

**PROYECTO: DESARROLLO DE UN MODELO DE PLAN ESTRATÉGICO DE
MERCADEO PARA ALMACENES DE CADENA, ENFOCADO EN EL
MEJORAMIENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE**

PAULO CESAR REVELO DIAGO

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2011**

**DESARROLLO DE UN MODELO DE PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO
PARA ALMACENES DE CADENA, ENFOCADO EN EL MEJORAMIENTO DEL
SERVICIO AL CLIENTE**

PAULO CESAR REVELO DIAGO

**Proyecto de grado para optar al título de Profesional en Mercadeo y
Negocios Internacionales**

**Director
JAIRO IDÁRRAGA
Administrador de Negocios**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2011**

Nota de aceptación:

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales.

JORGE ADAM _____

Jurado

CARLOS ALBERTO BOTERO _____

Jurado

Santiago de Cali, 17 de Noviembre del 2011.

CONTENIDO

	pág.
RESUMEN	9
INTRODUCCIÓN	11
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	14
1.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	14
2. OBJETIVOS	15
2.1 OBJETIVO GENERAL	15
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
3. ANTECEDENTES	16
4. JUSTIFICACIÓN	18
5. MARCO DE REFERENCIA	19
5.1 MARCO TEÓRICO	19
5.2 MARCO CONCEPTUAL	20
6. INVESTIGACIÓN DE IMAGEN Y CALIDAD DEL SERVICIO DE CARREFOUR Y DE SUS PRINCIPALES COMPETIDORES	28
7. METODOLOGÍA	29

7.1 TIPO DE ESTUDIO	29
7.1.1 Objetivo	29
7.1.2 Tipo de Investigación	29
7.2 DISEÑO METODOLÓGICO	29
7.2.1 Unidad de Muestreo	29
7.2.2 Tamaño de la muestra	29
7.2.3 Sistema de muestreo	30
7.2.4 Trabajo de campo	30
7.2.5 Cuestionario	30
7.2.6 Procesamiento de la información	30
7.2.7 Método de entrevista	30
7.2.8 Cronograma	31
7.2.9 Objetivos específicos preliminares	31
8. GENERALIDADES Y DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS	33
8.1 DESARROLLO DE UN MODELO DE PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA ALMACENES DE CADENA, ENFOCADO EN EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE	33
8.1.1 Conceptualización	33
8.1.2 Objetivos del Modelo	33
8.1.3 Metodología	33
8.1.3.1 Primer Módulo	34
8.1.3.2 Segundo Módulo	34
8.1.3.3 Tercer Módulo	35

8.1.4 Conceptos y significado de la Matriz de Riesgos e Incertidumbres	45
8.1.5 Concepto de Riesgo	45
8.1.6 Incertidumbre	45
8.1.7 Significado estratégico de la Zona de Riesgo Crítico	46
8.1.8 Estrategia genérica para la zona de Riesgo Crítico: Apostar para Crear Valor	46
8.1.9 Significado estratégico de cada Cuadrante de la Zona Crítica	46
8.1.10 Significado estratégico de la Zona de Riesgo Coyuntural	47
8.1.11 Estrategia genérica para la zona de Riesgo Coyuntural: Cubrirse	47
8.1.12 Significado estratégico de cada Cuadrante	47
8.1.13 Significado estratégico de la Zona de Riesgo Emergente	48
8.1.14 Estrategia genérica para la zona de Riesgo Coyuntural: Esperar pero en estado de Alerta	48
8.1.15 Significado estratégico de cada Cuadrante de la Zona Coyuntural	48
8.2 VARIABLES Y FACTORES CRÍTICOS QUE DEFINEN LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE	49
8.3 CARACTERÍSTICAS QUE EVALÚAN LOS CLIENTES DE LOS AUTOSERVICIOS, PARA CALIFICAR LA CALIDAD DEL SERVICIO	56
8.3.1 Pregunta 1	56
8.3.1.1 Características que evalúan los clientes de CARREFOUR para calificar la calidad del servicio	56
8.3.1.2 Primera mención en el proceso de selección de las variables que intervienen en la calificación de la Calidad del Servicio	57
8.3.2 Pregunta 2	59
8.3.2.1 Evaluación espontánea y con ayuda de la calidad del servicio, que en las anteriores caracterizas, ofrecen CARREFOUR y sus competidores	59

8.3.3 Pregunta 3	60
8.4 CALIFICACIÓN DE LOS AUTOSERVICIOS, PERFIL DE CARREFOUR Y SUS COMPETIDORES DIRECTOS	60
8.4.1 Preguntas 4 y 5	60
8.4.2 Número de competidores	61
8.5 IDENTIFICAR EL GRADO O NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL MERCADO CON LOS ACTUALES AUTOSERVICIOS	62
8.5.1 Preguntas 6 y 7	62
9. CONCLUSIONES	64
10. RECOMENDACIONES	67
BIBLIOGRAFÍA	68

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Distribución de la muestra	30
Cuadro 2. Análisis Cuantitativo de Mercadeo. Modelo de evaluación de la Competitividad de Mercadeo	36
Cuadro 3. Correlaciones entre Factores Cualitativos y Cuantitativos. Modelo FUNCIONAL de evaluación de la Calidad del servicio al Cliente. Menú General de Preguntas	38
Cuadro 4. Análisis Cualitativo de Mercadeo. Modelo FUNCIONAL de evaluación de la Calidad del Servicio al Cliente	40
Cuadro 5. Análisis Cualitativo de Mercadeo	43
Cuadro 6. Brechas - Matriz de Riesgos e Incertidumbres	44
Cuadro 7. Variables	50
Cuadro 8. Características que evalúan los clientes de CARREFOUR. Calidad del servicio	56
Cuadro 9. Primera mención en el proceso de selección de las variables	57
Cuadro 10. Evaluación espontánea y con ayuda de la calidad del servicio	59
Cuadro 11. Calificación de los autoservicios	61
Cuadro 12. Relación de competidores por cliente	61
Cuadro 13. Perfil del Mercado de los Autoservicios	62
Cuadro 14. Deficiencias de los auxiliares de servicio	63

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Análisis de brechas – Matriz de riesgos e incertidumbres	35
Figura 2. Peso de las temáticas en la empresa en porcentaje %	54
Figura 3. Promedio porcentual de las temáticas de acuerdo al puntaje obtenido	55
Figura 4. Primera mención en el proceso de selección. Total entrevistados	58
Figura 5. Pregunta 3	60
Figura 6. Relación de competidores por cliente	61
Figura 7. Deficiencias de los actuales auxiliares de servicio	63

RESUMEN

Los grandes almacenes o tiendas por departamentos son establecimientos de grandes dimensiones locativas que ofertan una variedad de productos encaminados a suplir una amplia gama de necesidades como: alimentación, ropa y calzado, lencería y ropa de dormir, electrodomésticos, tecnología de imagen y sonido, computación y comunicación, muebles y decoración, perfumería y belleza, papelería y librería, joyería y relojería, entretenimiento y regalos, droguería, ferretería, juguetes, etc.

Se sitúan en ciudades grandes e intermedias, y suelen tener varias plantas, dividiendo su superficie comercial por secciones.

La diversidad de productores, marcas, productos, clientes, presentaciones, calidades y precios dificultan mantener una política de calidad en los productos y de servicios conexos homologada, por las contingencias y complejidades que ocurren en todos los procesos y actividades.

Sobre estas especiales particularidades es que construiremos el modelo, con el propósito facilitar conceptos, metodologías y aplicaciones a organizaciones similares, dirigidas fundamentalmente a la construcción de estrategias que mejoren la calidad y el posicionamiento de los establecimientos, en las variables relacionadas con el servicio al cliente.

PALABRAS CLAVES

- Grandes Superficies
- Pensamiento Consumidor
- Calidad
- Atención al Cliente
- Precio
- Señalización
- Flujo
- Stock
- Competencia

INTRODUCCIÓN

El propósito de este proyecto es describir un modelo de Plan Estratégico de Mercadeo que contenga específicamente un enfoque conceptual y metodológico para el control y mejoramiento de la atención al cliente, para las grandes cadenas o grandes superficies.

En este proyecto se describen los contenidos básicos de un Plan de Mercadeo enfocados en la descripción y análisis de las variables que afectan la calidad del servicio en los almacenes en cadena, proponiendo metodologías que sirvan de guía o de modelo para aportar y desarrollar acciones de mejoramiento aplicables en empresas del mismo sector o actividad económica, logrando impactos en la fidelidad y posicionamiento frente a sus clientes.

Se describen herramientas que mediante su aplicación permitan aportar prácticas de significado para valorar y conocer el grado con el cual un autoservicio cumple con un enfoque hacia el conocimiento y mejoramiento del servicio al cliente, algunas de ellas aplicadas a CARREFOUR como empresa que ha propiciado el desarrollo y aplicación de este proyecto.

En su última fase, se describen las conclusiones y recomendaciones logradas con el desarrollo y aplicación de este modelo.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para los operadores de grandes superficies comerciales, las estrategias orientadas a lograr lealtad de los clientes se ha dificultado en los últimos años como consecuencia de la crisis en la economía mundial, originando la disminución de los márgenes de utilidad y conllevando a una agresiva competencia, en la cual la mayoría de los competidores han igualado la oferta de servicios y de precios, por lo cual marcar una diferencia sostenible se torna cada vez más difícil.

Desde otra perspectiva, las diferentes disciplinas del conocimiento enfrentan la necesidad de construir modelos que contengan particularidades conceptuales y metodológicas aplicables a sectores específicos de la economía, con el propósito de ofrecer modelos ajustados a las variables también específicas que afectan la creación de valor.

En términos prácticos, el enfoque de mejoramiento del servicio al cliente debe contener las particularidades tanto de las empresas productoras como de las comercializadoras, y esas diferencias y particularidades deben de quedar esquematizadas en un modelo que acoja las complejidades propias de cada sector.

Las particularidades más destacadas de las grandes superficies, **derivadas de su actual estructura de negocio** son:

- Alto flujo diario de visitantes y compradores.
- Alto número de productos y referencias codificadas y exhibidas para la venta.
- Alto número de nuevos productos para la venta.
- Diversidad de promociones y eventos.
- Ausencia de control sobre las especificaciones de elaboración de los productos.
- Ausencia de control sobre las especificaciones de empaque de los productos.

- Alto número de productores con diversos procesos en toda la cadena de producción, calidad y logística.
- Riesgos continuos por inadecuada manipulación de la mercancía exhibida.

Las particularidades de las grandes superficies, derivadas de su actual **coyuntura competitiva** son:

- Continúas guerras de precios, dificultando mantener la fidelidad del cliente.
- Planes de expansión, cubriendo gran parte de las superficies urbanas.
- Planes de expansión haciendo presencia en subsectores específicos de la ciudad.
- Incorporación de alta tecnología en los modelos logísticos de abastecimiento, almacenamiento, seguridad y manejo de las góndolas.
- Competencia en los precios de los suministros, con grandes diferencias a favor de los operadores globales.
- Grandes descuentos por escalas en los suministros o precios por volúmenes comprados, a favor de los grandes compradores globales.
- Ahorros considerables en tarifas de transporte, a favor de los grandes compradores globales.
- Competencia con marcas privadas o marcas de los grandes distribuidores, con precios que afectan a los productores y proveedores tradicionales.

Como consecuencia de lo anterior, se requiere un modelo que adopte las particularidades y determine los procesos y variables a evaluar en la calidad del servicio a los clientes, determinando estrategias que guíen el trabajo del mejoramiento continuo del servicio al cliente.

Este desarrollo tiene como límites, en su contexto general de Plan de Mercadeo, el enfoque del servicio al cliente como metodología para desarrollar y proponer estrategias de mejoramiento.

La aplicación de algunos conceptos y herramientas, se realizarán en la ciudad de Cali y como referentes los almacenes de CARREFOUR.

El tiempo de desarrollo se ha estimado en 4 meses, conforme al cronograma.

Se describe como universo para la investigación de mercado, los clientes de los almacenes de CARREFOUR, considerando un cliente la persona que esta realizando una actividad de compra en un almacén de la cadena. Las técnicas y metodologías para la recolección de la información se describirán durante el planteamiento y desarrollo del proyecto en particular.

1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las variables críticas de mercadeo que deben controlarse y evaluarse en los Almacenes de Cadena, y que conjuntamente constituyen las bases para proponer estrategias de mejoramiento en la calidad del servicio al cliente?

1.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo enfocar el desarrollo de un modelo de mercadeo que contenga las variables críticas que determinan y afectan la calidad del servicio al cliente en los almacenes de cadena?

¿Cómo identificar los Factores Claves de Servicio y diseñar estrategias para superar las brechas de servicio frente a los clientes y los competidores?

¿Cómo construir un mapa de competitividad de la calidad del servicio ofrecido por los almacenes de cadena, que sitúe y describa la posición competitiva de cada operador?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Formular un Modelo de Plan Mercadeo que permita en los almacenes de cadena, la evaluación y el control de las variables de servicio al cliente y conjuntamente elaborar estrategias más acordes con el mercado y la competencia, impactando la fidelidad y el posicionamiento.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir las Estrategias, Objetivos, Metas e Indicadores que deben considerar los almacenes de cadena, para abocar la complejidad del entorno competitivo y lograr mejorar su posicionamiento y competitividad en el servicio al cliente
- Conocer las variables que determinan la calidad del servicio al cliente. Identificación de los Factores Críticos que definen la calidad del servicio y el posicionamiento frente a los competidores
- Elaborar el Mapa de Competitividad del Servicio al Cliente de los principales almacenes de cadena de la ciudad, que contenga la posición competitiva y el posicionamiento.

3. ANTECEDENTES

La formulación y el diseño de estrategias de calidad del servicio han estado asociados en la última década al desarrollo de aspectos denominados de conveniencia, considerando entre estos: proporcionarle al cliente ahorro de tiempo mejorando la logística de exhibición, la comodidad en el almacén, la facilidad para el desplazamiento interno, rapidez en el pago, la seguridad y a la facilidad para adquirir los productos.

Sin embargo, las nuevas condiciones económicas y la ampliación o intensificación del cubrimiento con nuevas tiendas en zonas diferentes a las tradicionales, están modificando el entorno y la forma de competir. Así, a la fuerte competencia por estar cada vez más cerca de los compradores, se unen las crecientes exigencias de calidad por parte de los consumidores.

Con los consecuentes síntomas de maduración que presenta el modelo de grandes almacenes, se unen la permanente y ardua competencia de precios que seguramente está transformando la percepción y el posicionamiento de los grandes almacenes, haciendo cada vez más difícil el proceso de retener y fidelizar a los clientes.

Este nuevo panorama se encuadra dentro de un contexto más amplio, caracterizado por la segmentación de la demanda, la flexibilización y diversificación de la oferta y la distribución, la incorporación de nuevas tecnologías, así como la preocupación por los impactos culturales y medioambientales.

Este escenario obliga a los grandes almacenes a dejar de competir de manera exclusiva en precios para cimentar su competitividad actual y futura en la puesta en marcha de opciones estratégicas enfocadas a la obtención de procesos de diferenciación, a partir de la oferta de productos y servicios de calidad que satisfagan las expectativas de los clientes.

No obstante, la implantación de tal estrategia plantea como principal inconveniente la necesidad de conocer las variables que ahora lo determinan. No hay que olvidar que a la intangibilidad de los primeros se añade los problemas asociados con la prestación y recepción simultánea del servicio, considerando su permanente evolución.

Desde esta perspectiva, resulta imprescindible prestar atención a la forma en que se ofrece el servicio y muy especialmente la interacción entre el cliente y el personal de contacto del almacén en aspectos como información y asesoría.

Como concepto aplicable a este estudio partimos de describir la calidad de servicio como la valoración del cliente acerca de la superioridad del servicio¹ que resulta de la comparación entre las expectativas previas de los usuarios sobre la misma y las percepciones acerca del desempeño del servicio recibido.

Se trata de un planteamiento de carácter dinámico en cuanto las expectativas pueden ser diferentes en función de los clientes y, además, transformarse en el tiempo, que es la premisa sobre la cual se parte de este estudio y se corrobora al final del mismo.

¹ Qué es la calidad del servicio [en línea]. Colombia: Monografias.com, s.f. [consultado]. Disponible en Internet: <http://www.monografias.com/trabajos28/que-es-la-calidad-del-servicio>.

4. JUSTIFICACIÓN

El sector de los almacenes de cadena ha venido mostrando un gran dinamismo y desarrollo en los últimos años, el cual ha sido depositario de grandes flujos de inversión nacional y extranjera, conformando mega competidores que cada vez ocupan más espacios urbanos y crecen en ofertas y opciones de descuentos y premios para los compradores.

En opinión de los grandes operadores, mantener la fidelidad del cliente se ha convertido en la tarea más compleja por la capacidad reactiva de los competidores, quienes no solo crean ofertas permanentes sino que responden rápidamente a las ofertas y planes promocionales de los competidores.

Con el propósito de identificar, analizar y simplificar esta complejidad, es necesario elaborar un modelo de evaluación del servicio al cliente que contenga las variables que identifiquen y determinen los factores que generan la competitividad, para definir el grado o impacto de los mismos en el posicionamiento y calidad de servicio.

Es necesario hacer complementariamente un análisis competitivo para diseñar tácticas o estrategias que permitan a los almacenes de cadena crear una ventaja competitiva que les permita diferenciarse. Reaccionar a tiempo y redireccionar las estrategias, permitiría lograr un avance significativo conceptual y metodológico, que ayudaría a muchos negocios del mismo sector a entender cómo aplicar sistemas de evaluación del servicio correlacionados con los factores claves del negocio.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1 MARCO TEÓRICO

El desarrollo de guías especializadas y propias, se vienen desarrollando en algunas empresas con el propósito de lograr un marco unificado metodologías sobre actividades que ameritan realizarse periódicamente.

Estos desarrollos conocidos como modelos, derivados de aplicaciones personalizadas sobre las teorías vigentes, no son comunes de encontrar como posturas teóricas, por su carácter especializado, y en muchos casos subjetivo de cada empresa. Las posibles fuentes pueden ser empresas de asesoría que se especializan en sectores de la economía y que generan ventajas competitivas mostrando desarrollos propios que acopian la experiencia y facilitan su ejecución.

Estos modelos se aplican dentro de los sistemas, definido un sistema como “un conjunto ordenado de elementos que se encuentran interrelacionados y que interactúan entre sí con una finalidad determinada”². En este caso particular este modelo de mercadeo actúa sobre el sistema de distribución de los autoservicios, especificando las variables o elementos que intervienen y las formas o maneras en como los clientes las perciben y las unen para definir el conceptos de que tan acertadas son las formas en las que estos prestan sus servicios a los clientes

En el marco teórico se circunscribe el problema en una teoría para delimitarlo, para construir los conceptos y posteriormente las variables con las cuales se analizó la realidad. Luego se busca definir el modelo como una interpretación de la realidad, como una interpretación de la realidad simplificada a través de esa abstracción misma, que es el modelo³.

Otro concepto que interviene en este caso es el de gestión, cuyo significado es hacer las diligencias correctas para el logro de un resultado, por lo tanto este modelo servirá de guía para realizar y mejorar la gestión frente a los clientes, en aspectos relacionados con conocer los elementos y realizar las acciones que ellos valoran o castigan al calificar la calidad del servicio.

² von Bertalanffy, Ludwig. Teoría General de Sistemas. Petrópolis, Vozes. 1976.

³ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. 3 ed. México: Edit. McGraw-Hill, 1992.

5.2 MARCO CONCEPTUAL

Conjunto de conceptos de mercadeo estratégico que se utilizan para describir conceptos utilizados en el desarrollo del proyecto.

Competitividad: la competitividad es el nivel de desempeño que tiene una empresa frente a las empresas que son su competencia más directa y cercana.

La competitividad se define como la capacidad de respuesta de un país, empresa o un individuo para afrontar la competencia.

Productividad: la productividad se refiere al resultado del trabajo: la producción por cada trabajador, la producción por cada hora trabajada, o cualquier otro tipo de indicador de la producción en función del factor trabajo, mediante indicadores individuales o comparados con un estándar.

La productividad relaciona el uso inteligente de los recursos, no sólo la maximización de los ingresos y minimización de los costos de producción, la productividad comprende los índices humanos como el bienestar interno que tiene la compañía relacionado con todos los componentes como los talentos, destrezas y las habilidades que poseen.

Visión Sistémica: estructura sistémica es la configuración de las interrelaciones entre los componentes de un sistema. El pensamiento sistémico consiste en evaluar las consecuencias de la estrategia que seleccionamos, y para lograrlo se requiere evaluar las diferentes perspectivas que ofrece el sistema. Un sistema tradicional valora el: organigrama, los procesos y los resultados, mientras la estructura sistémica valora: actitudes, percepciones, calidad, proceso de toma de decisiones, los valores, cultura, trascendentalidad.

Valora el proceso para Comprender la interacción → Elementos y la interdependencia → Componentes

Prospectiva: es una disciplina que estudia el futuro desde un punto de vista social, económico, político, científico y tecnológico.

Gastón Berger uno de los fundadores de la prospectiva la define como “la ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él”.

La prospectiva es la predicción, que nos auxilia para comprender los mecanismos que provocan el desencadenamiento de ciertos sucesos y evitan el de otros, permitiendo la posibilidad de conocer el futuro.

Estrategia: hace referencia al supuesto que establece la dirección de la organización y que determina su futuro.

Los direccionamientos tácticos son el despliegue de la estrategia. El análisis es la capacidad de entender los elementos involucrados y su aporte al resultado, la capacidad de entender las interacciones entre los elementos. La síntesis es la sinergia de los direccionamientos tácticos, el modelo construido como producto de la modelación del nuevo resultado.

Para el BSC la estrategia se construye como hipótesis, como supuesto que depende del comportamiento de las variables consideradas.

Teoría de sistemas: un sistema es un conjunto de elementos que interactúan o se interrelacionan dinámicamente en busca de unos propósitos comunes.

La visión de la empresa como un sistema implica concebirla como un conjunto de Áreas y Funciones que interactúan para Crear Valor.

Dinámica de Sistemas: los recursos y capacidades pueden incrementarse o disminuirse, ser más o menos valiosos en entornos competitivos cambiantes, deteriorarse o revaluarse. Y todo ello a lo largo del tiempo. De ahí la utilización del concepto: Dinámica y Sistemas.

Es la búsqueda de respuestas a estas tres preguntas:

- ¿**Por qué** nuestro actual desempeño produce estos resultados?
- ¿**Hacia dónde** nos encaminamos si continuamos en la misma línea?

- **¿Cómo** podemos diseñar una estrategia fuerte y consistente que mejore el desempeño actual en el futuro?

¿Qué fuerzas influyen en la creación y desarrollo o en la pérdida y deterioro de cada uno de los recursos fundamentales o críticos?

Las tasas o ritmos de cambio son los factores esenciales para el crecimiento o la desaparición de las ventajas competitivas. Y sin embargo los análisis estratégicos convencionales no las tienen en cuenta.

¿Cómo es la interdependencia entre los recursos estratégicos? ¿Cómo están interrelacionados?

Se requiere un método riguroso para representar y analizar esta interdependencia y, muy principalmente, para diseñar mecanismos nuevos y mejores para incrementar el crecimiento de la empresa o para detener su deterioro.

¿Qué mecanismos de retroalimentación operan en esta estructura?

Una vez que hayamos identificado e interrelacionado los recursos y capacidades más importantes, el refuerzo mutuo entre todos ellos puede producir tasas de crecimiento excepcionales. Sin embargo, a menos que se desarrollen equilibradamente, el efecto de retroalimentación puede llevarnos al estancamiento e incluso a desencadenar rápidamente el colapso.

Mapa Estratégico: un mapa es una estructura gráfica que refleja de manera comparativa, la posición de una organización en relación con las variables determinantes de la misma.

Un mapa estratégico es una estructura lógica que describe una estrategia o un conjunto comparativo de estrategias. Describe las relaciones de causalidad entre los objetivos estratégicos.

El Mapa estratégico permite representar y visualizar de forma sintética, rápida, clara, coordinada y consistente la ESTRATEGIA de la organización,

representando las relaciones entre objetivos estratégicos de la empresa, debidamente estructurados y **Gestión**.

Secuencia de pasos utilizados para lograr los resultados y la capacidad de utilizar todos los recursos disponibles

Enfoque Dinámico: es el análisis del proceso multidimensional y de múltiples niveles de interacción que ocurre dentro de la estructura de una organización.

Es la visión de la organización desde un punto de vista macro y micro. Es macro cuando se estudia en su ambiente, es micro cuando se analiza en sus unidades internas.

La teoría sistémica reconoce todos los niveles y la importancia de sus partes generando un efecto sinérgico.

Virtualidad: con el fin de superar o atenuar las limitaciones propias del proceso natural de aprendizaje organizacional, los investigadores dinámico-sistémicos, como lo señaló Forrester, sugieren un proceso diseñado, pero que no sucede en la cotidianidad de la organización sino que ocurre en un laboratorio.

Para hacer posible un proceso de aprendizaje organizacional en el laboratorio, es necesario disponer de un modelo de la realidad organizacional sobre el cual se pueda experimentar.

El aprendizaje diseñado ocurre alrededor de un modelo de la organización, que se denomina Micromundo (Papert 1980) o Mundo Virtual (Schön 1983). Lo que cambia es el objeto de aprendizaje y acción, es en un mundo virtual.

El mundo virtual debe ser entonces un modelo que simule el comportamiento dinámico de la organización ante diferentes alternativas de acción y bajo diferentes escenarios organizacionales. Para tal fin, el modelo debe considerar los posibles efectos que las decisiones generan sobre algunos elementos de la organización y la consecuente reacción en cadena sobre la totalidad de este sistema.

Sistema Empresa

Elementos: Proveedores - Procesos - Clientes - Accionistas

Funciones: Dirección y Organización - Control e Información Financiera - CRM - Talento

Competencias: relaciona la normalización y certificación de la competencia laboral. Las competencias son los atributos personales para alcanzar el éxito en el desempeño de roles específicos.

Factores Claves de Éxito: son todas las características y atributos que el producto o servicio tiene que tener para llevar al cliente a tomar la decisión de compra. Son todos aquellos recursos que deben estar a disposición de la empresa para poder crear una plataforma financiera, técnica y administrativa para diseñar, producir y mercadear un producto o servicio que cree ventaja competitiva sostenible para la empresa.

Organización Inteligente: una organización inteligente es un ámbito donde la gente descubre continuamente como crea su realidad y como puede modificarla.

Cadena de Valor: la cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa o mejor diferenciada que sus rivales.

Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

Gestión por procesos: la gestión por procesos es un enfoque total del cliente externo desplegando al interior de la compañía sus necesidades (estándar mínimo) y sus expectativas (subjetivo), siendo el cumplimiento de éstas últimas las que generan valor agregado al producto o servicio.

Lineamientos estratégicos: los lineamientos estratégicos constituyen las guías de largo plazo que están contenidas y que se deducen de la Visión y la Misión.

Planes Corporativos: es el plan maestro apoyado en los lineamientos estratégicos, la Visión y Misión de la organización. Posteriormente toda la organización debe alinearse para el logro de estos objetivos.

Planes Tácticos: es el despliegue del plan estratégico, orientado al cumplimiento de las metas en cada área involucrada.

Planes Operacionales: son planes orientados al desempeño de la organización, en la mayoría de los casos no apoyan directamente el plan estratégico. El nivel operacional sirve como herramienta para dirigir de forma ordenada los esfuerzos al cumplimiento de las metas finales.

Objetivos Estratégicos: los objetivos estratégicos se refieren a propósitos muy específicos a donde queremos llegar. El área u organización corporativa define el plan estratégico y los objetivos estratégicos generales a seguir. Las áreas y organizaciones dependientes o subordinadas orientan sus planes y objetivos estratégicos al cumplimiento de los objetivos trazados por la organización corporativa.

Mediciones estratégicas. Indicadores Estratégicos: son las medidas establecidas para realizar el seguimiento y control de la actividad las actividades críticas que modelan y afectan el logro de los Objetivos.

Frecuencia de medición: hace relación al número de veces, medido por tiempo o periodo de tiempo asociado con la medición, periodos durante los cuales se repite la medición: diaria, semanal, mensual, trimestral, semestral, anual u otras.

Es la frecuencia y la unidad de medición del indicador base.

Meta: toda organización define unos propósitos y los valores para lograrlos son las metas.

Las metas, son niveles que se deben lograr para alcanzar los propósitos organizacionales.

Las metas tienen su expresión parcial, cuya frecuencia es la definida para el indicador.

Beneficio: la ganancia o exceso de los ingresos sobre los gastos.

Clientes: beneficiario de un producto o servicio suministrado por un emisor del mismo.

Comercialización: actividades relacionadas con los procesos de ventas del residuo plástico.

Competencia: la competencia es una situación en la cual los agentes económicos tienen la libertad de ofrecer bienes y servicios en el mercado, y de elegir a quién compran o adquieren estos bienes y servicios. En general, esto se traduce por una situación en la cual, para un bien determinado, existen una pluralidad de oferentes y una pluralidad de demandantes.

Consumidor: persona que utiliza o consume un producto o servicio para satisfacer sus necesidades.

Costos: precio pagado por un bien o servicio.

Estrategia: plan de acción que dirige la inversión de recursos para aprovechar las oportunidades de negocio.

Gestión: conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa. La gestión de las pequeñas firmas estuvo siempre directamente asociada a la propiedad pero, con el crecimiento de las empresas contemporáneas, ella se ha convertido en un vasto agregado de tareas que desempeña un cuerpo de empleados especializados, generalmente de alta preparación.

Marketing: el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar,

ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes, hace hincapié en la orientación del cliente y en la coordinación de las actividades de marketing para alcanzar los objetivos de desempeño de la organización.

Mercadeo Estratégico: el mercadeo Estratégico es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica de Mercadeo, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función del Entorno, Mercado, la Competencia y el Consumidor.

Mercado: término que se emplea para referirse a la demanda de consumo potencial o estimado.

Mercado Potencial: demanda posible de un bien o servicio es decir personas que tienen una necesidad que puede ser satisfecha por ese bien o servicio y que tienen los recursos para satisfacerla de esa forma.

Posicionamiento: es la manera como se recuerda un producto o marca, con que se asocia y el lugar que ocupa en la mente de los consumidores relación con otras marcas y productos.

6. INVESTIGACIÓN DE IMAGEN Y CALIDAD DEL SERVICIO DE CARREFOUR Y DE SUS PRINCIPALES COMPETIDORES

Un componente requerido para construir este modelo, es elaborar una investigación de mercado que describa la imagen y calidad del servicio que está ofreciendo CARREFOUR a los actuales clientes. La descripción metodológica del estudio realizado para cubrir este propósito se describe en el siguiente capítulo.

7. METODOLOGÍA

7.1 TIPO DE ESTUDIO: Investigación de Imagen y Calidad del Servicio de CARREFOUR Y SUS PRINCIPALES COMPETIDORES

7.1.1 Objetivo. Conocer el posicionamiento e imagen que tienen los compradores de CARREFOUR de la calidad del servicio, tanto de su servicio como el de sus principales competidores.

Se pretende obtener un **Mapa de Competitividad** en donde se definan las categorías de proveedores que han establecido los compradores de empaques y el lugar que ocupa cada marca en cada característica relacionada con la calidad del servicio.

Conocer específicamente la percepción que se tiene de CARREFOUR en los factores que son determinantes para el comprador, para deducir el **Mapa de Posicionamiento** de CARREFOUR frente a sus clientes, es decir el grado de cumplimiento de los factores claves del mercado de compradores de autoservicios.

7.1.2 Tipo de Investigación. Cuantitativa con cuestionario estructurado.

7.2 DISEÑO METODOLÓGICO

7.2.1 Unidad de Muestreo. Persona que al realizar el estudio se encontró dentro del supermercado realizando actividades de compra.

7.2.2 Tamaño de la muestra. Por las consideraciones de recursos y tiempo, se consideró una muestra de conveniencia estimada en 150 encuestas distribuidas equitativamente en dos almacenes CARREFOUR, seleccionados como sectores socioeconómicos Alto y Medio Bajo, con una meta de realizar 10 encuestas semanales, durante 15 días secuenciales.

La distribución de la muestra es la siguiente: (Ver Cuadro 1, página siguiente).

Cuadro 1. Distribución de la muestra

AUTOSERVICIO	NOMBRE	ENCUESTAS
CARREFOUR estrato 5 y 6	Chipichape	75
CARREFOUR ESTRATO 2 y 3	Las Golondrinas	75
TOTAL		150

7.2.3 Sistema de muestreo. Ubicar clientes que están comprando en CARREFOUR, dada la imposibilidad de hacerlo en los supermercados competidores, al requerirse autorización escrita, previa justificación de las razones para elaborar la encuesta y con compromisos de suministrar los resultados de la encuesta, que CARREFOUR no aprobó. El trabajo de campo se concentró entonces, en la búsqueda directa de la información.

Lo anterior determina, que las opiniones obtenidas son expresadas por compradores que al momento de la encuesta estaban en CARREFOUR.

7.2.4 Trabajo de campo. Será realizado directamente por el estudiante.

7.2.5 Cuestionario. Estructurado con preguntas abiertas y cerradas, con una duración máxima de 30 minutos.

7.2.6 Procesamiento de la información. Codificación.

Las preguntas abiertas fueron codificadas buscando agruparlas en los conceptos básicos que contengan las distintas respuestas.

Todas las encuestas fueron procesadas buscando adicionalmente encontrar relaciones de causalidad entre preguntas, para facilitar la profundización y el análisis de los resultados.

7.2.7 Método de entrevista. Personal, realizado por el estudiante que para este estudio está vinculado en CARREFOUR Bogotá, y que ha sido enviado a Cali para

actividades específicas relacionadas con el cargo, circunstancia que se aprovechó para realizar las encuestas. Este trabajo corresponde entonces a una investigación que le permita presentarla como proyecto de grado y adicionalmente, sirva para el mejoramiento de la empresa.

7.2.8 Cronograma

Fecha de inicio: marzo a abril de 2011

Fecha de terminación: abril de 2011

7.2.9 Objetivos específicos preliminares

Pregunta 1: se pretende indagar y clasificar los factores, características o condicionamientos que son determinantes para considerar la calidad del servicio ofrecido por un autoservicio.

Pregunta 2: los factores, características o condicionamientos que son determinantes para evaluar la calidad del servicio.

Aquí es necesario profundizar en cuántas y cuáles son las categorías de autoservicios según su calidad.

Pregunta 3: los factores, características o condicionamientos que no son comunes o que menos cumplen los autoservicios y que son determinantes para decidir si se regresa o no.

Pregunta 4: establecer el riesgo de **sustitución** específico que podría tener CARREFOUR, por los reiterados problemas o insuficiencias en los factores claves de éxito relacionados con la calidad del servicio

Pregunta 5: especificación de los autoservicios donde actualmente compra, y la calificación del servicio recibido tanto de CARREFOUR como de la competencia, clasificados por:

Problemas de procesos de atención al cliente: agilidad, información o atención a solicitudes.

Problemas de capacidad de servicio: conocimientos del funcionario para encontrar soluciones al cliente.

Problemas de estructura: problemas por insuficientes cajas y/ cajeros, empacadores, carritos, señalización, información de precios, decisiones en las que intervienen muchas personas, o siempre tienen que consultar con el supervisor, etc.

Pregunta 6: aspectos que debe mejorar CARREFOUR para **ser la mejor empresa en calidad del servicio al cliente**, comparándola en lo posible con el mejor autoservicio en calidad del servicio, o con el autoservicio ideal para la empresa.

Pregunta 7: proyecciones al futuro relacionadas con cambios o continuidad con el actual autoservicio. Postura ante la llegada de nuevos competidores de talla mundial

8. GENERALIDADES Y DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS

8.1 DESARROLLO DE UN MODELO DE PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA ALMACENES DE CADENA, ENFOCADO EN EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE

8.1.1 Conceptualización. Considerando un Modelo como una representación de un sistema o de una realidad compleja por medio de abstracciones, para convertirlo en un punto de referencia para imitarlo o reproducirlo, formular un Modelo de Plan Mercadeo que permita en los almacenes de cadena la evaluación y el control de las variables de servicio al cliente y conjuntamente elaborar estrategias que logran impactar la fidelidad y el posicionamiento, consistiría en desarrollar y describir los conceptos, los contenidos y la metodología necesaria para evaluar y analizar el grado con el cual un Almacén de Cadena posee enfoque hacia el cliente, pero fundamentalmente, que existen las condiciones necesarias para prestar un excelente servicio al cliente conjuntamente con un plan continuo de mejoramiento del mismo.

8.1.2 Objetivos del Modelo. Contener todos los elementos posibles y necesarios para elaborar un Plan de Mercadeo que permita disponer de la información de mercadeo necesaria para diseñar estrategias de mercadeo, pero que fundamentalmente permita evaluar la calidad de servicio ofrecido a los clientes de los Almacenes en Cadena. Conocer prioritariamente la situación de cada una de las actividades que determinan el estado de la calidad del servicio al cliente en los Almacenes en Cadena.

8.1.3 Metodología. El desarrollo de este modelo de información está dividido en tres Módulos:

Un Módulo inicial denominado **Módulo Cuantitativo** que establece el universo de la información a recolectar para contener todos los apoyos relacionados o involucradas con los problemas del servicio al cliente y con el diseño de las estrategias

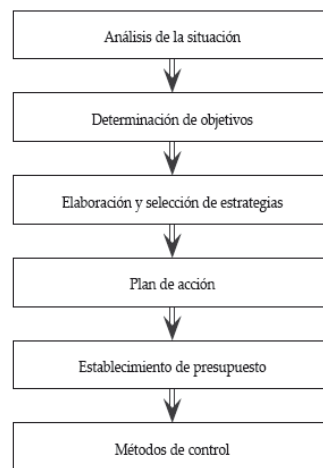
Un segundo denominado **Módulo Cualitativo** están descritos los contenidos y las secuencias para elaborar este modelo. Fundamentalmente se relacionan las secuencias de las actividades relacionadas con Mercadeo y Ventas, y que permiten conocer las causas y los efectos que condicionan y determinan la CALIDAD DEL SERVICIO que entregan a los clientes las cadenas de supermercados y autoservicios.

Contiene adicionalmente todas las preguntas posibles o necesarias para una intervención específica en el Área de Mercadeo o Ventas, así como las requeridas para una intervención integral, las cuales no obstante deberán ajustarse a los requerimientos y condiciones especiales para cada caso.

El proceso secuencial está compuesto por **tres MÓDULOS**, bajo la siguiente secuencia para su elaboración:

8.1.3.1 Primer Módulo. Módulo Cuantitativo

Cuadro No. 1 Análisis Cuantitativo de Mercadeo y Ventas



Descripción de la información cuantitativa de Mercadeo y Ventas, en **cinco Niveles de Información**:

- Información de Mercadeo
- Información de Formación en Mercadeo y Ventas
- Información de Innovación
- Información del Servicio al Cliente
- Información de Gestión de Costos para mantener precios competitivos

8.1.3.2 Segundo Módulo. Análisis de Interrelaciones entre variables cuantitativas y cualitativas

Cuadro No. 2 Interrelaciones entre las variables Cuantitativas y Cualitativas

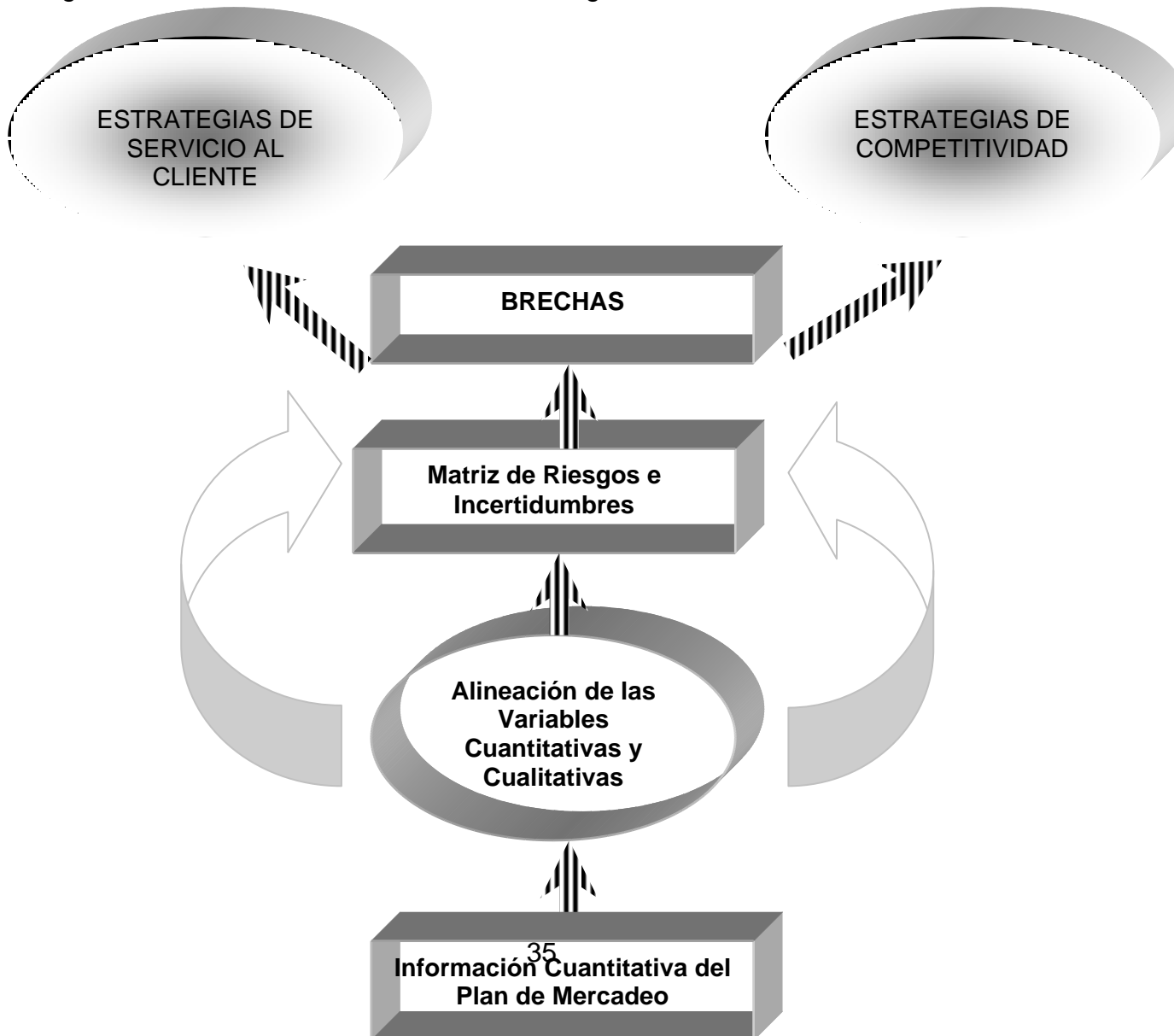
Análisis cualitativo en donde se enfatiza en determinar las interrelaciones entre las variables cuantitativas y cualitativas.

La metodología consiste en asignar a cada variable cualitativa la información cuantitativa requerida para precisar su estado, y de esa manera calificarla con mayor objetividad.

8.1.3.3 Tercer Módulo. Matriz de Riesgo e Incertidumbre

Taller para elaborar el Análisis Cualitativo y concluir en la Matriz de Riesgo e Incertidumbre, describiendo y seleccionando las distintas brechas y describiendo las acciones necesarias para contrarrestar los efectos que las variables que están ocasionando en la Calidad del servicio al Cliente

Figura 1. Análisis de brechas – Matriz de riesgos e incertidumbres



Cuadro 2. Análisis Cuantitativo de Mercadeo. Modelo de evaluación de la Competitividad de Mercadeo

1.1 INFORMACIÓN DE MERCADEO															
Inversión en Publicidad	2010	2011	% Inc.	Participación de mercado	2010	2011	% Inc.	Penetración del mercado	2010	2011	% Inc.	Gastos de mercadeo	2010	2011	% Inc.
Pronóstico de Ventas	2010	2011	% Inc.	Estimaciones de crecimiento por Líneas	2010	2011	% Inc.	Ventas por Líneas	2010	2011	% Inc.	Número de nuevos clientes	2010	2011	% Inc.

1.2 INFORMACIÓN DE FORMACIÓN EN MERCADEO Y VENTAS															
Competencias básicas requeridas	2010	2011	% Inc.	Evaluaciones de desempeño	2010	2011	% Inc.	Medición de Valores	2010	2011	% Inc.	Personas cumplen competencias	2010	2011	% Inc.
Cursos de Formación	2010	2011	% Inc.												

1.3 INFORMACIÓN DE INNOVACIÓN															
Nuevos desarrollo de Merchandising	2010	2011	% Inc.	Nuevas desarrollo en las áreas de atención a clientes	2010	2011	% Inc.	Nuevas herramientas de servicio utilizadas	2010	2011	% Inc.	Nuevas TIC's Utilizadas en el mejoramiento del servicio	2010	2011	% Inc.

Cuadro 2. (Continuación).

1.4 INFORMACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE															
No conformidades con los clientes	2010	2011	% Inc.	Medición de Calidad del servicio	2010	2011	% Inc.	Acciones de mejoramiento realizadas	2010	2011	% Inc.	Número de Procesos mejorados, relacionados con el servicio al cliente	2010	2011	% Inc.

1.5 INFORMACIÓN DE LA GESTIÓN DE REDUCCIÓN DE COSTOS															
Comparativo de Precios con los competidores	2010	2011	% Inc.	Márgenes operacionales	2010	2011	% Inc.	Nuevos aliados en compras y distribución	2010	2011	% Inc.	Nuevos procesos	2010	2011	% Inc.

Fuente: Metodología de contenido del plan de mercadeo en CARREFOUR.

Cuadro 3. Correlaciones entre Factores Cualitativos y Cuantitativos. Modelo FUNCIONAL de evaluación de la Calidad del servicio al Cliente. Menú General de Preguntas

Característica	Condición requerida	Correlaciones	
		Variable(s) Cuantitativa(s)	Variable Cualitativa
Plan de Mercadeo para mejorar el servicio al Cliente			
Competencias esenciales	¿Evalúan el grado de alineación de las competencias de los cargos del Área de Mercadeo con las competencias esenciales de la organización y el sector?		
Plan de Mercadeo para mejorar el servicio al Cliente			
Prospectiva	¿Utilizan la prospectiva para evaluar y direccionar los factores que están creando tendencias, riesgos e incertidumbres en la industria y en el sector y para evaluar el posible ingreso de nuevos competidores?		
Productividad	¿Miden la productividad integral y la creación o destrucción de valor de los procesos de mercadeo?		
Análisis competitivo	¿Elaboran estudios y análisis para definir la posición competitiva de la empresa frente a los competidores?		
Plan de Mercadeo	¿Posee la organización un Plan de Mercadeo que dirija, evalúe y controle las acciones de mercadeo, investigación de mercados y comunicación?		
Inversión en Comunicación	¿Evalúan y proyectan estratégicamente la inversión en Publicidad, Promoción y Participación en eventos?		
Relaciones Públicas	¿Tienen formalmente establecida la función de difusión de Imagen y de manejo de Relaciones con los Clientes?		
Uso de Indicadores y estándares	¿Utilizan Indicadores y estándares para evaluar y comparar los procesos y resultados claves con los clientes?		
Investigación de Mercados- Inteligencia de Mercadeo			
Segmentación	¿Elaboran estudios para determinar los segmentos de compradores y sus especificidades?		

Cuadro 3. (Continuación).

Calidad de las Relaciones con clientes – CRM	¿Evalúan y elaboran Plan de relaciones con los clientes?		
Investigación de Mercados – SIM	¿Tienen formalmente establecida la función de Investigación e Inteligencia de Mercados para conocer clientes, canales, competidores y calidad del servicio?		
Imagen y Posicionamiento	¿Miden y evalúan la imagen y el posicionamiento del Almacén?		
Talento Humano			
Plan de Carrera	¿Utilizan planes de carrera para retener los talentos y conocimientos requeridos en el Área de Mercadeo y de servicio al Cliente?		
Formación	¿ Evalúan y actualizan el manejo y dominio de las competencias esenciales, conocimientos, habilidades y herramientas requeridas por el Área de Servicio al Cliente?		
Innovación			
Innovación & Desarrollo	¿Tienen formalmente establecida la función de I&D en técnicas de Servicio al Cliente?		
Gestión del conocimiento Organizacional	¿Documentan los desarrollos que permiten la generación de modelos y herramientas que sustentan las ventajas competitivas en Servicio al Cliente?		
Logística de Mercadeo y TIC's			
Logística de Mercadeo	¿Tienen formalmente establecida la función de Logística de Mercancía?		
Mercadeo Internacional	¿Tienen formalmente establecida la función de Servicio al Cliente?		
Gerenciamiento de Clientes - CRM	¿Poseen un Sistema de Información para evaluar el comportamiento de los diferentes segmentos de clientes?		
TIC's	¿Tienen formalmente establecida la función de desarrollo y aplicación de TIC's en las áreas o superficies dedicadas a la atención del público?		

Cuadro 3. (Continuación).

Costos y Financiera de Mercadeo y Ventas			
Valor de las marcas	¿Evalúan el valor de las marca del Almacén?		
Costos	¿Elaboran estudios de competitividad de costos de productos y/o servicios y costos de los procesos de atención al cliente?		
Rentabilidad	¿Poseen análisis de rentabilidad por líneas y productos referenciados con la competencia?		

Fuente: Metodología de contenido del plan de mercadeo en CARREFOUR.

Cuadro 4. Análisis Cualitativo de Mercadeo. Modelo FUNCIONAL de evaluación de la Calidad del Servicio al Cliente

R= RIESGO I= INCERTIDUMBRE

Cod.	Característica	Condición evaluada	Riesgo			Incertidumbre		
Plan de Mercadeo								
CM1	Competencias esenciales	¿Evalúan el grado de alineación de las competencias de los cargos del Área de Mercadeo con las competencias esenciales de la organización y el sector?						
CM2	Prospectiva	¿Utilizan la prospectiva para evaluar y direccionar los factores que están creando tendencias, riesgos e incertidumbres en la industria y en el sector, y para evaluar el posible ingreso de nuevos competidores actuales o convergentes?						
CM3	Productividad	¿Miden la productividad integral y la creación o destrucción de valor de los procesos de mercadeo?						
CM4	Análisis competitivo	¿Elaboran estudios y análisis para definir la posición competitiva de la empresa frente a los competidores?						
CM5	Plan de Mercadeo	¿Posee la organización un Plan de Mercadeo que direcciona, evalúe y controle las acciones de mercadeo, investigación de mercados y plan de comunicación?						

Cuadro 4. (Continuación).

Cod .	Característica	Condición evaluada	Riesgo			Incertidumbre		
CM6	Inversión en Comunicación	¿Evalúan y proyectan estratégicamente la inversión en Publicidad, Promoción y Participación en eventos?						
CM7	Relaciones Públicas	¿Tienen formalmente establecida la función de difusión de Imagen y de Relaciones Públicas?						
CM8	Uso de Indicadores y estándares	¿Utilizan Indicadores y estándares para evaluar y comparar los procesos y resultados claves de la empresa?						
Cod .	Característica	Condición evaluada	Riesgo			Incertidumbre		
Investigación de Mercados- Inteligencia de Mercadeo								
CM9	Segmentación	¿Elaboran estudios para determinar los segmentos de compradores y sus especificidades?						
CM10	Calidad de las Relaciones con clientes – CRM	¿Evalúan y elaboran Plan de Gerenciamiento de las relaciones con los clientes?						
CM11	Investigación de Mercados – SIM	¿Tienen formalmente establecida la función de Investigación e Inteligencia de Mercados para conocer clientes, canales, competidores y calidad del servicio?						
CM12	Imagen y Posicionamiento	¿Miden y evalúan la imagen y el posicionamiento de la empresa y de las marcas?						
Cod .	Característica	Condición evaluada	Riesgo			Incertidumbre		
Talento Humano								
CM13	Plan de Carrera	¿Utilizan planes de carrera para retener los talentos y conocimientos requeridos en el Área de Mercadeo?						
CM14	Formación	¿ Evalúan y actualizan el manejo y dominio de las competencias esenciales, conocimientos, habilidades y herramientas requeridas por el Área de Mercadeo?						

Cuadro 4. (Continuación).

Cod.	Característica	Condición evaluada	Riesgo			Incertidumbre		
Innovación								
CM15	Innovación & Desarrollo	¿Tienen formalmente establecida la función de I&D ?						
CM16	Gestión del conocimiento Organizacional	¿Documentan los desarrollos que permiten la generación de modelos y herramientas que sustentan las ventajas competitivas en Mercadeo y Ventas?						
Logística de Mercadeo y TIC's								
CM15	Logística de Mercadeo	¿Tienen formalmente establecida la función de Logística de Mercadeo?						
CM16	Mercadeo Internacional	¿Tienen formalmente establecida la función de Mercadeo Internacional ?						
CM17	Gerenciamiento de Clientes - CRM	¿Poseen un Sistema de Información para evaluar el comportamiento integral de los clientes con la empresa?						
CM18	TIC's	¿Tienen formalmente establecida la función de desarrollo y aplicación de TIC's ?						
CM19	Logística de Mercadeo	¿Tienen formalmente establecida la función de Logística de Mercadeo?						
CM20	Mercadeo Internacional	¿Tienen formalmente establecida la función de Mercadeo Internacional ?						
Costos y Financiera de Mercadeo y ventas								
CM21	Valor de las marcas	¿Evalúan el valor de las marcas ?						
CM22	Costos	¿Elaboran estudios de competitividad de costos de productos y/o servicios y costos de los procesos de mercadeo y ventas?						
CM23	Rentabilidad	¿Poseen análisis de rentabilidad por líneas y productos referenciados con la competencia?						

Fuente: Metodología de contenido del plan de mercadeo en JOHNSON & JOHNSON - Modelo Malcom Baldrige.

***Convenciones de las evaluaciones**

RIESGO **INCERTIDUMBRE** 1 Alto 1 Alta 3 Medio 2 Medio 5 Bajo 3 Baja

Cuadro 5. Análisis Cualitativo de Mercadeo

Modelo INTEGRAL de evaluación de la Calidad del Servicio

R= RIESGO I= INCERTIDUMBRE

Cod.	Característica	Condición evaluada	Riesgo			Incertidumbre		
CM1	Competencias esenciales	¿Evalúan el grado de alineación de las competencias de los cargos del Área de Mercadeo con las competencias esenciales de la organización y el sector ?						
CM2	Prospectiva	¿Utilizan la prospectiva para evaluar y direccionar los factores que están creando tendencias, riesgos e incertidumbres en la industria y en el sector y para evaluar el posible ingreso de nuevos competidores actuales o convergentes?						
CM3	Productividad	¿Miden la productividad integral y la creación o destrucción de valor de los procesos de mercadeo?						
CM4	Uso de Indicadores y estándares	¿Utilizan Indicadores y estándares para evaluar y comparar los procesos y resultados claves de la empresa?						
CM5	Calidad de las Relaciones con clientes - CRM	¿Evalúan y elaboran Plan de Gerenciamiento de las relaciones con los clientes ?						
CM6	Innovación & Desarrollo	¿Tienen formalmente establecida la función de I&D ?						
CM7	Logística	¿Tienen formalmente establecida la función de Logística de Mercadeo?						
CM8	Mercadeo Internacional	¿Tienen formalmente establecida la función de Mercadeo Internacional ?						
CM9	TIC's	¿Tienen formalmente establecida la función de desarrollo y aplicación de TIC's en Mercadeo ?						

Fuente: Metodología de contenido del plan de mercadeo en el modelo MALCOM BALDRIGE

Cuadro 6. Brechas - Matriz de Riesgos e Incertidumbres
Modelo de evaluación de la Competitividad

	Alta Incertidumbre	Mediana Incertidumbre	Baja Incertidumbre
	Cuadrante 1: Alto Riesgo - Alta Incertidumbre	Cuadrante 2: Alto Riesgo - Mediana Incertidumbre	Cuadrante 3: Alto Riesgo - Baja Incertidumbre
Mediano Riesgo	Zona de Mediano Riesgo		
	Cuadrante 4: Mediano Riesgo - Alta Incertidumbre	Cuadrante 5: Mediano Riesgo - Mediana Incertidumbre	Cuadrante 6: Mediano Riesgo - Baja Incertidumbre
Bajo Riesgo	Zona de Bajo Riesgo		
	Cuadrante 7: Bajo Riesgo - Alta Incertidumbre	Cuadrante 8: Bajo Riesgo - Mediana Incertidumbre	Cuadrante 9: Bajo Riesgo - Baja Incertidumbre

Fuente: IDÁRRAGA, Jairo. Matriz Riesgo-Incertidumbre.

8.1.4 Conceptos y significado de la Matriz de Riesgos e Incertidumbres. La matriz de Riesgo e Incertidumbre es una estructura gráfica que refleja la posición comparativa de las variables que determinan la competitividad de una organización, para el momento del análisis, midiendo el grado o nivel de Riesgo y de Incertidumbre que se percibe se tiene sobre la competitividad de la empresa. Lo anterior considera que estas variables deben adoptarse como dinámicas, cambiantes y circunstanciales.

Los resultados cualitativos de este análisis dependen en gran medida del conocimiento disponible en la organización para identificar y seleccionar las variables y para determinar el grado de riesgo o exposición de la empresa a sus efectos. Por lo anterior, se debe considerar la presencia de expertos.

8.1.5 Concepto de Riesgo. Hace relación al grado o nivel de impacto con el cual una variable está afectando o puede afectar o modificar o el desempeño y la competitividad del sector y del negocio. Es el efecto o impacto que una variable tiene en el desempeño y la competitividad de la empresa.

Alto = La variable incide de una manera determinante, afectando su competitividad

Medio = La variable tiene una incidencia considerable y circunstancial

Bajo = La variable tiene una incidencia ocasional o coyuntural

8.1.6 Incertidumbre. Hace referencia al grado o nivel de manejo, experiencia y dominio que se tiene de una variable que afecta a la empresa. La incertidumbre relaciona la carencia y dominio sobre su información, aplicaciones, manejo y resultados.

La desinformación y la incapacidad de manejo y dominio desarrollado por la empresa para atender adecuadamente el impacto de la variable.

Relaciona el nivel de Incertidumbre y experiencia de variables poco conocidas, aquellas que se han venido incorporando y las que apenas emergen.

Alta = Incertidumbre en el manejo y dominio de la variable y de sus efectos

Media = Incertidumbre general sin posiciones muy precisas

Baja = Información limitada con grandes deficiencias

8.1.7 Significado estratégico de la Zona de Riesgo Crítico. Congrega esta zona los cuadrantes 1, 2 y 3. Son las variables de Alto Riesgo en razón a su alto impacto en la estructura competitiva del sector y de la empresa. Se moviliza desde variables conocidas hasta aquellas desconocidas, que se presume tendrán un alto efecto en el desempeño competitivo del sector y del negocio.

8.1.8 Estrategia genérica para la zona de Riesgo Crítico: Apostar para Crear Valor. Seleccionar las variables que marcarán la pauta en el sector, en gran medida como consideración a su alto potencial de generar valor, e iniciar de acuerdo con el nivel de Incertidumbre, el plan para lograr su dominio.

8.1.9 Significado estratégico de cada Cuadrante de la Zona Crítica

Cuadrante 1 ➡ Alto Riesgo - Alta Incertidumbre

Contiene las características de mayor importancia y en donde se ha logrado el más alto nivel de Incertidumbre o experiencia de la empresa; son fuentes de profundización de ventajas competitivas. En este cuadrante se unen las principales **Oportunidades y Amenazas** para la empresa

Cuadrante 2 ➡ Alto Riesgo - Mediana Incertidumbre

Son características que tienen una relativa importancia en la competitividad, creciente o decreciente, cuya Incertidumbre requiere ampliarse, precisarse o orientarse en su real influencia. Es necesaria su permanente consideración.

Cuadrante 3 ➡ Alto Riesgo - Baja Incertidumbre

Reúne generalmente las características que más afectan el desempeño del negocio, pero que sus síntomas, causas y efectos no se conocen, requiriéndose permanente mantenerlas bajo control y manejo. En este cuadrante se congregan **Amenazas** para la empresa.

8.1.10 Significado estratégico de la Zona de Riesgo Coyuntural. Está conformada esta zona por los cuadrantes 4, 5 y 6. Reúne las variables de Riesgo medio, caracterizadas por ser variables que se han venido incorporando, pero que sus efectos no son tan determinantes como los primeros. Se moviliza desde variables conocidas hasta aquellas desconocidas que se percibe que tendrán un importante efecto en la estructura competitiva del sector, generando incertidumbres coyunturales o transitorias. Es fundamental investigar cuáles son las empresas que están generando incertidumbres tecnológicas o comerciales. Son variables migratorias.

8.1.11 Estrategia genérica para la zona de Riesgo Coyuntural: Cubrirse. Seleccionar las variables que tienden a volverse críticas y realizar inversiones de bajo riesgo como alianzas operacionales o de distribución. Realizar reestructuraciones internas para reducir costos o crear nuevas habilidades; modificar o sustituir procesos que incrementen la calidad. Jugar más adelante, invertir en mercados y negocios que en ocasiones resultan poco atractivos en el futuro. Buscar crecimientos en productos y mercados emergentes.

8.1.12 Significado estratégico de cada Cuadrante

Cuadrante 4 ➡ Mediano Riesgo - Alta Incertidumbre

En este cuadrante se ubican las características cuyo impacto es relativamente importante y se conocen sus síntomas y sus efectos. Su impacto es generalmente migratorio, requiriéndose una permanente investigación de su efecto en el tiempo.

Cuadrante 5 ➡ Mediano Riesgo - Mediana Incertidumbre

Este cuadrante relaciona aspectos que obligan a mantener un control permanente, para determinar el nivel de interdependencia que tienen sus efectos

Cuadrante 6 ➡ Mediano Riesgo - Baja Incertidumbre

En este cuadrante se ubican las características ligadas a la evolución de los resultados, sobre las cuales se tiene un bajo Incertidumbre y manejo, requiriéndose minimizar la dependencia y ejercer un control sobre el período de duración o tiempo de resurgimiento.

8.1.13 Significado estratégico de la Zona de Riesgo Emergente. Congrega esta zona los cuadrantes 7, 8 y 9. Esta zona reúne las variables de bajo riesgo, caracterizada por su equivocado manejo como incertidumbre residual. Es temporalmente impredecible su impacto por su joven gestación. Es eminentemente evolutivo, siendo de alto riesgo subestimarlos o sobreestimarlos, siendo determinante conocer el origen de la incertidumbre. Es necesario evaluar el costo de su Incertidumbre y manejo comparado con su poca Riesgo

8.1.14 Estrategia genérica para la zona de Riesgo Coyuntural: Esperar pero en estado de Alerta. Realizar inversiones flexibles, que permitan adaptarse en la medida que los mercados evolucionen. Esperar hasta tener mayor certeza del origen e impacto de la variable. Posponer hasta que el futuro sea suficientemente predecible, lo cual en ocasiones equivale a abrir nuevas oportunidades a la competencia.

8.1.15 Significado estratégico de cada Cuadrante de la Zona Coyuntural

Cuadrante 7 ➡ Bajo Riesgo - Alta Incertidumbre

Este cuadrante contiene eventos emergentes. Su impacto no se prevé importante aunque su Incertidumbre y manejo es alto. Estas características son generalmente migratorias.

Cuadrante 8 ➡ Bajo Riesgo - Mediana Incertidumbre

En este cuadrante se presentan los eventos que se movilizan hacia un nivel de Incertidumbre adecuado. Su impacto no alcanza a percibirse como trascendental.

Cuadrante 9 ➔ Bajo Riesgo - Baja Incertidumbre

En él se clasifican los eventos de poco impacto. La interacción dentro de la organización ha sido muy baja y sus efectos son poco conocidos.

Esta zona reúne las variables de bajo riesgo que constituyen **Amenazas** inicialmente residuales.

8.2 VARIABLES Y FACTORES CRÍTICOS QUE DEFINEN LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE

Como parte de este modelo, involucramos el ejercicio desarrollado por FORUM, para determinar el nivel o grado de foco de la empresa al cliente. En este ejercicio participaron 12 funcionarios de CARREFOUR.

Para desarrollar este taller recogimos los elementos que el Grupo Forum seleccionó para evaluar el grado de importancia que les concede una empresa a los clientes, y la forma en la cual utiliza los recursos para satisfacer las necesidades. Los distribuimos entre los funcionarios y luego recogimos y promediamos los resultados.

La Investigación de Forum Corporation, demostró que cuarenta características de las empresas están muy correlacionadas con el éxito en la satisfacción de las necesidades de los clientes. Una técnica denominada análisis de factores demostró que las características se dividen en siete grupos y que las características de cada uno de los grupos están correlacionadas entre ellas, lo cual significa que al aplicar esta valoración tenemos una fuente de análisis no sólo individual de cada característica sino también de cada uno de los núcleos y de toda la organización en general. Para este proyecto utilizamos esta lista como modelo de evaluación teórica y creemos que la aplicación de estos conceptos serán de gran ayuda para determinar dónde necesita trabajar y dónde están sus mejores cualidades en la valoración de un Almacén en cadena verificando el grado en el cual la empresa está estructurada y sus procesos tienen como propósito el mejoramiento de la calidad del servicio al cliente.

Las Variables evaluadas en CARREFOUR están compiladas en 7 Temáticas descritas a continuación: (Ver Cuadro 7, página siguiente).

Cuadro 7. Variables

Temática: 1 - Visión, Compromiso y Atmósfera		Calificación
1	Nuestra organización está completamente comprometida con el propósito de tener clientes satisfechos.	5
2	“Hacer bien las cosas desde la primera vez” es nuestro propósito para evitar corregir errores y asegurar la calidad	5
3	Los ejecutivos demuestran con sus actos que la satisfacción de los clientes es lo más importante.	4
4	Nuestra meta es superar las expectativas de nuestros clientes en las cosas que más les interesan.	5
5	Las personas con más actitud positiva y más orientada al servicio del cliente son las que más oportunidad tienen de progresar en nuestra organización.	5
6	Nuestra organización está completamente consagrada a la idea de trabajar con calidad.	5
7	Atender las necesidades de los clientes tiene precedencia sobre la atención de nuestras necesidades internas.	4
	PROMEDIO	4.7
Temática: 2: Armonizar nuestra actividad con los clientes		Calificación
1	Cuando se trata de vender, representamos un papel consultivo o de asesores con nuestros clientes.	5
2	En nuestros materiales de publicidad y promoción evitamos prometer más de lo ofrecemos.	5
3	Sabemos cuáles son los atributos que más aprecian nuestros clientes de nuestros productos o servicios.	4
4	Se utiliza la información proveniente de los clientes para diseñar nuestros productos y servicios.	5
5	Hacemos todo lo posible para convertirnos en líderes de nuestra industria.	5
	PROMEDIO	4.86
Temática: 3: Disposición a descubrir y resolver los problemas de los clientes		Calificación
1	Supervisamos y hacemos seguimiento a los reclamos y quejas de los clientes.	5
2	Solicitamos regularmente a los clientes que nos suministren información acerca de nuestro desempeño.	4
3	Las quejas de los clientes son analizadas y resueltas oportunamente	4
4	Buscamos modos de eliminar los procedimientos y los sistemas internos que no crean valor para nuestros clientes.	4
	PROMEDIO	4.25

Cuadro 7. (Continuación).

Temática 4: Usar y comunicar la información originada en el cliente		Calificación
1	Sabemos cómo nuestros clientes definen la "calidad" con relación a nuestros servicios.	5
2	Ofrecemos a los empleados de diferentes niveles y funciones la oportunidad de tener contacto con los clientes.	5
3	Entendemos claramente lo que nuestros clientes esperan de nuestra organización.	4
4	Suministramos regularmente a los clientes la información que les ayuda a concebir expectativas realistas.	5
5	Nuestros principales gerentes comprenden claramente los requerimientos de los clientes.	5
6	En la organización, hay acuerdo acerca del perfil de nuestro cliente "real".	5
7	Nuestros ejecutivos mantienen contacto frecuente con los clientes.	5
PROMEDIO		4.86
Temática 5: La comunicación con nuestros clientes		Calificación
1	Facilitamos a nuestros clientes la relación comercial con nosotros.	5
2	Se alienta a los empleados a hacer todo lo posible para servir bien a los clientes.	5
3	Tratamos de resolver todas las quejas de los clientes.	4
4	Facilitamos a los clientes la formulación de quejas acerca de nuestros productos y servicios.	5
PROMEDIO		4.75
Temática 6: Competencia, Capacidad y Recursos de la gente		Calificación
1	Tratamos respetuosamente a los empleados.	5
2	Los empleados de todos los niveles poseen una adecuada comprensión de nuestros productos y servicios.	5
3	Los empleados que trabajan con los clientes tienen el apoyo de recursos que son suficientes para ejecutar bien la tarea.	4
4	Incluso en los niveles inferiores de nuestra organización, se concede a los empleados la atribución de usar su criterio cuando se requiere una reacción rápida para resolver los problemas de un cliente.	5
5	Los empleados sienten que participan en una actividad que los entusiasma.	5
6	Los empleados de todos los niveles tienen la autonomía y están comprometidos con la toma de decisiones de ciertos aspectos de su trabajo.	5
7	Los empleados reciben capacitación y entrenamiento en distintas áreas, de modo que unos puedan reemplazar a otros cuando es necesario.	4
PROMEDIO		4.72

Cuadro 7. (Continuación).

Temática 7: El perfeccionamiento constante de nuestros procesos y productos.		Calificación
1	En lugar de competir unos con otros, los grupos funcionales cooperan entre si	5
2	Estudiamos las prácticas eficaces de otras empresas para concebir ideas acerca del modo de hacer mejor las cosas.	5
3	Trabajamos con el fin de perfeccionar constantemente nuestros productos y servicios.	4
4	Intentamos sistemáticamente reducir nuestros tiempos del ciclo de investigación y desarrollo.	5
5	Cuando se identifican problemas en la calidad, adoptamos medidas rápidas para resolverlos.	5
6	Invertimos en el desarrollo de ideas innovadoras.	5
PROMEDIO		4.86

Los resultados obtenidos de los almacenes en cadena objeto de este proyecto nos muestran que están bastante enfocados en el cliente y en el servicio que se les presta, como se puede observar en los datos obtenidos por medio de las variables ampliadas en las siete (7) temáticas.

En la primera los lineamientos de la empresa están muy comprometidos con el cliente y el servicio que se les presta, lo importante para la empresa es trabajar con calidad y disponibilidad para el cliente satisfaciendo así sus necesidades.

En la actividad de armonizar con los clientes es de suma importancia y de acuerdo a su puntaje, es muy buena, ya que en sus actividades la asesoría personalizada al cliente, el dar al cliente lo que necesita sin engañarlo y siendo este el motor principal de motivación para innovar en la prestación del servicio y las exigencias que estos requieran.

La disposición a descubrir y resolver los problemas de los clientes es una de las actividades que se deben de fortalecer ya que regularmente se les solicita información a los clientes sobre el desempeño y esto es algo que los podría ayudar a mejorar mucho más, y de esta forma se podrían aprovechar mas los sistemas internos que no generan valor agregado con valores que si crean valor para los clientes.

El nivel de la actividad de usar y comunicar la información originada en el cliente, es útil muchas veces, casi siempre, lo que hace que en este punto sea de mucho valor para el desempeño de la empresa hacia el cliente, de esta forma notamos que existe muy buena comunicación con el cliente, el trato de la empresa a los empleados es muy bueno, haciendo que estos se sientan motivados y generen un buen valor al servicio prestado, generando a la vez más competencia, capacidad y utilizando recursos que permiten tener un trato más digno hacia el empleado y del empleado hacia el cliente.

La empresa casi siempre trabaja con el fin de perfeccionar constantemente los productos y servicios, se adoptan medidas para resolver los problemas identificados en la calidad del servicio, muchas veces los grupos funcionales cooperan entre sí, invierten en el desarrollo de ideas innovadoras y moderadamente estudian las prácticas eficaces de otras empresas para concebir ideas acerca del modo de hacer mejor las cosas, como intentan también de reducir sistemáticamente los tiempos del ciclo de investigación y desarrollo.

Para visualizar mejor lo anteriormente dicho, observaremos las siguientes graficas la cual se expresa en el peso y promedio porcentual de la importancia de cada temática en la empresa.

Figura 2. Peso de las temáticas en la empresa en porcentaje %

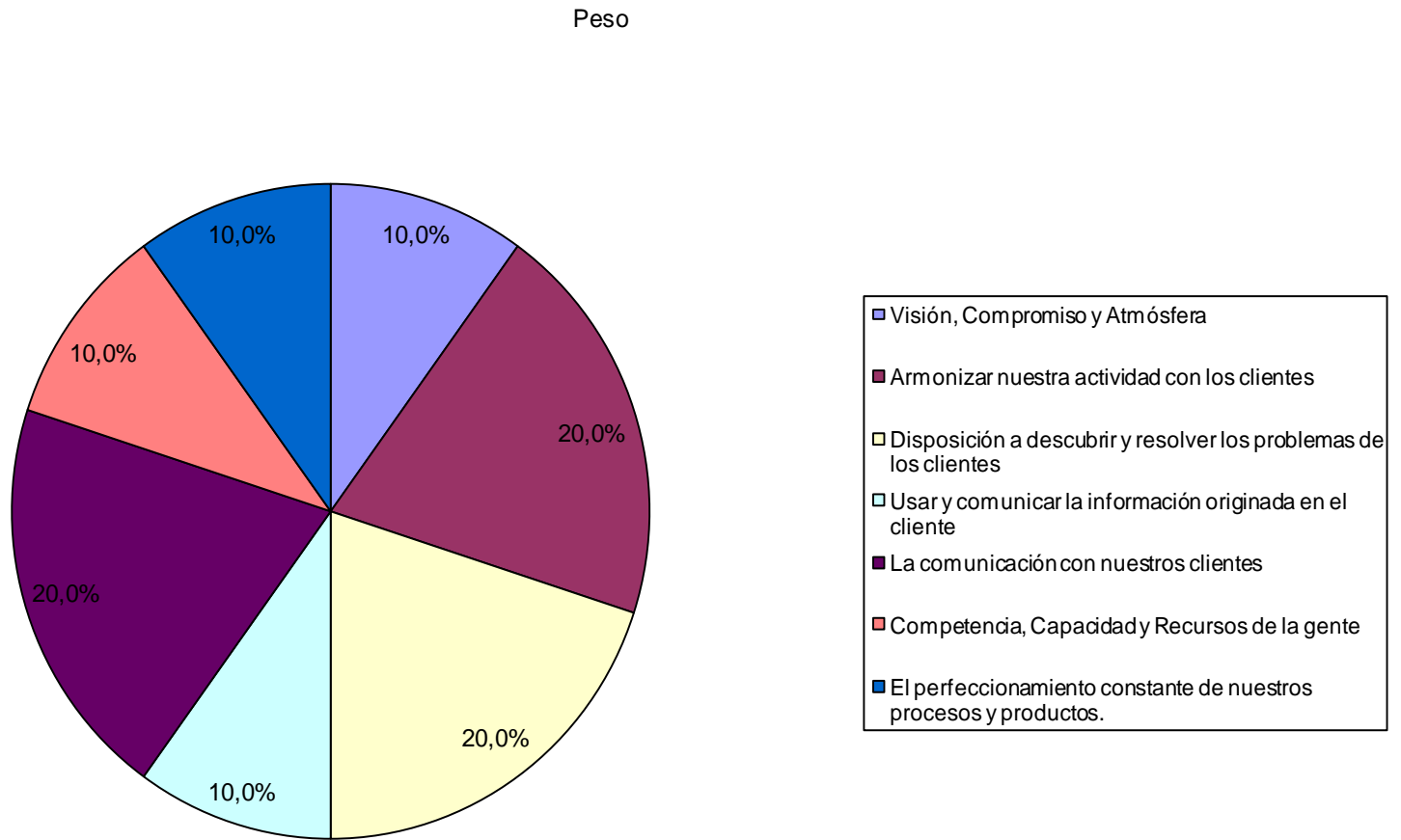
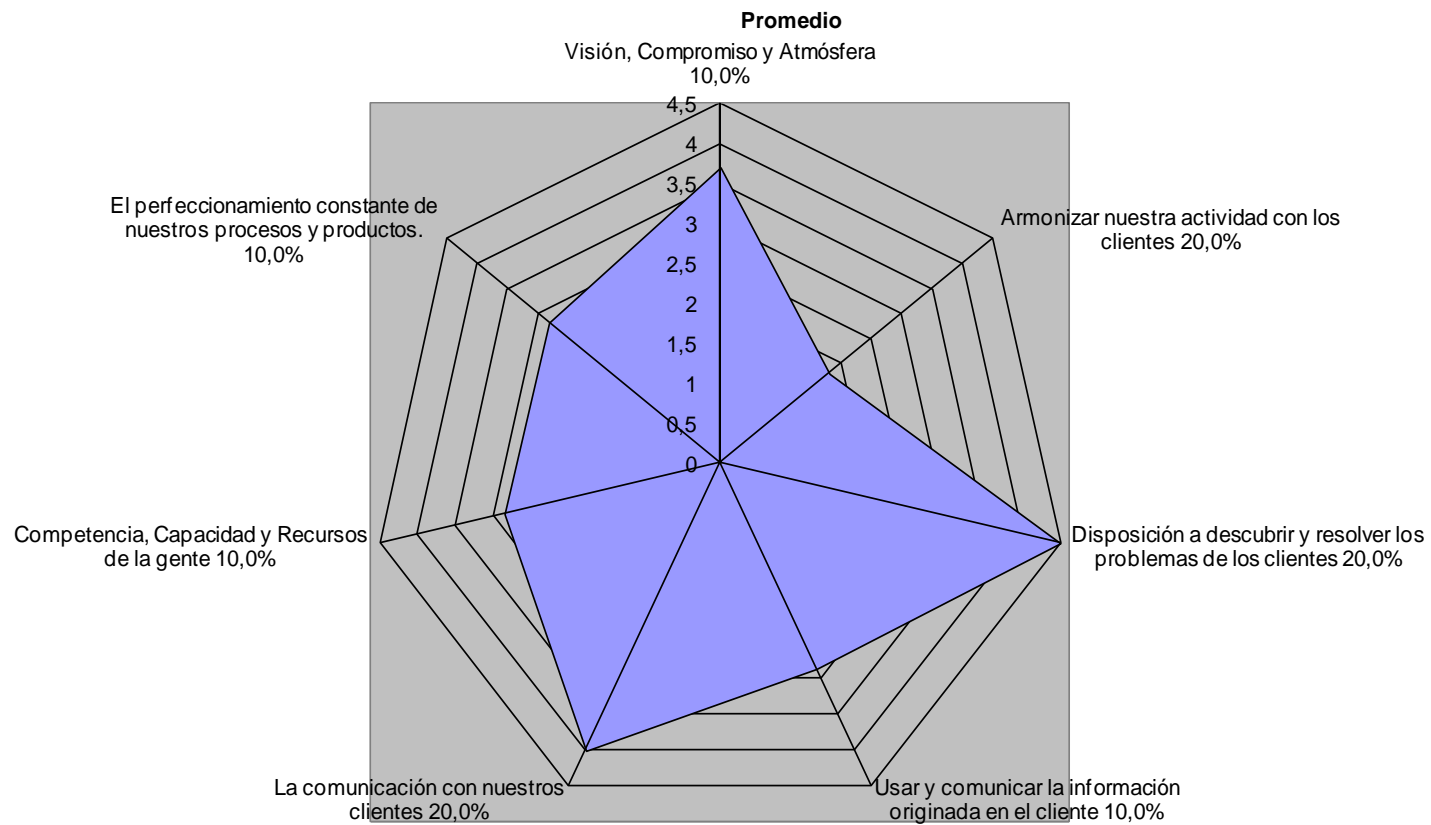


Figura 3. Promedio porcentual de las temáticas de acuerdo al puntaje obtenido



Es de suma importancia que las ventas en los almacenes de cadena aumenten constantemente, pero esto sucede cuando existe cuando tenemos al cliente como centro de actividad, porque son estos los que deciden comprar o no y con qué frecuencia, por tal motivo es necesario que los factores o variables de la empresa interactúen entre sí, aprovechando sus calificaciones bajas que se vuelven en debilidades y haciéndolas más fuertes, de tal forma que se conviertan en una oportunidad para innovar en la prestación de servicio al cliente, y también que sus fortalezas se conviertan en los cimientos de un trabajo que le permite ser competitivo frente al resto de los competidores.

Como se observa en la figura anterior los factores importantes para la empresa centrados al cliente son un ciclo que constantemente varía de acuerdo a la calificación que los clientes le dan al servicio prestado y que cuando hay alguno que está bajo, es porque hay que entrar a fortalecerlo sin descuidar el resto de los factores, de esta forma el nivel del servicio tendrá que corregir sus falencias y debilidades y superando esto, tendrá el nivel de servicio al cliente óptimo y de mayor calidad y así tendrá satisfechos a todos sus clientes.

8.3 CARACTERÍSTICAS QUE EVALÚAN LOS CLIENTES DE LOS AUTOSERVICIOS, PARA CALIFICAR LA CALIDAD DEL SERVICIO

8.3.1 Pregunta 1

8.3.1.1 Características que evalúan los clientes de CARREFOUR para calificar la calidad del servicio. Total respuestas de todos los entrevistados.

Las características que evalúan los clientes de CARREFOUR para calificar la calidad del servicio, por número total de menciones, o respuestas múltiples, son:

Cuadro 8. Características que evalúan los clientes de CARREFOUR. Calidad del servicio

Características mencionadas	Por nivel socioeconómico		Total
	Estrato 3-4	Estrato 5-6	
Agilidad para realizar el pago - Número de cajas	80.0%	92.0%	86.0%
Los precios y promociones	82.0%	61.0%	72.0%
Señalización para la ubicación de los productos	67.0%	75.0%	71.0%
Disponibilidad de productos y referencias	44.0%	67.0%	60.0%
El aseo, el ruido y los olores	49.0%	65.0%	57.0%
Aceptación de devoluciones	48.0%	38.0%	43.0%

La agilidad para realizar el pago es mencionada como la característica más importante relacionada con la calidad del servicio, siendo mencionada por el 86.0% del total de entrevistados. En orden de importancia también aparecen: Los precios y promociones, mencionada por el 72.0%, la señalización para la ubicación de los productos por el 71.0%, la disponibilidad de productos y referencias por el 60.0%, el aseo, el ruido por el 57.0% y la aceptación de devoluciones el 38.0%. Dan a entender los anteriores resultados, que las condiciones de infraestructura en los autoservicios como: número de cajas de pago, la señalización y el aseo son factores determinantes en la calificación del servicio y que el precio se asocia con la variable calidad del servicio.

Lo anterior se percibió como la presunción de que la agilidad para realizar el pago se ha convertido en la variable más importante. Como condición o preocupación generalizada, el aseo y el ruido emergen como nuevos condicionamientos. El estrato 3 y 4 valora la existencia de promociones y los precios, mientras que para el estrato 5 y 6 es muy importante el surtido

Por segmentos socioeconómicos algunas las variables de evaluación del servicio presentan grandes diferencias, especialmente en las variables precios y promociones, mencionadas por el 82.0% del estrato 3 y 4, mientras que sólo es mencionado por el 61.0% del estrato 5 y 6, y la disponibilidad de productos y referencias por el 67.0% del estrato 5 y 6 y sólo por el 44.0% de estrato 3 y 4.

8.3.1.2 Primera mención en el proceso de selección de las variables que intervienen en la calificación de la Calidad del Servicio

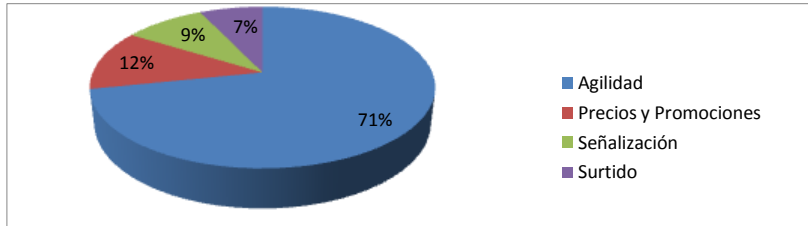
Cuadro 9. Primera mención en el proceso de selección de las variables

Primera mención	Estrato 3-4	Estrato 5-6	Total
Agilidad para realizar el pago- Número de cajas	60.0%	82.0%	71.0%
Los precios y promociones	23.0%	2.0%	12.0%
Señalización para la ubicación de los productos	13.0%	5.0%	9.0%
Disponibilidad de productos y referencias	4.0%	11.0%	7.0%

La primera mención por segmentos socioeconómicos algunas las variables de evaluación del servicio presentan grandes diferencias, especialmente en las variables precios y promociones, mencionadas por el 82.0% del estrato 3 y 4,

mientras que sólo es mencionado por el 61.0% del estrato 5 y 6, y la disponibilidad de productos y referencias por el 67.0% del estrato 5 y 6 y sólo por el 44.0% de estrato 3 y 4.

Figura 4. Primera mención en el proceso de selección. Total entrevistados



Fuente: Datos resultantes de la investigación.

8.3.2 Pregunta 2

8.3.2.1 Evaluación espontánea y con ayuda de la calidad del servicio, que en las anteriores caracterizas, ofrecen CARREFOUR y sus competidores

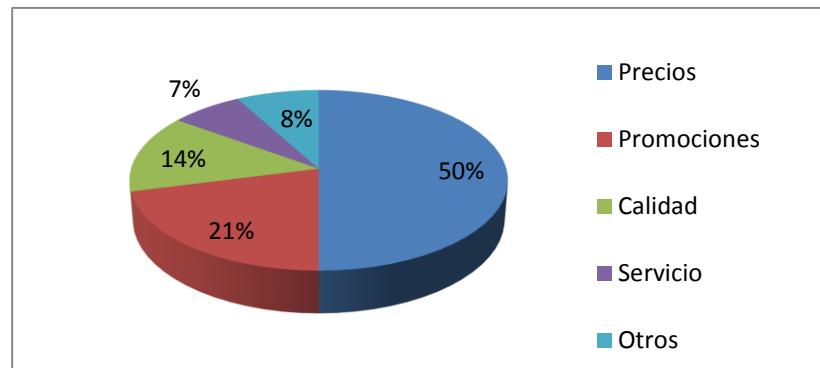
Cuadro 10. Evaluación espontánea y con ayuda de la calidad del servicio

Características	CARREFOUR			ÉXITO			LA 14			OLÍMPICA			CARULLA		
	4	2	1	4	2	1	4	2	1	4	2	1	4	2	1
Agilidad para realizar el pago- Número de cajas	37.0%	50.5%	12.5%	37.0%	50.5%	12.5%	42.5%	55.1%	2.4%	32.9%	37.6%	29.5%	30.9%	35.6%	33.5%
Los precios y promociones	17.0%	60.5%	22.5%	27.0%	50.5%	22.5%	47.5%	50.1%	2.4%	23.9%	37.6%	29.5%	27.9%	38.6%	33.5%
Señalización para la ubicación de los productos	18.0%	59.5%	22.5%	42.0%	50.5%	7.5%	32.5%	55.1%	12.4%	32.9%	37.6%	38.5%	26.9%	39.6%	33.5%
Disponibilidad de productos y referencias	32.0%	45.5%	22.5%	34.0%	50.5%	6.5%	42.5%	55.1%	12.2%	30.9%	29.6%	39.5%	15.9%	50.6%	33.5%

Calificando como excelentes con (4), adecuadas con (2) o insuficientes con (1), los clientes de CARREFOUR calificaron en calidad del servicio al mismo CARREFOUR, al ÉXITO, LA 14, OLÍMPICA Y CARULLA, obteniéndose los siguientes registros: LA 14 y CARREFOUR obtienen las mejores calificaciones, conformando un primer bloque, mientras que EL ÉXITO, OLÍMPICA Y CARULLA conforman un segundo bloque de autoservicios no bien calificados.

8.3.3 Pregunta 3. Las promesas que menos cumplen los autoservicios, y que son determinantes para decidir si los consumidores regresan o no, son:

Figura 5. Pregunta 3



Fuente: Datos obtenidos de la investigación.

De estos resultados se deduce que los anuncios de promociones y descuentos de precios que tienen una gran incidencia en la intención de decidir a cual autoservicio se visita, paradójicamente resultan ser las promesas que menos cumplen, afectando la imagen y credibilidad de algunos de los autoservicios.

Se resalta que una vez considerado el autoservicio, bajo las características de calidad, cumplimiento y precio, el factor crítico es el precio, esta es la consideración más valorada para tomar la decisión de si se regresa o no.

8.4 CALIFICACIÓN DE LOS AUTOSERVICIOS, PERFIL DE CARREFOUR Y SUS COMPETIDORES DIRECTOS

8.4.1 Preguntas 4 y 5. En la pregunta relacionada con la descripción de las principales deficiencias de los autoservicios, respondieron: (Ver Cuadro 11, página siguiente).

Cuadro 11. Calificación de los autoservicios

Característica	CARREFOUR	ÉXITO	LA 14	OLÍMPICA	CARULLA
Agilidad en el servicio	79.0%	62.0%	87.0%	43.0%	56.0%
Precios	76.0%	32.0%	82.0%	49.0%	38.5%
Calidad de los productos	89.0%	65.0%	79.0%	49.0%	49.0%
Facilidad de encontrar los productos	92.0%	82.0%	37.0%	34.0%	59.0%
Aceptación de devoluciones	92.0%	56.0%	88.0%	77.0%	62.0%

Fuente: datos resultantes de LA INVESTIGACIÓN.

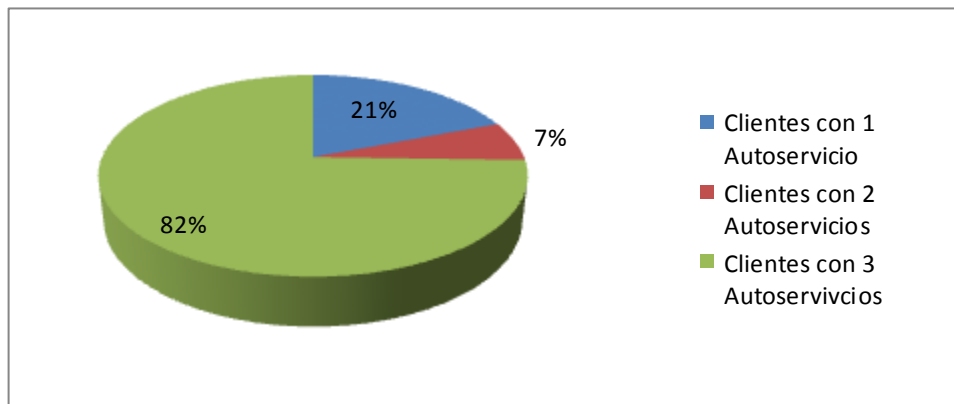
CARREFOUR obtiene el perfil más consistente, obteniendo altas calificaciones en todas las características. La 14 es evaluada como débil en señalización y el ÉXITO está por debajo de CARREFOUR en casi todas las variables evaluadas.

8.4.2 Número de competidores. Indagando por el número de autoservicios que frecuentan los clientes de CARREFOUR, el resultado es el siguiente:

Cuadro 12. Relación de competidores por cliente

Característica	Usuarios	Total
Cientes con un único autoservicio	21.0%	21.0%
Cientes con dos autoservicios	7.0%	7.0%
Cientes con tres o más autoservicios	82.0%	82.0%

Figura 6. Relación de competidores por cliente



Fuente: Datos resultantes de la Investigación.

Cuadro 13. Perfil del Mercado de los Autoservicios

	CARREFOUR	ÉXITO	LA 14	OLÍMPICA	CARULLA
Innovadora	4,5	5	3,5	3,5	3,5
Eficiente y eficaz	3,7	4,0	4,0	3,7	4,0
Competitiva	4,0	4,5	3,5	3,3	4,5
Calidad superior	4,3	4,5	4,5	3,7	4,0
Gestión superior	4,7	5,0	3,5	3,3	3,5
Tecnología avanzada	4,7	4,5	4,0	3,0	3,0
Sólida	4,7	4,5	4,5	3,7	3,5
Comprometida con el cliente	4,7	5,0	3,5	3,0	4,0
Seriosa y cumplida	4,0	4,5	4,0	3,7	4,5
Flexible	4,0	5,0	3,5	3,7	4,5

Comparativamente con los demás competidores CARREFOUR resulta mejor calificado como empresa seria y cumplida.

Comparativamente LA 14 recibe malas calificaciones en Innovadora en tecnología avanzada, al igual que OLÍMPICA Y CARULLA, quienes también tienen bajos registros comparativos.

Se destaca adicionalmente que en gestión superior también CARREFOUR está por encima de sus competidores.

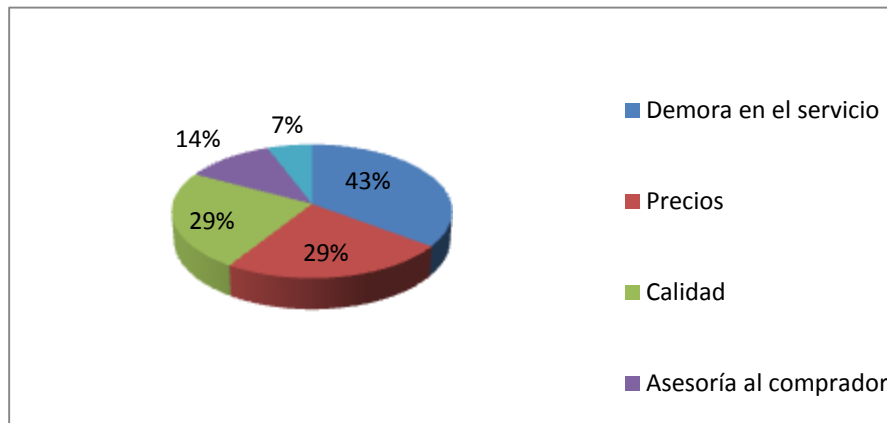
8.5 IDENTIFICAR EL GRADO O NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL MERCADO CON LOS ACTUALES AUTOSERVICIOS

8.5.1 Preguntas 6 y 7. Con la descripción de las principales deficiencias de los auxiliares de servicio disponibles en las superficies de los autoservicios, respondieron: (Ver Cuadro 14, página siguiente).

Cuadro 14. Deficiencias de los auxiliares de servicio

Característica	Auxiliares de servicio
Demora en el servicio	43.0%
Precios	29.0%
Calidad	29.0%
Asesoría al comprador	14.0%
Aceptación de devoluciones	7.0%

Figura 7. Deficiencias de los actuales auxiliares de servicio



Fuente: datos resultantes del Cuestionario.

De lo reflejado en las encuestas se deduce que el incumplimiento en los pactos de entrega es la principal deficiencia de los proveedores de repuestos de bombas hidráulicas, reflejado adicionalmente en la inconsistente comunicación con los clientes, cuando existen problemas por diversos motivos.

De lo anterior se concluye que las actuales marcas no siempre poseen los inventarios requeridos para satisfacer las urgencias de los clientes, y que el precio y la calidad no son factores que les preocupan, no obstante la actual tendencia a decidir con base en precio es importante. Pero el factor clave de competitividad es el inventario, considerando que la logística de aprovisionamiento, combinada con una buena estrategia de manejo de inventarios son los factores para desequilibrar y competir

9. CONCLUSIONES

El encontrar nuevas variables, determinantes para evaluar la calidad del servicio, constituye uno de los principales hallazgos de este estudio. Estas variables se describen y analizan para facilitar la consideración de su impacto:

El precio

Es un factor crítico, dada la importancia que le conceden los clientes a esta variable al tomar la decisión de autoservicio y la calidad que perciben. El grado de cumplimiento de los precios que promueven, es una variable que está afectando su posicionamiento y su imagen de calidad o servicio.

Esta consideración se refuerza aún más con la baja calificación comparativa que le otorgan a CARREFOUR Y EL ÉXITO, considerando que frente a LA 14 sean comparativamente:

- Más costosos
- Menos cumplidores

La agilidad en la atención en las cajas

Es otro factor crítico, dada la importancia que le conceden los clientes a esta variable al tomar la decisión de autoservicio y la calidad que perciben

El número de cajas, es una variable que está afectando su imagen de calidad o servicio, porque en ocasiones es más el tiempo en la cola de la caja que el requerido para proveerse de los que se compra.

La señalización

También relacionado con el tiempo, la falta de señalización es otro factor crítico, dada la importancia que le conceden los clientes a esta variable al tomar la decisión de autoservicio y la calidad que perciben

La lógica y correcta distribución interna del autoservicio, al igual que la señalización para no dar giros innecesarios, es una variable que está afectando la imagen de calidad o servicio, porque en ocasiones ni existen los asesores ni hay un aviso que guíe el tránsito de los compradores.

Disponibilidad de productos y referencias

Los pequeños autoservicios o autoservicios de zonas, no tienen el suficiente inventario para atender la demanda de sus clientes, ni averiguan con frecuencia si los clientes están encontrando lo que requieren.

Este punto hay que considerarlo en la gestión relacionada con el mejoramiento del servicio

El aseo, el ruido y los olores

La presencia de olores, mugre o suciedad está valorada en la calidad del servicio, razón más que suficiente para darle prioridad a esta variable.

Aceptación de devoluciones

La garantía del producto, es un tema que deben revisar los autoservicios, porque los clientes no sienten el respaldo que los autoservicios deben ofrecer.

CARREFOUR resulto bien calificada cuando se autoevaluó como empresa centrada en el cliente. Su cultura organizacional y su gestión, en opinión de sus directivos, está orientadas a la satisfacción de sus clientes.

Sus principales deficiencia son: la falta de armonía y agilidad para resolver los problemas con los clientes. Se requiere que los ejecutivos demuestran con sus actos que la satisfacción de los clientes es lo más importante.

Se requiere adicionalmente:

- Acudir con más frecuencia a los clientes para les suministren información acerca de su desempeño.
- Que las quejas de los clientes sean analizadas y resueltas oportunamente.
- Que reduzcan los procedimientos y los sistemas internos que no crean valor a sus clientes

En relación con la investigación de mercado, se concluye: el orden para determinar las variables más importantes, al momento de calificar la calidad del servicio recibido son:

- | | |
|--|-------|
| • Agilidad para realizar el pago - Número de cajas | 86.0% |
| • Los precios y promociones | 72.0% |
| • Señalización para la ubicación de los productos | 71.0% |
| • Disponibilidad de productos y referencias | 60.0% |
| • El aseo, el ruido y los olores | 57.0% |
| • Aceptación de devoluciones | 43.0% |

Estas variables deben ser la prioridad sobre la cual se debe centrar la campaña de CARREFOUR para el mejoramiento de la calidad del servicio al cliente

De manera general, LA 14 es mejor calificada que CARREFOUR, en amabilidad y disponibilidad de servicio de la gente, en número de cajas para agilizar el pago y en precio.

En la pregunta relacionada con el perfil de la empresa, CARREFOUR obtiene una comparativa baja calificación en eficiente y eficaz, percepción que debe obedecer en la lentitud con la cual a veces resuelven los problemas, por tratarse de una empresa en la cual la gente del piso de atención y servicio tiene muy pocas atribuciones para resolver problemas.

10. RECOMENDACIONES

Con el fin de que los almacenes de cadena mejoren su calidad de servicio al cliente y a su vez sean cada día más competitivos es necesario que hagan útil el modelo de plan estratégico de mercadeo y evaluar constantemente sus factores con el fin de mejorar sus deficiencias y así ser cada día mejores.

Es importante que con el transcurso del tiempo vayan mejorando todos sus factores deficientes y fortaleciendo los factores que se encuentren con una calificación óptima para la prestación del servicio al cliente.

Deben ofrecerles a los clientes de estratos medios y bajos más promociones como incentivos para comprar. Para el estrato alto ofrecer más surtido y variedad.

Deben crear una mejor cultura de servicio, porque la gente es amable, pero poco servicial. No han creado distintivos de servicio lo suficientemente diferenciadores.

Deben ganar imagen en agilidad y ser más flexibles y rápidos con los clientes al momento de resolver una queja. Particularmente en Cali, la imagen de servicio la conserva la 14, porque CARREFOUR no se han adaptado a las condiciones de valoración de la calidad del servicio de esta región.

Una especial recomendación es continuar con la investigación de mercado al nivel nacional, para validar estos resultados y para entender como cada periodo modifica las percepciones de los consumidores, modificando los factores que determinan la calidad del servicio.

La crisis mundial, que afectó a Colombia cambio el mapa de factores que se perciben como calidad, en una combinación de factores de infraestructura y aspectos cualitativos que obliga a repensar el negocio de los autoservicios, en lo relacionado con la calidad del servicio al cliente

BIBLIOGRAFÍA

BAVARESCO DE PRIETO, Aura M, Las Técnicas de la Investigación, 4 edición, Cincinnati, Ohio (USA): South-Western Publishing co., 1979.

BENASSINI, Marcela. Introducción a la investigación de mercados. Prentice Hall, 2001.

BERNAL TORRES, Cesar Augusto, Metodología de la investigación para Administración y Economía. Bogotá D.C.: Pearson Educación de Colombia, 2000, 262p.

FERNÁNDEZ AGUADO, J. Management: la enseñanza de los clásicos. 2 ed. España: Editorial Ariel, 2003.

GAGLIARDO, Osvaldo Eugenio, Fichas de la cátedra: Work shop, Marketing aplicado. Investigación de mercado. Investigación de mercado aplicada, Investigación motivacional.

HERNÁNDEZ, Roberto, FERNANDEZ, Carlos & BAPTISTA, Pilar. Metodología de la investigación. 3 ed. México: Mc graw – hill, 2002.

HIRSHLEIFER, Jack, Teoría de los precios y sus Aplicaciones, Hispanoamericana, 1980, 558p

KELLER, K.L. *Strategic brand Management, building, measuring and managing brand equity (1rta ed.)*. New York, Prentice Hall; 1998

LAMB, Jr. Hair, J. y MCDANIEL C. Marketing Internacional. México: Thomson Editores, S.A. de C.V., 2006. 150p.

LOUDON, David L; DELLA BITTA, Albert J. Comportamiento del consumidor: conceptos y aplicaciones. México: McGraw-Hill, 1995.

LOW, George S. LAMB Jr., CHARLES W. The measurement and dimensionality of brand associations. The journal of products of brand management, 2000. Vol. 9.

MALHOTRA, Narres K. Investigación de Mercados un Enfoque Práctico. 2 ed. México DF: Prentice Hall.

POPE, Jeffrey, Investigación de mercados, guía maestra para el profesional. Colombia: Grupo Editorial Norma, 2001.

ROBBINS Stephen y DE CENZO David. Fundamentos de Administración conceptos y aplicaciones. Prentice 1996.