tipo de clientes hacia quienes deben dirigirse los esfuerzos por establecer y mantener una buena vinculación, específicamente si hay que elegir entre los clientes más rentables o los menos rentables. Algunos creen que es indiferente.

6- El nivel de participación de los empleados en las acciones de vinculación cliente-empresa. Este nivel es considerado por ellos mismos como oscilatorio entre el 76% y el 100%

SECCIÓN G: ASPECTOS DEL MERCADO OBJETIVO

1- Cuantificación de la cartera actual de clientes

Número de clientes activos que registra actualmente la Empresa: 600

Número aproximado de clientes a los que considera fidelizados: 400

En los archivos reales se encuentran registrados unos 2,500 clientes, de los cuales 600, es decir el 24%, están activos. En opinión de la Administración existen 400 que se manifiestan fieles al Almacén, "porque repiten compras".

2- Estimación del número de clientes activos al finalizar el año: 660

3- Número estimado de clientes que se tendrá dentro de 5 años: No hay proyección.

7- Datos específicos que se pueden extraer automáticamente del actual registro de clientes:

- Datos personales del cliente
- Tipo de producto comprado, marca, modelo, N° de serie
- Condiciones de pago
- N° de cuotas pagadas, fechas de pago, saldo
- Fecha de otorgamiento, fecha de vencimiento

5- Volúmenes de ventas de los últimos 5 años

PERÍODO	VENTAS ANUALES	PROMEDIO MENSUAL	
2002:	\$152,700.13	\$12,725.01	
2003:	\$137,941.41	\$11,495.12	
2004:	\$150,116.46	\$12,509.70	
2005:	\$133,341.78	\$11,111.82	
2006:	\$153,100.00	\$12,758.33	
2007:	\$145,551.00	\$11,879.25	← (Proyección)

SECCIÓN H: ASPECTOS DE LA PLANEACIÓN

3- Objetivos específicos de la empresa para establecer vínculos duraderos con los clientes.

- "Incrementar el número total de clientes activos".
- "Estimular a los clientes hacia mayores niveles de compra, mediante ofertas atractivas

La Empresa le apuesta al incremento de la cartera de clientes para recuperar paulatinamente sus niveles de ventas, lo que implica que debería conservar también el número de clientes activos actuales. En esta línea todo parece indicar que la promoción de ventas es el medio que se quiere potenciar para que los clientes compren más y en mayor frecuencia, ya que los objetivos que la Gerencia expresa oralmente así lo señalan.

4- Orientación de los objetivos. Los objetivos del negocio, reconstruidos durante la entrevista, están orientados tanto a las necesidades de la empresa como a las de los clientes, pero un poco más a las primeras, obedeciendo en parte a la urgencia de recuperar el paso perdido ante la proliferación y asentamiento de las ventas de la calle.

5- Datos esenciales requeridos para la planeación. En ausencia de un plan de marketing formal, se tiene un conjunto de propósitos y medidas para el corto plazo, y se puede indicar o cuantificar:

- La base de clientes activos actuales
- La cantidad de clientes activos que se pretende tener en un año
- Las ventas actuales y las ventas proyectadas al corto plazo
- Cómo se espera lograr esa meta

4- Existencia de una estrategia global. Cuestionada la Administración sobre la existencia de un rumbo determinado o una estrategia principal basada en las experiencias entre la Empresa y los clientes con los que interactúa y tomando en cuenta la necesidad de coexistir continuamente con los competidores en un entorno configurado principalmente por la limitación del espacio público, se percibe que:

- Existe una evidente intolerancia ante la presencia de competidores y otros negociantes en las calles adyacentes, pero no se ha definido una estrategia para minimizar los efectos de esas operaciones informales,

- La administración del lineal responde a las posibilidades de ser abastecido por determinados productos, pero no a una forma bien definida de cómo lograr objetivos de largo plazo.

- Se expresa que se debe esperar a que la Alcaldía reubique a los vendedores informales y solo después de convencerse de que esa medida se hará efectiva, el negocio se cambiaría de local tratando de "llevarse los clientes activos" mediante una campaña de información.

5- Chequeo de los principales componentes de planeación general que están definidos formal o informalmente

<u>ASPECTOS</u>	<u>COMENTARIO</u>
Misión	Anteriormente se ha mencionado la misión del negocio, la cual se enuncia sólo después de haberla reconstruido durante la entrevista
Visión	La visión formal esta siendo desplazada por una perspectiva De emergencia o de muy corto plazo, la cual es provocada por la misma situación de incertidumbre.
Objetivos de L.P.	No están claramente definidos
Estrategias	A falta de una estrategia global formalmente definida. Hay algunas estrategias y tácticas específicas, las cuales se desarrollan en el análisis propiamente dicho.
Políticas	En consecuencia con el grado de importancia que se da a cada uno de los elementos de la mezcla de mercadotecnia, la Gerencia privilegia la aplicación de políticas comerciales en el campo de los productos y de los precios sobre las que se relacionan con la distribución y la comunicación, entendida esta última como las variantes de la publicidad, relación con los públicos o promoción de ventas. Aunque en esta parte sólo se hace una verificación de los componentes de la planeación general, se puede mencionar la política de mantener en la oferta normal marcas reconocidas como Sony, Toshiba, LG, que en la actualidad se comercializan regionalmente a precios accesibles, pero en las otras líneas, como cocinas y refrigeradores, por razones de accesibilidad en precios las marcas son de menor prestigio, aunque la intencionalidad es manejar marcas selectivas o ya muy bien posicionadas en el mercado meta.
Plan Operativo	No se ha presentado un plan a consideración de la Junta Directiva.

6- Alcance de la estrategia relacional

Las acciones dispersas de relación con los públicos se limitan a una orientación hacia los clientes, y en este sentido la empresa todavía no lleva sus políticas y acciones relacionales hasta los proveedores, competidores y colaboradores a quienes se denomina "partners" en el lenguaje de marketing.

7- Chequeo de los principales aspectos del plan de marketing (transaccional o relacional).

Se manifiesta nuevamente la carencia formal de un documento de planeación tanto a largo como a corto plazo, pero existen varios elementos de ambos procesos que están presentes en la administración del negocio.

-La misión y la visión se retoman del planteamiento general, tal como se ha enunciado anteriormente. En lo que respecta al análisis que hace de su propia situación, el personal entrevistado coincide en que el aspecto que les ha permitido salir a flote en varios períodos críticos es la flexibilidad en la negociación de los plazos y los valores de las cuotas cuando se conceden créditos tanto a compradores habituales como a los nuevos.

Muy escuetamente, la administración declara sus puntos ventajosos y desventajosos con respecto a la competencia y a las posibilidades de crecimiento:

FORTALEZA: Conocimiento que tiene la Gerencia del mercado de electrodomésticos (23 años).

OPORTUNIDAD: Ofertas de temporada que hacen los distribuidores por diferentes volúmenes de compra.

DEBILIDAD: Insolvencia y dificultad para obtener recursos financieros.

AMENAZA: Persistencia de la ocupación del espacio público y la competencia desleal.

El razonamiento que se hace de la posición del negocio tanto de sus ventajas como de sus desventajas es más forzado por el deseo de tomar medidas inmediatas que por elaborar una planeación que tenga objetivos muy claros además de la idea de cuándo esos objetivos se irán cumpliendo.

-Las estadísticas del negocio se pueden elaborar mediante la utilización de una base de datos que contiene las referencias principales de cada uno de las personas que contratan crédito, las cuales son verificadas al menos con la constatación del DUI y de la dirección actual de los solicitantes. Paralelamente existe un sistema de control por tarjetas que es utilizado cada vez que se realiza un pago. En todo caso, el historial de ventas, como insumo de planificación, siempre está disponible.

Los objetivos están perfilados en términos de incrementar el volumen total de ventas y el número total de clientes activos

-Existencia de una propuesta de mezcla de marketing

En la práctica las acciones obedecen a mantener la oferta producto-precio actual como el aspecto más importante de la oferta general de marketing

8- Principales acciones que piensa implementar:

A 1 año: Considerar la realización de promociones que supongan beneficios económicos.

A más de 1 año: Incrementar el surtido de productos, incluyendo algunos productos selectivos para buscar otro tipo de compradores.

- 9- **Cuantificación de los recursos.** La determinación cuantitativa de los recursos que se asignan a la ejecución del plan o de las actividades básicas en ausencia de un plan obedecen a las condiciones financieras del momento.
- 10- **La manera en que se dan a conocer los beneficios sociales, psicológicos y personales de un plan relacional.** Esta modalidad seguirá siendo parte de la agenda pendiente hasta que se elabore un plan de marketing relacional.

ANEXO N° 7

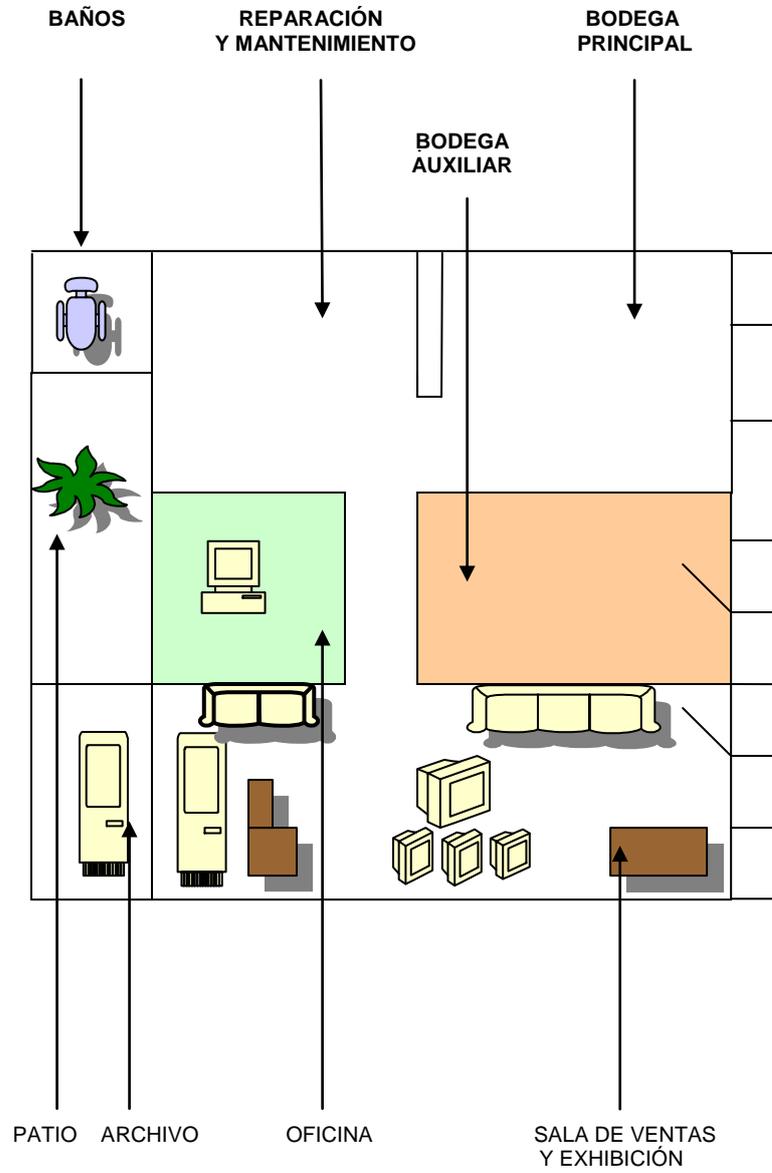
VARIABLES INDICADORAS DEL NIVEL DE LEALTAD DE LOS CLIENTES
Nivel de contratación de productos y servicios:
<ul style="list-style-type: none">• Potencial de contratación del cliente versus contratación real.• Compra actual versus transacciones históricas• Productos o servicios contratados en exclusiva versus compartidos con otros competidores.• Contratación de productos de alta vinculación (aquellos que suponen un alto nivel de compromiso y de relación futura con la empresa).
Frecuencia en la renovación o utilización de productos y servicios:
<ul style="list-style-type: none">• Antigüedad promedio de los productos contratados.• Número y valor de los productos contratados en un determinado período.• Índice de respuesta a la propuesta de nueva relación.
Recomendación de nuestra empresa o productos a familiares y amigos:
<ul style="list-style-type: none">• Respuesta a promociones amigo hace amigo(member get member)• Nivel de iniciativa en la recomendación de nuevos clientes.
Participación en actividades de comunicación y promocionales:
<ul style="list-style-type: none">• Presencia en eventos, presentaciones de productos, etc.• Inscripción en programas de fidelización, clubes o servicios de información periódica sobre las empresas o sus productos (excluyendo el servicio post-venta). Número de miembros de la unidad familiar o de las empresas que participan(considerando su capacidad de compra o prescripción)• Nivel de retroalimentación:<ul style="list-style-type: none">- Respuesta a cuestionarios para adecuación y actualización de información.- Participación en actividades de dinamización no puramente dirigidas a la venta.- Solicitud de información sobre la empresa o sus productos.- Canales de comunicación utilizados: correo, teléfono, etc.• Exclusividad en la participación.
Lealtad explícita:
<ul style="list-style-type: none">• Promesa de exclusividad• Lealtad por ventaja (clientes que sienten que se les cubre una necesidad con un nivel de satisfacción no existente en el mercado).• Sensibilidad al precio.• Búsqueda de nuevas alternativas (potencialidad y actitud declarada o contrastada).

ANEXO 8
PRESUPUESTO DE EJECUCIÓN DEL PLAN DE MARKETING RELACIONAL PARA LA EMPRESA
ELECTROVISIÓN S.A. DE C.V.

CONCEPTO	MESES												
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	T. ANUAL
Jornadas formación empleado	\$264.67	\$132.33											\$397.00
Base de datos	\$102.00												\$102.00
Información complementaria		\$10.00	\$10.00	\$10.00									\$30.00
Proceso de quejas													
Unidad telefónica				\$400.00									\$400.00
Incentivos por ventas y cobros	\$377.50	\$377.50	\$377.50	\$377.50	\$377.50	\$377.50	\$377.50	\$377.50	\$377.50	\$377.50	\$377.50	\$377.50	\$4,530.00
Jornada para compartir estrategia con empleados			\$30.00		\$30.00								\$60.00
Eventos grupales con clientes			\$90.00			\$90.00			\$90.00			\$90.00	\$360.00
Gastos generales	\$44.00	\$44.00	\$44.00	\$44.00	\$44.00	\$44.00	\$44.00	\$44.00	\$44.00	\$44.00	\$44.00	\$44.00	\$528.00
Creación de sitio Web								\$90.00					\$90.00
Mantenimiento de sitio Web									\$8.35	\$8.35	\$8.35	\$8.35	\$33.40
Evaluación ejecución de plan												\$400.00	\$400.00
TOTAL	\$788.17	\$563,83	\$551,50	\$831,50	\$451,50	\$511,50	\$421,50	\$511,50	\$519,85	\$429,85	\$429,85	\$919,85	\$6930,40

ANEXO Nº 9

ESQUEMA DE ALMACÉN ELECTROVISIÓN



ANEXO 10
 PRESUPUESTO DE EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE MERCHANDISING EN
 EMPRESA ELECTROVISIÓN S.A. DE C.V.

CONCEPTO	MESES						TOTAL
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	
MATERIALES Y EQUIPO							
Pintura	\$136.00						\$136.00
Decoración	\$25.00	\$25.00	\$25.00	\$25.00	\$25.00	\$25.00	\$150.00
Estantes			\$420.00				\$420.00
lámparas corrientes de techo			\$33.36				\$33.36
tubos fluorescentes para lámpara			\$10.64				\$10.64
Vidrio blindado para vitrina					\$400.00		\$400.00
Cerradura para nueva vitrina					\$60.00		\$60.00
Cortina metálica para vitrina					\$285.71		\$285.71
Materiales de aseo	\$25.00	\$25.00	\$25.00	\$25.00	\$25.00	\$25.00	\$150.00
PAGO DE SERVICIOS							
Apertura de vitrina					\$75.00		\$75.00
pago electricista			\$30.00				\$30.00
pago de diseñador ambiental	\$100.00						\$100.00
TOTAL	\$286.00	\$50.00	\$544.00	\$50.00	\$870.71	\$50.00	\$1850.71

ANEXO 11

DETALLE DE EGRESOS POR PRESTACIONES A PERSONAL DE PLANTA DURANTE LOS TRES PRIMEROS AÑOS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.

PRIMER AÑO

Nº	PUESTO	SUELDO	CUOTA PATRONAL		
			ISSS(7.5%)	AFP(6.75%)	TOTAL
1	GERENTE GENERAL	\$402.50	\$30.19	\$27.17	\$57.36
2	GTE. ADMINISTRATIVO	\$270.00	\$20.25	\$18.22	\$38.47
3	GERENTE DE COBROS	\$270.00	\$20.25	\$18.22	\$38.47
4	CAJERA	\$210.00	\$15.75	\$14.18	\$29.93
5	MOTORISTA	\$240.00	\$18.00	\$16.20	\$34.20
	TOTALES	\$1392.50			\$198.43

SEGUNDO AÑO

Nº	PUESTO	SUELDO	CUOTA PATRONAL		
			ISSS(7.5%)	AFP(6.75%)	TOTAL
1	GERENTE GENERAL	\$442.75	\$33.21	\$29.88	\$63.09
2	GTE. ADMINISTRATIVO	\$297.00	\$22.27	\$20.05	\$42.32
3	GERENTE DE COBROS	\$297.00	\$22.27	\$20.05	\$42.32
4	MERCHANDISER	\$264.00	\$19.80	\$17.82	\$37.62
5	ENCARG COMUNICACIONES	\$231.00	\$17.32	\$15.59	\$32.91
6	CAJERO	\$231.00	\$17.32	\$15.59	\$32.91
7	MOTORISTA	\$264.00	\$19.80	\$17.82	\$37.62
	TOTALES	\$2026.75			\$288.79

TERCER AÑO

Nº	PUESTO	SUELDO	CUOTA PATRONAL		
			ISSS(7.5%)	AFP(6.75%)	TOTAL
1	GERENTE GENERAL	\$442.75	\$33.21	\$29.88	\$63.09
2	GTE. ADMINISTRATIVO	\$297.00	\$22.27	\$20.05	\$42.32
3	GERENTE DE COBROS	\$297.00	\$22.27	\$20.05	\$42.32
4	MERCHANDISER	\$264.00	\$19.80	\$17.82	\$37.62
5	ENCARG COMUNICACIONES	\$231.00	\$17.32	\$15.59	\$32.91
6	DIGITADOR	\$231.00	\$17.32	\$15.59	\$32.91
7	CAJERA	\$231.00	\$17.32	\$15.59	\$32.91
8	MOTORISTA	\$264.00	\$19.80	\$17.82	\$37.62
	TOTALES	\$2257.75			\$321.70

GRACIAS SEÑOR JESÚS