



# BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

## FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA

Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado

“ESTRATEGIA DE VENTAS BASADA EN LA FIDELIZACIÓN DEL  
CLIENTE, CASO GRUPO “O”.”

**DIRECTOR DE TESIS:**

M.A. Edsson Al Dixon Acosta

**TESIS**

Para Obtener el Grado de  
**Maestro en Administración**

**PRESENTAN:**

José Adrián Jano Jiménez

Carla Liliana López Balderas

Jessica Sánchez Ríos

Puebla, Pue. Mayo 2014.



# BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA**

**Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado**

**“ESTRATEGIA DE VENTAS BASADA EN LA FIDELIZACIÓN DEL**

**CLIENTE, CASO GRUPO “O”.”**

**DIRECTOR DE TESIS:**

M.A. Edsson Al Dixon Acosta

**TESIS**

Que para obtener el grado de:  
**Maestro en Administración**

**Presentan:**

José Adrián Jano Jiménez

Carla Liliana López Balderas

Jessica Sánchez Ríos



Puebla, Pue. Mayo 2014

**M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendon**  
Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado  
Facultad de Contaduría Pública  
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla  
P r e s e n t e

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de Director de la Tesis denominada: "ESTRATEGIA DE VENTAS BASADA EN LA FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE, CASO GRUPO "O".", elaborada por los alumnos de la MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN de nombres:

JOSE ADRIAN JANO JIMENEZ  
CARLA LILIANA LOPEZ BALDERAS  
JESSICA SANCHEZ RIOS

Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 29 de Abril de 2014.

Atentamente

  
M.A. EDSSON AL DIXON ACOSTA



**M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendon**  
Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado  
Facultad de Contaduría Pública  
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla  
P r e s e n t e

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de **Asesor de la Tesis** denominada: "**ESTRATEGIA DE VENTAS BASADA EN LA FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE, CASO GRUPO "O".**", elaborada por los alumnos de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombres:

JOSE ADRIAN JANOS JIMENEZ  
CARLA LILIANA LOPEZ BALDERAS  
JESSICA SANCHEZ RIOS

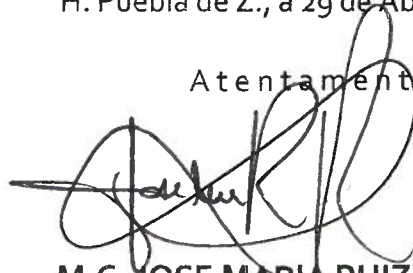
Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 29 de Abril de 2014.

Atentamente



**M.C. JOSE MARIA RUIZ RENDON**



**M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendon**

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Presente

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesora de la Tesis** denominada: "ESTRATEGIA DE VENTAS BASADA EN LA FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE, CASO GRUPO "O"", elaborada por los alumnos de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

**JOSÉ ADRIÁN JANO JIMÉNEZ  
CARLA LILIANA LÓPEZ BALDERAS  
JESSICA SÁNCHEZ RÍOS**

Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 29 de ABRIL de 2014

Atentamente

  
**M.A. Johana Leticia Franco Hernández**





Oficio No. FCP-SIEP/052/14  
Asunto: Digitalización de Tesis

C. JOSÉ ADRIAN JANO JIMÉNEZ  
CARLA LILIANA LÓPEZ BALDERAS  
JESSICA SÁNCHEZ RÍOS

PRESENTE

Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la tesis denominada “ESTRATEGIA DE VENTAS BASADA EN LA FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE, CASO GRUPO “O”, a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de MAESTROS EN ADMINISTRACIÓN.

Sin más por el momento, quedo de ustedes.

Atentamente

“Pensar Bien, Para Vivir Mejor”

H. Puebla de Z., 30 de abril de 2014

M.A. ELISA GUILLERMINA DEL PERPETUO SOCORRO RUIZ RENDÓN  
Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado



c.c.p. SIEP  
ECA/ERR\*

*A nuestros padres:*

*“Porque gracias a su apoyo y consejos, hemos  
llegado a realizar una de nuestras grandes metas,  
lo cual constituye la herencia más valiosa que  
pudiéramos recibir.”*

## ÍNDICE

	Páginas
I. INTRODUCCIÓN	i
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	iii
III. JUSTIFICACIÓN	iv
IV. OBJETIVO	v
a. OBJETIVO GENERAL	
b. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	
V. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	vii
VI. HIPÓTESIS	viii
VII. VARIABLES	viii
a. VARIABLE INDEPENDIENTE	
b. VARIABLE DEPENDIENTE	
VIII. DISEÑO METODOLÓGICO	viii
IX. ALCANCES Y LIMITACIONES	ix

### CAPITULO I

#### VENTAS Y MARKETING

1.1 Historia de las ventas	1
1.2 Definición de ventas	2
1.3 Importancia de ventas	3
1.4 Tipos de ventas	4
1.4.1 Venta al contado	4
1.4.2 Venta a crédito	5
1.4.3 Venta a plazos	6
1.4.4 Venta en consignación	6
1.4.5 Venta en cruzada	7
1.5. Proceso de ventas	
1.5.1 ¿Quiénes intervienen en el proceso de ventas?	8
1.5.1.1 Definición de clientes	9
1.5.1.2 Definición de vendedor	9



1.5.1.3 Definición de producto	9
1.5.1.4 Definición de mercado	9
1.5.2 Modelo de proceso de ventas	10
1.5.2.1 Modelo de estímulo- respuesta	10
1.5.2.2 Modelo Aida	11
1.5.2.3 Modelo necesidad- satisfacción de Strong Edward	11
1.6 Etapas de administración de ventas	12
1.6.1 Planeación de ventas	12
1.6.1.1 Análisis de la situación	14
1.6.1.2 Objetivo de ventas	15
1.6.1.3 Estrategias de ventas	15
1.6.1.4 Presupuesto de ventas	18
1.6.1.5 Control de la planeación	19
1.6.2 Organización de venta	19
1.6.2.1 La organización geográfica	21
1.6.2.2 La organización por tipo de producto	21
1.6.2.3 La organización por tipo de cliente	22
1.6.2.4 La organización por función a ventas	23
1.6.2.5 Calidad de la organización de ventas	23
1.6.3 Integración del equipo de ventas	25
1.6.3.1 Reclutamiento	25
1.6.3.2 Selección de personal	26
1.6.4 Dirección de ventas	26
1.6.4.1 Liderazgo	27
1.6.4.2 Motivación	28
1.6.4.3 Supervisión	29
1.6.4.4 Comunicación	30
1.6.5 Control de ventas	32
1.6.5.1 Análisis de costos, ventas y rentabilidad	32
1.6.5.2 Medición y evaluación del desempeño de la fuerza de ventas	33

1.7 Definición de marketing	34
1.7.1 Tipos de marketing	37
1.8 Marketing relacional	38
1.9 Relación de marketing con ventas	41

## CAPITULO II

### CALIDAD EN EL SERVICIO

2.1 Antecedentes de calidad	42
2.2 Concepto de calidad	44
2.3 Servicio	45
2.3.1 Concepto de servicio	45
2.3.2 Clases de servicio	45
2.3.3 Principios básicos del servicio	45
2.4 Concepto de calidad en el servicio	46
2.4.1 Tipos de calidad en el servicio	47
2.4.2 Grandes principios en los que descansa la calidad del servicio	48
2.5 Satisfacción del cliente	49
2.5.1 Factores que influyen en la satisfacción del cliente	49
2.6 Modelos de calidad de servicio al cliente	50
2.6.1 Modelo servqual	51
2.6.2 Modelo de las diferencias	56
2.6.3 Modelo estratégico de gestión de la calidad	65
2.6.4 Modelo de empresa de alta calidad	67
2.6.5 Modelo de cultura de servicio	69
2.6.6 Modelo de brechas	72

## CAPITULO III

### ESTRATEGIAS DE CALIDAD EN EL SERVICIO

3. 1Que es una estrategia	75
3.1.1 Tipos de estrategias	76
3.1.1.1 Estrategia de conocimiento	77
3.1.1.2 Estrategia del valor para el cliente	83
3.1.1.3 Estrategia de mantenimiento – retención	87
3.1.1.4 Estrategia de modelo de gestión clientes LCM	97
3.1.1.5 Estrategia de fidelización- modelo de vinculación	104

## CAPITULO IV

### DESCRIPCION DEL SUJETO DE ESTUDIO.

4.1 Marca “KS en México	113
4.1.1 Mercado	113
4.1.2 Historia	114
4.1.3 Productos KS	115
4.1.4 Logros	117
4.1.5 Desarrollos recientes	118
4.1.6 Promoción	119
4.1.7 Valores de la marca	120
4.1.8 Distribuidores de la marca en México	120
4.2 Grupo “O”	121
4.2.1 Objetivo	123
4.2.2 Visión	123
4.2.3 Misión	123
4.2.4 Filosofía	124
4.2.5 Valores	124
4.3 Productos KS	125
4.3.1 Clasificaciones API	125
4.3.2 Viscosidad	125

4.3.3	Aditivos	126
4.3.4	Anticongelantes	127
4.3.5	Transmisiones	127
4.3.6	Grasas	128
4.3.7	Filtros de aceite	129
4.3.8	Aceite para motores a gasolina	130
4.3.8.1	Aceites de motor semisintéticos	131
4.3.8.2	Aceites de motor sintéticos	131
4.3.9	Aceite para motores a diésel	131
4.4	Organigrama grupo "O"	133
4.4.1	Organigrama corporativo	133
4.4.2	Organigrama ventas	134
4.5	Estrategia de venta actual Grupo "O"	134
4.5.1	Fachadas de negocios	135
4.5.2	Punto de venta interior	136
4.5.3	Exhibidores	137
4.5.4	Eventos	139
4.6	Principales competidores	140
4.7	Ventas	141
4.7.1	Venta nivel nacional	141
4.7.2	Ventas grupo "O" 2008-2013	143
4.7.3	Venta por tipo de cliente 2008-2013	144
4.7.4	Número de clientes por nivel de compra	145
4.8	Procedimiento de ventas grupo "O"	145
4.8.1	Procedimiento de ventas asesor comercial	146
4.8.2	Procedimiento de reparto.	154

## CAPÍTULO V

### PROPUESTA DE ESTRATEGIA APLICABLE A GRUPO “O”

5.1. Análisis del objeto de estudio	158
5.1.1. Metodología	158
5.1.1.1. Cuestionario	161
5.1.1.2. Método de evaluación	163
5.1.1.3. Resultado de encuestas	163
5.2. Mercado potencial de aceites lubricantes a motor gasolina	173
5.3. Propuesta	176
5.3.1. Antecedente	176
5.3.2. Estrategia de calidad en el servicio al cliente para el grupo “O”	177
5.3.3. Impacto en el volumen de ventas por la estrategia de fidelización al cliente en grupo “O”	182
CONCLUSIONES	186
RECOMENDACIONES	188
REFERENCIAS	190

## RESUMEN

La presente investigación denominada ***“Estrategia de ventas basada en la fidelización del cliente, caso Grupo “O”.***”, se realizó en Grupo “O” quien es subsidiaria de la marca “KS” con 85 años de experiencia en el mercado, siendo líder en éste de aceites y lubricantes. Grupo “O” es una empresa mexicana dedicada a la distribución de aceites y lubricantes en los estados de Puebla, Veracruz, Oaxaca y Tlaxcala con 30 años de experiencia en la distribución.

La investigación está enfocada a proporcionar a Grupo “O” una estrategia en la calidad en el servicio al cliente, mediante un complemento al marketing relacional con el que cuenta, basado en la *fidelización cliente-vendedor-empresa*, para poder proponer la estrategia se realizó un análisis de la situación actual con los clientes, mediante un cuestionario; enfocado a conocer la satisfacción del cliente con el servicio del vendedor, el posicionamiento de la marca con el cliente, como percibe el cliente su relación con la empresa y sus principales competidores de la empresa.

Con los resultados obtenidos del párrafo anterior, fue generada la estrategia de calidad en el servicio al cliente, en una base de *“estrategia de conocimiento y fidelización del cliente”*, que reforzara el marketing relacional existente, ya que “La lealtad del cliente produce crecimiento y beneficio” ”no hay que vender, sino hacer amigos y ellos serán quienes compran”.

Proponemos a Grupo “O” las consideraciones necesarias para aplicarla y las ventajas competitivas que conlleva su implementación.

Palabras clave:

Calidad, servicio, fidelización, Grupo “O”, estrategia.

## **I. INTRODUCCIÓN**

En la actualidad México es un país que con más frecuencia y preocupación se está enfocando a áreas de servicio, y dejando en segundo plano a la producción.

Debido al impacto de la globalización que trajo como consecuencia la gran apertura de mercados, tenemos que las empresas comercializadoras deben buscar tener una diferencia ante el cliente, que las distinga y que haga que los consumidores cada vez demanden y prefieran sus productos, en lugar de que se enfoquen a los de la competencia.

El cliente ya no busca únicamente que el producto tenga la calidad adecuada que requiere en cuanto a características físicas y de presentación, sino busca tener otros beneficios que le permitan diferenciarlos de otros productos de la misma rama o familia. Dentro de estas diferencias que hablamos con anterioridad se encuentra lo que es el servicio, el servicio que se ofrece durante el ciclo de venta para con el consumidor y que al final garantiza seguridad en lo que compra.

Así mismo cuando un producto, por tener una marca y es de la mejor calidad (en la condiciones físicas), lo que en la mayoría de las ocasiones, hace que tenga un costo en el mercado superior a la media, por tal circunstancia debe buscar esa diferencia que comentamos con anterioridad (calidad en el servicio), ya que si, solo el consumidor se enfoca al precio, pues esta la empresa en desventaja en ese punto en comparación con sus competidores, la cuestión es vender la idea, concientizar y fidelizar a sus consumidores de la calidad que tendrán desde el momento que adquieren el producto y la atención que se les brindara aun después de la venta.

El servicio de qué hablamos es la diferencia que se debe ofrecer a los clientes para que estos declinen en adquirir los productos y se fidelicen con éstos,

hablar de servicio, estamos hablando de actitud, de satisfacer las necesidades de los clientes en todos los aspectos, que el cliente quede satisfecho con el producto y con este valor agregado (el servicio).

Es por ello que en esta tesis se desarrollaran los siguientes capítulos que exponemos de una manera breve a continuación.

Nos enfocaremos a exponer la problemática que enfrentan las organizaciones, es decir él porque es vital para una empresa adoptar la calidad en el servicio, como herramienta de competitividad. Y para ello es necesario formularnos algunas preguntas de investigación, como por ejemplo ¿Qué es la calidad? ¿Qué es servicio? ¿Qué son las ventas? Entre muchas más que iremos desarrollando a lo largo de esta tesis.

En el capítulo I , II y III se abordara el marco teórico conceptual, que son los cimientos de esta investigación y corresponde a los temas de ventas, marketing, calidad en el servicio así como modelo y estrategias de calidad en el servicio.

Posteriormente en el capítulo IV, nos enfocamos a describir a la empresa Grupo “O”, la historia de la empresa, inicios, el giro comercial a investigar, el territorio geográfico que abarcara, así como su objetivo, organigrama, productos que comercializa y el tipo de servicio que ofrece. Así como la estrategia de ventas actual, principales competidores.

En el capítulo V, finalmente se presentara la propuesta aplicable al Grupo, así mismo la conclusión de este trabajo de investigación.



## **II. Planteamiento del Problema.**

Actualmente la competencia en el mercado de ventas de aceites y lubricantes es muy reñido, debido a que existe infinidad de variedad de marcas que ofrecen productos similares y con brechas muy grandes en cuestión de precio, no solo nacionales, sino también productos extranjeros, lo que ha hecho que las ventas de aceites y lubricantes en la ciudad de Puebla, Veracruz, Oaxaca y Tlaxcala en los últimos años hayan disminuido considerablemente y en algunos casos permanezcan iguales sin margen de incremento de crecimiento, es evidente que en estos tiempos el cliente no solo compra por la calidad del producto, sino que también busca un plus que lo haga sentirse satisfecho, al elegir un producto, así como el interés, que la organización le demuestre al reafirmar que la prioridad de está es superar y satisfacer sus expectativas de compra.

Los problemas que se tienen en la calidad en el servicio, están en el proceso de ventas, esto hace que las ventas se vean afectadas por esta condición. Los consumidores cada vez se hacen más selectivos; por lo tanto, es fundamental tomar en cuenta la importancia de este concepto y que esto ayude a la organización a enfrentar diferentes circunstancias, a entender diversas personalidades de los clientes, y sensibilizarla para utilizar variadas estrategias durante el proceso de negociación y cierre de ventas y post-venta, lo que con lleva conocer, entender y fidelizar con sus clientes que son de los que depende recomendar o usar nuestra marca.

La calidad en el servicio, es responsabilidad de toda la organización, desde la alta jerarquía, hasta el núcleo operativo, incluyendo todo lo que se relaciona directa e indirectamente con los clientes, por lo tanto, se debe concientizar al recurso humano de la importancia de la calidad en el servicio, ya que es en beneficio para el incremento de las ventas de la organización y del mismo empleado, entender que tratamos con personas y de estas depende abrir y conservar negocio con nosotros por lo que nuestro enfoque debe ser humano.

Es por ello que con esta investigación se busca analizar el impacto que tiene sobre el volumen de ventas, la calidad en el servicio y las estrategias que pudiera aplicar la organización en base a la fidelización del cliente.

Propondremos al Grupo “O” en la ciudad de Puebla, Veracruz, Oaxaca y Tlaxcala, las estrategias de calidad en el servicio, que lleven a esta organización hacia una ventaja competitiva que ayude a mover el indicador de crecimiento en ventas, situación que en los últimos tres años ha permanecido sin cambio.

### **III. Justificación.**

La presente investigación se llevara con la finalidad de aprobar el examen de tesis, para obtener el grado de Maestría en Administración y con el objetivo de dejar un precedente que sirva de referencia a otras organizaciones de cómo las ventas pueden ser impactadas por una estrategia de fidelización basada en la calidad en el servicio al cliente.

Es importante destacar dos preguntas que sirvieron de base para determinar el tema de esta tesis:

¿Cuántas veces hemos dejado de comprar un producto, simplemente por la forma en que lo ofrecen, el sistema de venta que ocupan y sobre todo por la manera y actitud en que somos tratados por el personal de ventas, independientemente de la marca del producto o servicio y de su precio?

¿Cuántas veces hemos recomendado un determinado producto por el servicio que nos ofrece así como la atención y satisfacción que de este recibimos del vendedor?

Estos puntos son de gran importancia para las empresas en gran medida puesto que dependiendo de esto la mayoría de las personas ejerce su opción a comprar o no comprar determinado producto poniendo de lado el precio. Lo anteriormente expuesto es con la finalidad de ver la importancia que tiene la calidad en el servicio, para el volumen de ventas, puesto que actualmente no solo se valora la calidad física del producto, sino la forma que el consumidor es tratado así como la satisfacción y seguridad que tiene al comprar dicho producto o servicio. Con la presente investigación se quiere analizar cada aspecto que influye para que se tenga una adecuada estrategia en la calidad en el servicio y como está es vital para impactar el volumen de ventas en una organización.

También es importante destacar que al desarrollar la presente investigación tenemos como una de las finalidades ofrecer estrategias de calidad en el servicio para Grupo "O" en la venta de aceites y lubricantes en la ciudad de Puebla, Veracruz, Oaxaca y Tlaxcala, buscando que esto le permita impactar en el volumen de ventas con clientes a Gasolina.

#### **IV. Objetivo**

##### **Objetivo General**

Proponer al Grupo "O" en la ciudad de Puebla, Veracruz, Oaxaca y Tlaxcala una estrategia de calidad en el servicio que sirva a este distribuidor para el incremento de sus ventas proporcionando una proyección del impacto en el volumen de ventas de aceites y lubricantes, por la calidad en el servicio al cliente en el mercado de gasolina.

## **Objetivos específicos.**

- Estudiar el concepto de ventas.
- Determinar quienes intervienen en el proceso de venta.
- Conocer tipos y estrategias de ventas.
- Analizar la relación mercadotecnia con ventas.
- Conocer que es calidad en el servicio.
- Conocer los modelos de calidad en el servicio
- Conocer que estrategias de calidad en el servicio existen.
- Identificar el impacto en el volumen de ventas por la fidelización del cliente.
- Realizar un estudio a Grupo "O" en la ciudad de Puebla, Veracruz, Oaxaca y Tlaxcala para conocer el servicio que en la actualidad ofrece y la percepción del cliente en este aspecto.
- Presentar al Grupo "O", su estructura administrativa, su procedimiento de ventas, así como su tendencia de ventas en los tres últimos años.
- Elaborar un análisis comparativo con sus principales competidores en referencia a la distribución del mercado.
- Elaborar algunas estrategias de calidad en el servicio que le permitan el incremento en sus ventas en clientes en el mercado de gasolina

## V. Preguntas de Investigación.

1. ¿Qué son las ventas?
2. ¿Qué tipos de ventas existen?
3. ¿Cuál es la importancia de las ventas en la organización?
4. ¿Quiénes intervienen en las ventas?
5. ¿Qué son las estrategias de venta?
6. ¿Qué son los modelos de ventas?
7. ¿Qué es la calidad?
8. ¿Qué es el servicio?
9. ¿Qué es la calidad en el servicio?
10. ¿Qué niveles de calidad en el servicio existen?
11. ¿Qué modelos de calidad en el servicio existen?
12. ¿Qué estrategias de calidad en el servicio hay en la actualidad?
13. ¿Quiénes son los principales distribuidores de aceites y lubricantes en la ciudad de Puebla, Veracruz, Oaxaca y Tlaxcala?
14. ¿Cuál es el impacto que tiene la calidad en el servicio para incrementar o disminuir las ventas?
15. ¿Qué es un grupo distribuidor de aceites y lubricantes?
16. ¿Qué productos ofrecen los distribuidores de aceites y lubricantes?
17. ¿Cuáles son sus metas y prioridades en ventas?
18. ¿Cuáles son sus estrategias de venta actuales?
19. ¿Cuál es su procedimiento de ventas?
20. ¿Cuál es su territorio de ventas del distribuidor grupo "O"?
21. ¿Por qué es importante la calidad en el servicio que ofrece el distribuidor de aceites y lubricantes?
22. ¿Cómo se beneficiara el un distribuidor de aceites y lubricantes, en las ventas al enfocar su estrategia en el servicio al cliente?

## **VI. Hipótesis**

El volumen de ventas de aceites y lubricantes para motores a Gasolina en la ciudad de Puebla, Veracruz, Oaxaca y Tlaxcala, puede incrementarse con la aplicación de una estrategia en la calidad en el servicio, y esta estrategia servirá para conseguir la fidelidad del cliente hacia el producto y la marca.

## **VII. Variables independientes**

### **Variables independientes**

La aplicación de la estrategia de calidad en el servicio

### **Variables dependientes**

Volumen de Ventas

## **VIII. Diseño Metodológico**

El diseño metodológico, que se eligió para abordar el objeto de estudio de esta investigación será una combinación de investigación documental, trabajo de campo, aunado con la metodología cuantitativa y cualitativa. En consecuencia, del empleo conjunto de estos enfoques metodológicos permitirá observar mejor las necesidades y exigencias de la situación problemática expuesta en el planteamiento del problema.

A continuación se expone como serán abordadas cada una de ellas:

### **Investigación documental.**

Recopilando información de material bibliográfico.

**Trabajo de campo.**

Se utilizara esta técnica de investigación, al realizar la aplicación de un cuestionario entre los clientes activos de la organización estudiada. Determinada bajo una muestra.

**Metodología cualitativa.**

Se empleara la investigación cualitativa, al emplear los datos históricos de ventas de la organización Grupo "O", con el fin de conocer los cambios ocurridos en los últimos tres años.

**Metodológica cuantitativa.**

En esta investigación se utilizara la encuesta como una técnica de investigación cuantitativa que permite la recolección sistemática de datos , que se traducirán en resultados numéricos, frecuencias, porcentajes, estadísticas, cuadros y gráficos y se tomara una muestra representativa del universo que son los clientes a quien se les ofrece el servicio de ventas de aceites y lubricantes en la ciudad de Puebla, Veracruz, Oaxaca y Tlaxcala, mediante la aplicación del instrumento cuestionario sé que pretende medir la satisfacción que tiene el cliente con el servicio actual que se le ofrece y establecer áreas de oportunidad a mejorar y servirá de base para enfocar la estrategia a proponer.

**IX. Alcances y limitaciones**

El presente investigación será iniciada en el mes de Febrero 2014 con una duración de tres meses por lo que culminara en el mes de abril 2014.

La información se obtendrá de las estadísticas de venta de la grupo "O", así como de entrevistas al personal de la empresa que actualmente la dirigen y de

los cuestionarios realizados a los clientes a los que está dirigido la venta del producto y giro del negocio en el mercado de Gasolina.

Grupo “O” se fundó en el año 1981 iniciando sus operaciones en la ciudad de Puebla, con el objetivo de comercializar y distribuir los productos de aceites y lubricantes marca “KS”, posteriormente se extiende hacia Veracruz y prontamente a Oaxaca y Tlaxcala.

El grupo “O” forma parte de una red de distribuidores que cubren todo el territorio del país que comercializa la línea de productos “KS”, el corporativo se localiza en la ciudad de México.



# CAPITULO I

## VENTAS Y MARKETING

En este *capítulo I* abordaremos tipos, procesos y modelos de ventas, etapas de la administración de ventas, definición y tipos de marketing, mediante lo cual exploraremos la relación de marketing con ventas y la fraternidad inseparable de éstas. Asimismo definimos quienes intervienen en una venta, como son cliente, vendedor, producto, servicio y mercado con un enfoque general y la relación directa con esta tesis. Ya que el marco teórico conceptual son los cimientos de esta investigación.

### 1.1 Historia de las ventas

Existe una gran diversidad de antecedentes que podemos darle a las ventas, podemos considerar que las ventas existen desde los orígenes de la vida, se ha mencionado que “la primera venta la realizo Eva, en el paraíso, cuando persuadió a Adán para que la ayudara a comerse la manzana. Aunque no nos remontáramos tan atrás, sí podemos decir que, probablemente, el mundo no sería el mismo si no se hubieran producido las transacciones comerciales desde la antigüedad.”<sup>1</sup> Comentamos lo anterior como venta contemplando que existió una transacción entre ellos.

Podemos remontarnos como historia de las ventas, considerando los templos que se tenían en las ciudades de Tigris y Éufrates, en estos lugares, las gentes traían la parte sobrante de sus productos a los templos de las ciudades amuralladas, allá los sacerdotes contables abrían una cuenta corriente con fichas de barro a cada persona, ingresando sus productos en el almacén del templo y estableciendo una cantidad de dinero abstracto en función de las mercancías ingresadas, podemos deducir que existió en ese entonces una forma

---

<sup>1</sup> Obtenido a través de internet: Gonzales, R. M. (2006). <http://www.marketing-xxi.com/tecnicas-de-venta-100.htm> Recuperado el 30 de Marzo de 2012, acceso (01/13/2014)

precaria de la moneda; las comercializaciones y las formas de transacción de un negocio han ido evolucionando hasta la actualidad en la cual se efectúa el comercio con mucho más criterio y más audacia.

De ahí se desprendió lo que ahora tenemos como intercambio con el instrumento de cambio como es la moneda.

## **1.2 Definición de ventas**

En la actualidad tenemos diferentes definiciones de venta dependiendo del punto de vista en que se enfoquen.

Se definen a las ventas como un proceso personal o impersonal de ayudar y/o persuadir a un cliente potencial para que compre un artículo o un servicio, que actúe favorablemente sobre una idea que tiene importancia comercial para el vendedor.

La venta también es el satisfacer necesidades que requieren las personas, por lo cual el individuo vendedor se va a valer de esas necesidades para ofrecer el producto o servicio que tiene en consignación, con la finalidad de obtener un lucro.

Actualmente las ventas en estos tiempos son cada día más competitivas, ya sea por la infraestructura, por la calidad de servicio o la forma de sus transacciones en sus ventas al crédito. La venta es cada día más cambiante podemos decir que un proceso o una persuasión.

“El comité de definiciones de la asociación de comercialización de Estados Unidos define a la venta como el proceso personal o impersonal de ayudar y /o persuadir a un cliente potencial para que adquiera un producto o

servicio o actúe a un favor de una idea comercialmente significativa para el vendedor”<sup>2</sup>

Con este trabajo no solo nos enfocaremos al concepto simple de ventas, se busca tener bases de algo especializado que nos englobe lo que es la administración, y esto lo encontramos en lo que conocemos como administración de ventas, la cual se define como “el planteamiento, organización, dirección y control del programa comercial de todas las actividades de negocios que contribuyan al incremento de las ventas y sus beneficios.”<sup>3</sup>

En otras palabras la administración de ventas está interesada en el aspecto de la dirección del personal de ventas y de las operaciones de mercadotecnia de una compañía. En términos de relaciones con el personal, esta responsabilidad va desde el reclutamiento, entrenamiento y motivación del personal de ventas, hasta la evaluación de su desempeño y la determinación de las medidas correctivas que se hagan necesarias. Se considera que el gerente de ventas también debe involucrarse en estrategias tales como la planeación y dirección del programa de mercadotecnia y ventas según se aplique, así como en el análisis de los resultados y en el señalamiento tanto de las áreas para mejoramiento como las de oportunidades potenciales.

### **1.3 Importancia de ventas**

Es de vital importancia en la actualidad tener bases teóricas fundamentales relacionadas a las ventas, saber todo lo que afecta a una organización que quiera desarrollarse sin problemas en mercados tan competitivos como los que actualmente tenemos, conceptos básicos a conocer para saber el proceso de ventas, los elementos que intervienen en este concepto. Es por eso que en este

---

<sup>2</sup>Obtenido a través de internet: <http://www.geocities.com/jcpashq/tadmdeventa.htm> 2009 (acceso 01/13/2014). Recuperado 2009

<sup>3</sup>Obtenido a través de internet: <http://www.monografias.com/trabajos89/proceso-administracion-ventas/proceso-administracion-ventas.shtml> 2011 (acceso 01/16/2014). Recuperado 2011

capítulo les presentamos, los elementos de ventas y el proceso administrativo de este.

Como se percibe en el ambiente de negocios, pocos de ellos pueden escapar a la necesidad de una fuerza de ventas, una empresa puede gastar millones de dólares en publicidad, pero necesita de la fuerza de ventas que en realidad es quien cierra las ventas. La publicidad puede ayudar a preparar el camino para la fuerza de ventas, pero no puede reemplazarla, en nuestro mercado, existen todavía lugares a los cuales no es tan impactante la publicidad y que están geográficamente alejadas de las ciudades grandes además de que estas localidades requieren muchas veces información técnica que solo puede proporcionar un vendedor y en algunas ocasiones dependen de la empatía que tenga el cliente vendedor para decidir la compra.

Las ventas en la actualidad es una de las herramientas de trabajo más usadas en la economía del país, el país cada vez se enfoca más a empresas comercializadoras y de servicios que a empresas productoras.

El objetivo de las ventas es satisfacer una necesidad del cliente que permita tener un beneficio tanto a la empresa comercializadora como al vendedor.

## **1.4 Tipos de Venta**

Existen gran variedad de ventas, para el tema únicamente nos enfocaremos a las ventas de contado, a crédito, a plazos, en consignación y cruzadas.

### **1.4.1 Venta al contado**

Siendo la venta la principal fuente de ingreso de un negocio, tiene la mayor importancia desde el punto de vista de la gerencia, por su gran sensibilidad en los cambios económicos y las variaciones, en los planes interiores de una empresa, se dice algunas veces, que las ventas son el mejor indicador de los negocios pero la ventas realizadas es decir cuando llegan a nuestro banco.

Desde el punto de vista del vendedor la forma más ideal de efectuar una venta al contado, es decir, obtención de dinero constante; por otro lado, es evidente que al vendedor le conviene poder recuperar de inmediato la contraprestación de su venta.

#### **1.4.2 Venta a crédito**

Las ventas a crédito, se dan cuando la contraprestación, no es de inmediato, es decir hay un plazo de tiempo convenido con ambas partes, para realizarla.

La realización de la venta a crédito implica ciertos riesgos que obliga a la empresa a ejecutar con mayor prudencia la ejecución de la comercialización. Los deudores (clientes) pueden provocar pérdidas en cuanto a créditos se concedan en condiciones muy libres, en esta clase de comercialización hay que agregar siempre el gasto por la cobranza que tiende a elevarse notarialmente a menudo que aumenta el volumen de las cuentas de cobro dudosas o incobrables. Estas transacciones comerciales se realizan con los clientes continuos y un consumo regular, ciertas ventas es un riesgo pero con mucha eficacia es provechoso e indudablemente fructuoso, por eso se debe tomar las medidas correspondientes al caso.

En algunas empresas que dan crédito elevan sus precios de venta, para así poder sustentar sus gastos de la incobrabilidad del deudor insolvente.

### **1.4.3 Venta a plazo**

Los propósitos primordiales de la venta a plazo es de brindar facilidades de adquisición de un artículo que de otra manera, por su alto costo, hubiera sido difícil de adquirir por las grandes masas consumidoras que, por tener un bajo poder adquisitivo, nunca lo hubieran logrado; el sistema de venta a plazo ha logrado hacer llegar a las clases humildes el confort que proporciona el uso de algunos artículos cuyo precio solo era accesible a la clase más elevada. Este sistema de ventas ha tenido singular éxito en el aumento considerable de la venta de dicho artículo, produciendo de hecho una disminución del costo de fabricación de los mismos como en caso de la industria automovilística.

La venta a plazo no representa otra cosa que ventas al crédito en las que el precio de venta es pagado por el comprador en pagos parciales, vulgarmente denominado plazos, podemos decir que el comprador se compromete a pagar en fechas determinadas estipuladas de antemano.

### **1.4.4 Venta en consignación**

La venta en consignación es la mercadería remitida a otras personas para que las venda por cuenta del remitente y esta operación se denomina venta en consignación, si determinamos que el propietario se le va a llamar consignador y al respecto de las personas que va a ejecutar la venta se le va a denominar consignatario. Desde el momento que una misma empresa puede ser consignador de unas mercancías y consignatario de otra, distinguiremos ambas operaciones con los términos de consignaciones de salida y consignaciones de entradas respectivamente, que en nuestra opinión, son los que mejor definen el significado.

La consignación que se envía se diferencia de una venta y la consignación que se recibe se diferencia de una compra porque en los dos títulos de las mercancías consignadas no se transfiere, es decir, no se traspasa al consignatario, mientras que en una venta o una compra, el título pasa de mano del vendedor a las del comprador.

#### **1.4.5 Venta Cruzada**

La venta cruzada también conocida como Cross-Selling por su siglas en inglés se define como “la táctica mediante la cual el vendedor intenta vender productos complementarios a los que consume o pretende consumir un cliente, basándose en sus compras anteriores. Con la venta cruzada se pretende dar un mayor abanico de necesidades con el objetivo de aumentar las ventas y fidelizar al comprador. Por ejemplo, una persona que contrata un viaje al extranjero, se le puede ofrecer el servicio de alquiler de coche, billetes de tren, billetes de metro, entradas a espectáculos, etc.”<sup>4</sup>

#### **1.5 Proceso de Ventas**

El proceso de venta "es una secuencia lógica de pasos que emprende el vendedor para tratar con un comprador potencial y que tiene por objeto producir alguna reacción deseada en el cliente (usualmente la compra)" <sup>5</sup>

“El proceso básico de venta que se utiliza en la mayoría de las empresas consta de los siguientes nueve pasos:

1. Prospección- Identificar nuevos clientes potenciales.

---

<sup>4</sup> Publicaciones Vértice. S.L. (2011). *Técnicas de venta*. España: Editorial Vertice. p. 155.

<sup>5</sup> Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2004). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: Mc. Graw Hill. p. 604 - 607.

2. Clasificación de pistas- Jerarquizar las pistas, tomando como que pista es la probabilidad de venderle al cliente.
3. Desarrollo de una estrategia de ventas- Requiere de entender las necesidades y la manera en que los productos del vendedor le satisfacen, buscar la relación necesidad – beneficio, la estrategia de ventas posiblemente ya está establecida por la organización, especializándose en el giro de esta.
4. Acercamiento – En este paso el vendedor debe obtener la atención y el interés del prospecto.
5. Presentación – El vendedor presenta los beneficios de su producto y/o servicio, es determinante para la decisión del comprador.
6. Cierre de prueba – Consiste en un intento temprano de obtener una respuesta por parte del cliente.
7. Manejo de objeciones- Es el manejo de las dudas del cliente hacia la compra.
8. Conclusión de la presentación y cierre- En esta etapa se define el logro del objetivo.
9. Manejo de detalles posteriores a cierre (post venta) – Dentro de esto se puede manejar el acuerdo para siguientes visita, posiblemente las tareas administrativas en la misma venta, y el seguimiento de esta.

### **1.5.1 ¿Quiénes intervienen en el proceso de ventas?**

La venta requiere de ciertos componentes que la integran, que a falta de alguno no se puede decir que es una venta. Tenemos que definir ¿Quién es el cliente, el el vendedor, el producto y el mercado?.



### **1.5.1.1 Definición de Cliente**

“Los clientes son los consumidores o usuarios de los productos y/o servicios que la empresa coloca en el mercado. Son las entidades que adquieren los resultados (ya sean productos o servicios) de las operaciones de la empresa y que, por lo tanto aseguran el éxito de este. Representan el blanco principal de toda actividad empresarial, sin los clientes de nada valdría el esfuerzo de la empresa”<sup>6</sup>

### **1.5.1.2 Definición de Vendedor**

“Se puede definir al vendedor como la persona que efectúa la acción de vender algo, es decir, el ofrecer y traspasar la propiedad de un bien o la prestación de un servicio a cambio de un precio establecido. También se le puede considerar como la persona que hace de las ventas su forma habitual de vida, que forma parte de un equipo por medio del cual una organización va a vender determinado bien o servicio ofreciéndole una remuneración por su trabajo.”<sup>7</sup>

### **1.5.1.3 Definición de Producto**

“Todo bien tangible e intangible que supone la base de transacción entre la empresa y su mercado. Todo bien o servicio capaz de satisfacer al menos en parte los deseos o las necesidades de los usuarios.”<sup>8</sup>

### **1.5.1.4 Definición de Mercado**

---

<sup>6</sup> Chiavenatto, I. (1998). *Iniciación a la Administración de Ventas*. México: Diagraficos Union SA de CV, Primera Edición.p.13

<sup>7</sup> Fisher, L. (1996). *Mercadotecnia*. Mexico: Mc. Graw hill, Segunda Edición. p.365

<sup>8</sup> Pujol Bengoechea, B. (2002). *Dirección de Marketing y Ventas*. España: Cultural SA, Primera Edición. p.231

“La palabra mercado servía antiguamente para indicar el local físico en donde las personas se reúnen para efectuar transacciones y negocios, es decir, para vender y comprar mercaderías o servicios. Actualmente la palabra mercado significa más que un local físico, puede abarcar una comunidad, región, país, continente, o el mundo entero según sea el asunto tratado.”<sup>9</sup>

### **1.5.2 Modelo de proceso de ventas**

En la actualidad existe una gran variedad de modelos de ventas que se aplican en el mercado.

Según Stanton, Etzel y Walker, autores del libro "Fundamentos de Marketing", el proceso de venta "es una secuencia lógica de cuatro pasos que emprende el vendedor para tratar con un comprador potencial y que tiene por objeto producir alguna reacción deseada en el cliente (usualmente la compra)"<sup>10</sup>.

#### **1.5.2.1 Modelo de Estimulo – Respuesta**

Este modelo se basa en la actuación correcta del vendedor lo que aumenta la probabilidad de decisión de compra por parte del cliente:

- Estimulo del vendedor – Decisión del Comprador – Respuesta Compra.

---

<sup>9</sup> Chiavenatto, I. (1998). *Iniciación a la Administración de Ventas*. México: Diagraficos Union SA de CV, Primera Edición.p.4-5

<sup>10</sup> Stanton, Etzel & Walker (2000). *Fundamentos de Marketing*, 13va Edición.p.604.

### **1.5.2.2 Modelo Aida**

El enfoque de este modelo va a clientes con necesidades idénticas y no con necesidades individuales. El vendedor desarrolla una presentación o exposición profunda y sus afirmaciones son orientadas a:

- Atención - Atraer la atención en la presentación
- Interés – Despertar el interés durante la exposición
- Deseo- Crea el deseo sobre lo que se ofrece
- Acción – Obtener la acción o respuesta de compra.

Este modelo tiene algunas limitaciones que son:

- Presupone que todos los clientes reaccionan de forma igual
- Difícilmente todos los clientes pasan de una fase a otra de forma similar
- Se concentra en la exposición que hace el vendedor al cliente

### **1.5.2.3 Modelo Necesidad- Satisfacción de Strong Edward**

Define las siguientes etapas del proceso de ventas:

- Determina la necesidad del cliente, desde el punto de vista personal del vendedor

- De lo anterior el vendedor inicia la presentación de beneficios que le satisfarán (Inteligencia comercial)
- Prueba de ácido, en base a los satisfactores de la competencia, el vendedor elegirá las características relevantes de su producto con mayor ventaja que este (ventaja competitiva diferencial)
- Satisfacción del cliente , que deriva la operación de compra

Las ventajas de este modelo son; abarca todos los pasos del proceso de venta, existe interacción entre vendedor y comprador, impulsa al vendedor a tener mayor conocimiento de las necesidades del comprador, facilita el trato con los clientes.

Dentro de la mayor desventaja es que exige que el vendedor tenga una alta preparación y responsabilidad profesional, requiere de mayor tiempo.

## **1.6 Etapas de la Administración de ventas**

### **1.6.1 Planeación de ventas**

En la planeación de ventas se debe establecer lo que se hará en el futuro, es indispensable para llegar a resultados satisfactorios en ventas, tener definido la planeación de ventas, ayuda a dirigir los esfuerzos de todo integrante la organización hacia un objetivo común.

Esta etapa de la administración de ventas está basada en los principios de:

- Probabilidad

- Objetividad, es decir basada más en hechos que en opiniones
- Medición, los presupuestos deben de ser medibles además de precisos y seguros
- Precisión
- Flexibilidad

“Otra forma de ver el proceso de planeación de ventas es mediante una serie de pasos específicos, con respuestas a las siguiente preguntas:

- ¿Dónde estamos ahora?
- ¿Cuál será el futuro para la organización de ventas?
- ¿Hacia dónde nos dirigimos?
- ¿Cómo podemos llegar?
- ¿Quién está haciendo qué y cuándo?
- ¿Cuánto costara el plan y que cubrirán los costos?
- ¿Cuáles son los resultados?
- ¿Qué cambios debe hacerse?”<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Johnson, E. M., Kurtz, D. L., & Scheuing, E. E. (1996). *Administración de Ventas*. Colombia: Mc Graw Hill. p. 241.

Para la planeación de ventas se deben cubrir los siguientes puntos:

#### **1.6.1.1 Análisis de la situación.**

Este es el primer paso de la planeación donde se analiza donde se encuentra la organización en este momento y hacia donde parece dirigirse de no efectuarse cambios:

Las variables importantes para el estudio de la situación son:

- Características del mercado: cantidad y tipo de compradores potenciales, sus perfiles demográficos y de comportamiento, sus actitudes y patrones de compra y sus necesidades de servicios.
- Competencia: cantidad y tipo de competidores; sus fortalezas y debilidades; sus productos, precios, marcas, participaciones de mercado y características.
- Ventas, costo y datos de utilidad para el año actual y años recientes. Esto evalúa por producto, mercado, territorio y periodo.
- Conjunto de beneficios ofrecidos de acuerdo a la forma en que los perciben los clientes potenciales, productos, marcas, precios, paquetes, y servicios.
- Mezcla promocional: Venta personal, publicidad, promoción de ventas y programas de propaganda.
- Sistemas de Distribución: Instalación de almacenamiento y transporte, canales de distribución e intensidad de la distribución.

### **1.6.1.2 Objetivo de ventas**

Estos deben direccionar hacia el futuro que se pretende tener de la organización.

Estos objetivos deben ser explícitos y ordenarse por prioridad, específicos y explicar con precisión lo que se va a lograr.

En los objetivos se debe establecer:

- Objetivos individuales y colectivos, diferenciando los objetivos de una persona, del objetivo colectivo del grupo, que integra la organización.
- Objetivos generales y particulares, estos están enfocados a la organización, el objetivo particular es el dirigido a un departamento y el objetivo general al conjunto de la organización.

Para el establecimiento de los objetivos se debe tomar en cuenta que es lo que se pretende de la organización o hacia donde se enfocara; por ejemplo, se pretende crecimiento de la empresa, maximización de utilidades, servicio al cliente, incremento en el mercado, lograr un liderazgo en la industria, etc. Posiblemente se enfoquen en uno o varios puntos mencionados anteriormente.

### **1.6.1.3 Estrategias de ventas.**

Establecer los caminos que llevaran al logro de objetivos. Las estrategias responden a la pregunta ¿cómo llegar ahí?, la dirección de la fuerza de ventas debe escoger los caminos mediante los cuales la organización llegará al éxito.

Usualmente los directores de ventas no se involucran en las estrategias corporativas de marketing, sin embargo estos deben comprender estas estrategias y saber cómo formularlas y también deben comprender las implicaciones que tendrá para esta organización pues al final ellos ejecutarán tales intenciones.

“Michael Porter ha sugerido tres enfoques genéricos que pueden servir como un buen punto de partida para el pensamiento estratégico:

1. **Liderazgo de costo total.** Una firma busca alcanzar los costos de producción y distribución más bajos, de manera que pueda vender sus productos a un menor precio que sus competidores y ganar una gran participación en el mercado. Para lograrlo, una firma debe ser eficiente en las áreas técnicas, de compras, fabricación, y distribución física, mientras que las cualidades de ventas y de marketing son menos importantes; por consiguiente, los gerentes de ventas estarán más interesados en las estrategias de reducción de costos que conduzcan a destinar menos recursos para las actividades de desarrollo de ventas.
2. **Diferenciación.** En este caso, una firma trata de lograr un desempeño superior en un área benéfica para un cliente importante y valorado por el mercado. Por ejemplo, la compañía puede tratar de ser líder en calidad, estilo, tecnología, etc. Para lograrlo una firma debe usar sus fortalezas para crear una ventaja competitiva en el área escogida para beneficio del cliente. Una política de diferenciación tendrá implicaciones significativas en la estrategia de ventas, en especial, si el servicio al cliente se identifica con el criterio de diferenciación.
3. **Punto de enfoque.** Aquí, una firma se concentra en uno o más segmentos significativos del mercado antes de entrar en el mercado completo. Identifica las necesidades del segmento o segmentos elegidos y desarrolla una estrategia de marketing como resultado, la estrategia de ventas también debe enfocarse en el



mercado objetivo y los vendedores deben convertirse en especialistas en ventas antes que en vendedores generales.<sup>12</sup>

Orville Walker y Robert Ruekert han desarrollado un marco conceptual con base en las opciones estratégicas de Porter y otros métodos, el cual ayuda a explicar el rol del marketing en la implementación de las estrategias de negocios.

Su análisis sugiere implicaciones estratégicas para todos los componentes del marketing mix, incluidos ventas y otras formas de comunicaciones de marketing. Se utilizan dos dimensiones principales para formar el marco conceptual:

1. Índice de desarrollo del mercado del nuevo producto, deseado por la unidad de la empresa y
2. El método de competencia que pretende aplicar (bajo costo o gran diferenciación a través de una mayor calidad o mejor servicio).<sup>13</sup>

La organización de ventas será más importante para aquellas firmas que busquen una estrategia “*defensora diferenciada*”. El análisis de Walker y Ruekert se basó en 3 ideas:

1. La estrategia de negocios de un prospectista se basa en el deseo de la unidad de negocios para lograr el rápido desarrollo de un nuevo producto o mercado. El centro de atención del marketing será desarrollar líneas de producto relativamente amplias y sofisticadas, desde el punto de vista técnico. Debido a que un prospectista debe generar conciencia estimular el ensayo y cimentar la demanda primaria de productos nuevos

---

<sup>12</sup> Philip Kotler, Kevin Lane Keller (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Prentice Hall. Duodécima edición. p. 56.

<sup>13</sup> Orville Walker & Ruekert Robert, “*Marketing’s Role in the Implementation of Business Strategies*” *A critical review and conceptual framework*”, *Journal Marketing*, July 1987,p.15

y desconocidos, su política de comunicaciones de marketing exigirá gastos altos en publicidad y promoción de ventas.

2. Un defensor diferenciación, por el contrario se interesa en mantener la lealtad de los clientes adoptándose a sus necesidades y prestando un mejor servicio. En la mayor parte de los casos esto se lograra mediante una fuerza de ventas amplia, bien entrenada y con buen apoyo. Como resultado, será apropiado contar con una política de gastos altos en la fuerza de ventas en relación con los gastos de los competidores.
3. Un “defensor de costos bajos” trata de atender a sus clientes, en primer lugar, con base en un precio, así, tendrá gastos relativamente bajos de publicidad, promoción de ventas y actividades de la fuerza de ventas.”<sup>14</sup>

#### **1.6.1.4 Presupuesto de ventas.**

“Presupuesto de ventas es un plan de ventas financiero, que describe la manera en que se deben ubicar los recursos y los esfuerzos de ventas para lograr el pronóstico de ventas.”<sup>15</sup>

Características básicas en un presupuesto de ventas:

1. Ser claro y preciso.
2. Apegado a cifras reales.

---

<sup>14</sup> Johnson, E. M., Kurtz, D. L., & Scheuing, E. E. (1996). *Administracion de Ventas*. Colombia: Mc Graw Hill.p. 249-252

<sup>15</sup> Mercado, S. (2002). *Administracion de ventas*. México: Thomsom Editores SA de CV, Primera Edicion. p. 47.

3. Establecer los costos y gastos necesarios para realizar el presupuesto de ventas.
4. Establecer las etapas y las fechas de terminación.
5. Ser flexible, para poder prever y resolver contingencias imprevistas que afecten lo establecido.

El presupuesto debe elaborarse preferentemente anual, pero no impide su elaboración semestral, bimestral, mensual, etc.

#### **1.6.1.5 Control de la planeación**

Se debe monitorizar continuamente en miras de controlar la operación del plan, esto se lleva a cabo tomando medidas de desempeño del plan y así tomar las debidas decisiones de acciones correctivas sobre la marcha.

#### **1.6.2 Organización de Venta**

Una parte fundamental es como organizar a la fuerza de ventas.

“Una organización no es más que una estructura de trabajo y una forma de disponer las actividades de modo que las personas que en ella intervienen pueden actuar unidas mejor de lo que lo harían si actuaran individualmente”<sup>16</sup>

La organización de ventas, está basado en la estructura organizacional que tenga la empresa, el fin de la organización es dividir y coordinar las actividades de modo que el grupo pueda alcanzar los objetivos comunes.

---

<sup>16</sup> Stanton, W. J., Buskirk, R. H., & Spiro, R. L. (1995). *Ventas, conceptos, planificación y Estrategias*. Colombia: Mc. Graw Hill, Novena Edición.p. 52.

En la actualidad no existe una única forma conveniente de organizar las actividades de ventas, decidir cuál puede ser la mejor organización de ventas en una empresa dependerá de sus objetivos, estrategias y tareas. Es más, a medida que el entorno, los objetivos o el marketing estratégico de la empresa vaya cambiando, la organización de su fuerza de ventas tendrá que cambiar. Ante esta circunstancia existen varias preguntas claves como por ejemplo:

1. ¿La compañía debe emplear a sus propios vendedores o contratar a vendedores externos, para que se encarguen de algunas o de todas las actividades de la fuerza de ventas?
2. ¿Cuántas fuerzas de venta distintas debe tener la compañía y como deben estar ordenadas?
3. ¿Debe asignar a un representante de ventas para diferentes productos, tipos de clientes o funciones de ventas?
4. ¿Quién será el encargado de vender a las cuentas importantes?

Para estructurar la fuerza de ventas suelen emplearse cuatro bases, cada una de ellas ofrece ventajas singulares que hacen que, en determinadas circunstancias, alguna sea la indicada para una empresa. El primer aspecto que hay que decidir es si la empresa debe contratar a sus propios vendedores o agentes externos. Cuando la decisión es por una fuerza de ventas de la compañía, algunos enfoques posibles podrían ser:

1. La organización por geografía:
2. La organización por tipo de producto

3. La organización por tipo de cliente

4. La organización por función de ventas

#### **1.6.2.1 La organización por Geografía.**

“Es la organización de ventas en la cual el personal de ventas es responsable de actividades directas de ventas en una área geográfica dada. Es el método de organización de ventas más empleado y sencillo”<sup>17</sup>

#### **1.6.2.2 La organización por tipo de producto.**

“El tipo de producto vendido suele también servir de base para dividir las responsabilidades y actividades dentro de un departamento de ventas”<sup>18</sup>

En esta etapa es donde se asignan responsabilidades y actividades a todo el grupo de trabajo. La asignación de tareas en la fuerza de ventas es crucial para el buen desempeño y para el cumplimiento de los objetivos.

“Cuando una organización de ventas se encarga de varios tipos de productos, aumenta el conocimiento de la fuerza de ventas sobre los productos de la compañía y proporciona habilidades y conocimientos, ayuda a los clientes a resolver problemas relacionados con el producto. Dos desventajas de la organización por producto son los gastos adicionales (una mayor especialización requiere por lo general de una mayor administración) y el posible enojo de los

---

<sup>17</sup> Johnson, E. M., Kurtz, D. L., & Scheuing, E. E. (1996). *Administración de Ventas*. Colombia: Mc Graw Hill, Segunda Edición.p.340-341.

<sup>18</sup> Stanton, W. J., Buskirk, R. H., & Spiro, R. L. (1995). *Ventas, conceptos, planificación y Estrategias*. Colombia: Mc. Graw Hill, Novena Edición. p.60.

clientes que pierden tiempo porque más de una persona de la misma compañía los visita para presentarles diferentes productos”<sup>19</sup>

### **1.6.2.3 La organización por tipo de cliente**

En la actualidad es cada vez más frecuente este tipo de organización. “Organizar a la fuerza de ventas por tipo de cliente es una extensión natural del concepto de marketing que refleja una estrategia de segmentación de mercado. Cuando los vendedores se especializan a visitar a un tipo particular de cliente, conocen mejor sus necesidades y requerimientos.

También aprenden a desplegar distintos enfoques de ventas para diferentes mercados y a poner en práctica programas especializados de marketing y de promociones.

Una ventaja de que los vendedores se especialicen en el cliente es que a medida que se van familiarizando con sus negocios y necesidades específicas, aumenta la probabilidad de que descubran ideas para otros productos y enfoques de marketing que le resultaran atractivos a ese cliente. Esto definitivamente puede significar una ventaja competitiva en mercados cambiantes. Por último esta estructura organizacional permite a los gerentes controlar el esfuerzo de ventas que asignan a los distintos mercados variando el tamaño de las fuerzas de ventas especializadas.

Las desventajas de una organización de ventas orientadas al cliente se parecen mucho a las de la estructura orientada al producto. El hecho de tener a distintos vendedores visitando a distintos tipos de clientes en el mismo territorio

---

<sup>19</sup> Anderson, R. E., Hair Jr, J. F., & Bush, A. J. (2004). *Administración de Ventas*. México: Mc. Graw Hill, Segunda Edición.p. 184-185.

puede llevar a gastos de venta más altos y encarece los costos administrativos.”<sup>20</sup>

#### **1.6.2.4 La organización por función de ventas**

“Las funciones de ventas orientadas a funciones se estructuran por funciones principales como el desarrollo de nuevas cuenta o el mantenimiento de los clientes actuales, esta estructura ofrece especialización y eficiencia en el desempeño de las actividades de ventas y es por lo general la mejor opción para la compañías que venden pocos o muy similares productos a comparativamente pocas clases de clientes”<sup>21</sup>

Existen combinaciones de organizaciones de ventas, se componen típicamente de dos o tres clases se organizan normalmente por territorios, productos y mercados, la mayoría de las compañías desarrollan una clase de combinación de estructuras a medida que crece el tamaño y la complejidad de sus actividades.

Este tipo puede realizar la combinación de productos, tipos y mercados, es decir no se especializa en cada uno de estos.

#### **1.6.2.5 Calidad de la Organización de Ventas**

“La calidad global de la organización de ventas es condicional de la organización eficaz en general, el gerente de ventas debe considerar estos pasos:

---

<sup>20</sup> Johnston, M. W., & Marshall, G. W. (2004). *Administracion de Ventas*. México: Mc. Graw Hill, Séptima Edición. p. 119-120.

<sup>21</sup> Anderson, R. E., Hair Jr, J. F., & Bush, A. J. (2004). *Administracion de Ventas*. México: Mc. Graw Hill, Segunda Edicion. p.186.

1. Asegurarse de que la autoridad sea equivalente a la responsabilidad. Sería difícil para los vendedores desempeñarse eficazmente sin la autoridad para tomar las decisiones necesarias.
2. Poner a los vendedores a donde mejor encajen. Considere la geografía y los tipos de personalidad y compare la aptitud para puestos internos y externos en la fuerza de ventas o en cuentas foráneas y locales.
3. Estar dispuestos a delegar. La tarea del gerente de ventas es lograr objetivos establecidos a través de los esfuerzos de los vendedores.
4. Ser más que un experto en eficiencia. No se deben ignorar consideraciones cualitativas. Incluso cuando se consideren asuntos cuantitativos, el gerente debe tomar en cuenta al elemento humano.
5. Hacer que el personal de la fuerza de ventas sea responsable de lo que hace, este es el medio básico para mantener el control.
6. Ser Flexible. Una estructura organizacional que funciono ayer puede no ser la mejor para hoy, la organización de la fuerza de ventas debe estar abierta a nuevas ideas.
7. Conocer lo que debe hacerse. La organización de la fuerza de ventas debe dirigirse hacia el logro de metas de ventas.
8. Organizar la fuerza de ventas para que se eviten las cargas de trabajo dispares, la distribución equitativa de trabajo para vendedores de tiempo completo resulta en insatisfacción y reducción de resultados.”<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Anderson, R. E., Hair Jr, J. F., & Bush, A. J. (2004). *Administracion de Ventas*. México: Mc. Graw Hill, Segunda Edicion. p.197.



### **1.6.3 Integración del equipo de ventas**

La administración de personas es un reto constante, ya que el éxito de un gerente está relacionado con lo que haga el personal a su cargo, “encontrar triunfadores es un trabajo difícil y requiere tiempo”.

“Integrar es obtener y coordinar los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de una empresa.”<sup>23</sup>

Dentro de esta etapa, la empresa debe desarrollar y llevar a cabo:

#### **1.6.3.1 El reclutamiento**

“El reclutamiento consiste en encontrar candidatos potenciales a un puesto, comentarles acerca de la empresa y lograr que presenten una hoja de solicitud. Los esfuerzos de reclutamiento no solo deben generar solicitantes, más bien, deben encontrar candidatos que sean buenos empleados en potencia. Toda la organización de ventas depende finalmente de un enfoque exitoso de reclutamiento.”<sup>24</sup>

Es una de las responsabilidades más importantes del gerente de ventas, ya que los vendedores son la empresa, lo que ellos dicen, como se conducen y cómo reaccionan en interacciones cara a cara con los clientes influye de manera definitiva en el éxito de las ventas de la empresa.

---

<sup>23</sup> Mercado, S. (2002). *Administración de ventas*. México: Thomson Editores SA de CV, Primera Edición. p. 140.

<sup>24</sup> Anderson, R. E., Hair Jr, J. F., & Bush, A. J. (2004). *Administración de Ventas*. México: Mc. Graw Hill, Segunda Edición. p.215.

### **1.6.3.2 Selección de personal**

“Tiene por objeto escoger entre varios candidatos a los que para la actividad sean más idóneos”<sup>25</sup>

Una selección deficiente de la fuerza de ventas es quizá el mayor factor que puede hacer el fracaso de una organización.

“La selección de los miembros de la fuerza de ventas es una función vital para los gerentes de ventas, no solo por los costos reales de contratación y entrenamiento si no, además por las consecuencias del cambio creciente. El frecuente reemplazo de vendedores puede disminuir la confianza del cliente, traduciéndose en pérdidas de ventas futuras. Con un cambio de personal elevado, la gerencia debe disponer de tiempo y dinero para realizar esfuerzos adicionales en contratación y entrenamiento, en lugar de trabajar con la fuerza de ventas para aumentar su eficiencia”<sup>26</sup>

### **1.6.4 Dirección de Ventas**

“Dirección es una función vital de la administración. Se pueden hacer planes, organizar y obtener recursos, pero no se lograra ningún resultado tangible hasta que se lleven a cabo las decisiones que corresponden a las actividades propuestas y organizadas.

La dirección es el proceso que realiza una persona o líder, para influir en los demás para realizar un trabajo unido y de manera eficaz, la dirección es el segundo escalón en el orden de mando, es el elemento más decisivo, es el que

---

<sup>25</sup> Mercado, S. (2002). *Administracion de ventas*. México: Thomsom Editores SA de CV, Primera Edicion. p. 140.

<sup>26</sup> Johnston, W. J., & Cooper, M. C. (1982, Vol. 1). *Industrial Salesforce Selection: Current Knowledge and Need Research*. USA: Journal of Personal Selling E Sales Management. P.49.

conduce el organismo social, la dirección implica centrarse en los miembros de la organización y tratar con aspectos, tales como: moral, arbitraje de conflictos y desarrollo de buenas relaciones de trabajo entre las personas”<sup>27</sup>

La dirección ayudara a los gerentes a tener la visión de los factores que influyen en el desempeño de sus colaboradores, y que pueden hacer sean determinantes para alcanzar las metas.

La dirección de ventas implica la ejecución de ciertas actividades administrativas, necesarias por medio de las cuales, se lleva a cabo la acción de dirigir, estas son difíciles de establecer ya que se dan en la práctica indistintamente, las actividades del proceso de dirección son:

- Liderazgo
- Motivación
- Supervisión
- Comunicación

#### **1.6.4.1 Liderazgo**

“Es la habilidad para que otras personas hagan lo que no desean hacer y que se sientan satisfechas al hacerlo”

“El liderazgo es un proceso a través del cual una persona influye en la conducta de otras para el logro de objetivos específicos”<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> Rodriguez Valencia, J. (2003). *Introduccion a la administracion con un enfoque en sistemas*. México: Lithografica Ingramex SA de CV, Cuarta Edicion. p. 319.

<sup>28</sup> Stanton, W. J., Buskirk, R. H., & Spiro, R. L. (1995). *Ventas, conceptos, planificacion y Estrategias*. Colombia: Mc. Graw Hill, Novena Edicion. p.296.

Los gerentes de ventas deben entender que el liderazgo y la administración se relacionan entre sí pero son muy diferentes. Por una parte la administración es un proceso, donde los participantes reciben orientación respecto a lo que deben hacer para el logro de las metas, y sin embargo el liderazgo es un proceso emocional mediante el cual los participantes se mueven en alguna dirección mediante medios no establecidos, así una persona puede ser gerente, un líder, ambas cosas o ninguna, por que posiblemente pueda tener carisma e inspirar motivación sin embargo puede carecer de capacidad administrativa, un gerente eficaz podemos deducir que es el que tiene tanto habilidades administrativas, como capacidad de liderazgo, ya que una organización de ventas es un reflejo de su líder. Las carencias en sus vendedores o en su desempeño regularmente se pueden identificar por una falta de adecuación en la administración de ventas, mientras que un desempeño superior en general es el resultado de un liderazgo sobresaliente.

#### **1.6.4.2 Motivación**

“La palabra motivación proviene del termino latino moveré, significa “mover”. La motivación estimula el movimiento de un individuo. Sobre la base de esta definición, la motivación humana se puede definir como un proceso dinámico que se pone en marcha al crear o hacer surgir necesidades internas que activan esfuerzos dirigidos hacia una meta y determinan su intensidad y persistencia.”<sup>29</sup>

Para direccionar los esfuerzos del personal de ventas, el gerente debe comprender y entender que su personal es diferente y por lo tanto tiene diferentes necesidades. Esto ayudara a que el gerente tenga menos dificultades para motivar a cada uno de ellos.

Es de especial importancia para la motivación que el trabajo de un vendedor sea interesante y desafiante, ya que es muy difícil motivar a la gente

---

<sup>29</sup> Anderson, R. E., Hair Jr, J. F., & Bush, A. J. (2004). *Administracion de Ventas*. México: Mc. Graw Hill, Segunda Edicion. p.445.

que encuentra su trabajo aburrido, tedioso e interminable, los vendedores perciben el reto de vender como un motivador, la mayoría de los vendedores crecen ante los aspectos competitivos del trabajo y están motivados para vender por factores intrínsecos como progresar, sentir responsabilidad, crecer, disfrutar el trabajo y lograr el reconocimiento.

Se puede tomar de base, que para que un trabajador sea motivado deberá cubrir sus necesidades y/o expectativas respecto de la labor de ventas que realice.

“Los factores de motivación más importantes en ventas son:

1. Trabajo interesante y que proporcione desafíos a la persona.
2. Remuneración adecuada al trabajo adecuado y en relación con el esfuerzo y dedicación de la persona.
3. Oportunidades de progreso y de desarrollo en la empresa.
4. Proyección y prestigio social, derivado del trabajo ejecutado.
5. Reconocimiento del superior y de los colegas del trabajo.”<sup>30</sup>

#### **1.6.4.3 Supervisión**

La supervisión de ventas representa la acción administrativa directa sobre los vendedores. La supervisión consiste en asistir y vigilar la ejecución de las actividades del cuerpo de ventas. El papel del supervisor es el nivel administrativo más bajo de la empresa ya que se sitúa directamente sobre el nivel operacional de las ventas. El nivel operacional, es el nivel de la ejecución

---

<sup>30</sup> Chiavenatto, I. (1998). *Iniciación a la Administración de Ventas*. México: Diagraficos Union SA de CV, Primera Edición. p.143.

de las tareas. Los vendedores están localizados a nivel operacional. El supervisor representa el escalón administrativo inmediatamente superior sobre el nivel operacional.

El supervisor también planea organiza y controla las actividades realizadas por los vendedores pero la parte sustancial de su trabajo está en la función de dirección de estos.

La supervisión de ventas es la responsable de la eficiencia del trabajo de la fuerza de ventas. Por lidiar con personas, el supervisor de venta debe desempeñar tres papeles que exigen mucha capacidad: comunicación, liderazgo y motivación. Esto significa que el supervisor de ventas debe ser comunicador, líder y motivador de su equipo de vendedores.

#### **1.6.4.4 Comunicación**

“La comunicación con los vendedores a veces parece ser más difícil que con la comunicación con otras persona, quizá sea porque la mayoría de los vendedores no son buenos oyentes por temperamento e instinto. El vendedor medio es un individuo agresivo y extrovertido que obliga a otros a escucharle; como diría un psicólogo es un tipo persuasivo dominante y es muy bueno para nuestros negocios sin embargo para el jefe de ventas cuyo trabajo consiste en comunicarse con los vendedores, las características que ha desarrollado de ser dominante, persuasivo y en el arte de no escuchar puede ser muy perjudicial.

Es más difícil el trabajo de comunicación el jefe de ventas de lo que necesita ser, dirige tantos mensajes a los vendedores que su inclinación natural al no escuchar se transforma en un determinante de no hacerlo.”<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> Mercado, S. (2002). *Administracion de ventas*. México: Thomsom Editores SA de CV, Primera Edicion. p.248.

La comunicación es una herramienta administrativa de uso común que con frecuencia se cita como, la habilidad para el éxito de un administrador, la podemos definir como un proceso mediante el cual se introducen, intercambian ideas, opiniones, planes o información en la mente de una persona, buscando con ello un comportamiento determinado en el sujeto receptor.

Las actividades de comunicación de los gerentes generalmente implica el compartir información con la fuerza de ventas. En buena parte, la efectividad en las ventas estará determinada en la medida que el gerente de ventas de a conocer la información a sus subordinados.

“Los canales de comunicación pueden ser:

- Comunicación descendente.- Es la que fluye desde cualquier punto de un organigrama hacia abajo hasta cualquier otro punto.
- Comunicación ascendente.- Es la que fluye desde cualquier punto de un organigrama hacia arriba hasta cualquier otro punto.
- Comunicación horizontal.- Es la que fluye desde cualquier punto del organigrama horizontalmente hasta otro punto.
- Comunicación informal.- La comunicación administrativa que no sigue las líneas del organigrama. También llamado rumor, y es una comunicación no oficial.”<sup>32</sup>

La comunicación descendente es la que comúnmente se utiliza en la fuerza de ventas, sobre todo en por las instrucción del gerente de ventas a su personal.

---

<sup>32</sup> Rodriguez Valencia, J. (2003). *Introduccion a la administracion con un enfoque en sistemas*. México: Lithografica Ingramex SA de CV, Cuarta Edicion. p. 351.

### **1.6.5 Control de Ventas**

“Es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizar y si es necesario aplicar medidas correctivas, de manera que la ejecución se lleva a cabo de acuerdo con lo planeado.”<sup>33</sup>

Podemos comentar que el control es de vital importancia para las actividades de la organización, debido a que en el proceso de planeación muy pocas veces es perfecta y una dirección eficiente, y una organización sin reclamos. Si alguno de estos puntos están incompletos, son imperfectos, están ineficientes, es necesario e imprescindible la presencia de la función del control.

El control es una forma de medir que todos los objetivos que se pretenden alcanzar, se están logrando, y que se llevan a cabo con la aplicación de un correcta planeación del proceso administrativo.

El propósito del control, es la evaluación de los siguientes puntos, que ayudaran a la gerencia de ventas para que tome las mejores decisiones, así como para tener una productividad organizacional más elevada.

#### **1.6.5.1 Análisis de costos , ventas y rentabilidad**

Este conjunto de conceptos nos indica que debemos medir y comprender las relaciones entre el volumen de ventas, los costos de ventas y las utilidades de ventas.

Ya que con el análisis de ventas se puede comparar y evaluar las cifras de ventas de una organización, con el análisis de costo se analiza cuanto nos cuenta generar el volumen de ventas y la rentabilidad podemos identificar el

---

<sup>33</sup> Mercado, S. (2002). *Administracion de ventas*. México: Thomsom Editores SA de CV, Primera Edicion. p.301.



resultado de la relación venta- costo, que nos permitirá tomar decisiones como por ejemplo: el reducir el tamaño de la fuerza de ventas, contratación de ventas de agentes independientes, a los que se les paga solo sobre la base de comisiones, aumento de la participación en exhibiciones para hacer presentaciones de productos a una gran cantidad de clientes al mismo tiempo, la influencia en los clientes, beneficios de estrategias de marketing, otras estrategias de venta, el empleo de nuevas tecnologías, etc. Ya que la fuerza de ventas se visualiza como un centro de pérdidas y ganancias

#### **1.6.5.2 Medición y evaluación del desempeño de la fuerza de ventas.**

Todos los miembros de una organización afectan las ventas ya sea de una manera directa o indirecta, pero el éxito principal depende en gran medida del desempeño de los vendedores individuales, es por eso que existe la necesidad de medir y evaluar el desempeño de la fuerza de ventas, debido a que no todos los vendedores pueden evolucionar y convertirse en los vendedores estrella, aunque debemos tomar en cuenta que el trabajo del gerente de ventas es ayudar a los vendedores a alcanzar su máximo potencial.

“En las ventas, el desempeño de cada vendedor es importante. La medición y evaluación de la fuerza de ventas, debe considerar una amplia variedad de actuaciones de los vendedores a través de una gran diversidad de medidas, entre las cuales podemos citar:

1. Identificar las medidas claves de desempeño.
2. Establecer estándares específicos de desempeño.
3. Monitorear constantemente el desempeño real en comparación con estándares preestablecidos.

4. Proporcionar periódicamente retroalimentación para la evaluación del desempeño individual a cada representante.

Resulta muy difícil medir los comportamientos de la fuerza de ventas.

“Cuando el desempeño se ubica por debajo de las expectativas, corresponde al gerente de ventas tomar las acciones correctivas necesarias. En general las hay de dos tipos:

1. Asesoría, supone ayudar al vendedor a identificar y corregir las causas subyacentes de las deficiencias en su desempeño.
2. Despedido es cuando se retira el empleo al vendedor.

Por lo general, esto ocurre después de realizar varios intentos infructuosos para asesorarle.”<sup>34</sup>

## 1.7 Definición de Marketing

Marketing es un concepto inglés, traducido al castellano como mercadeo o mercadotecnia. Se trata de la disciplina dedicada al análisis del comportamiento de los mercados y de los consumidores. El marketing analiza la gestión comercial de las empresas con el objetivo de captar, retener y fidelizar a los clientes a través de la satisfacción de sus necesidades. .”<sup>35</sup>

Los especialistas en marketing suelen centrar sus actividades en el conjunto de las Cuatro P: Producto, Precio, Plaza (distribución) y Publicidad (promoción). El marketing apela a diferentes técnicas y metodologías con la

---

<sup>34</sup> Hughes, G. D., Mckee, D., & Singler, C. H. (2000). *Administración de Ventas*. Mexico: International Thomson Editores, SA de CV, Primera Edición. p.259.

<sup>35</sup> Definición de Marketing obtenido a través de internet <http://definicion.de/marketing/> (acceso 01/02/2014).

intención de conquistar el mercado y conseguir otros objetivos propios de una compañía comercial.

### **Definición del término por expertos:**

El marketing ha sido inventado para satisfacer las necesidades del mercado a cambio de beneficio para las empresas que se sirven de ella para desarrollarse.

Es una herramienta que sin lugar a dudas es estrictamente necesaria para conseguir el éxito en los mercados.

Según Philip Kotler consiste en un proceso administrativo y social gracias al cual determinado grupo o individuos obtienen lo que necesitan o desean a través del intercambio de productos o servicios.

Jerome McCarthy opina que es la realización de las actividades que pueden ayudar a que una empresa consiga las metas que se ha propuesto, pudiendo anticiparse a los deseos de los consumidores y desarrollar productos o servicios aptos para el mercado.

Por su parte John A. Howard, quien trabaja en la Universidad de Columbia, asegura que está convencido de que el marketing consiste en un proceso en el que es necesario comprender las necesidades de los consumidores, y encontrar qué puede producir la empresa para satisfacerlas.

Y Al Ries y Jack Trout, opinan que marketing es sinónimo de “guerra” donde cada competidor debe analizar a cada “participante” del mercado, comprendiendo sus fuerzas y debilidades y trazar un plan a fin de explotarlas y defenderse.

Según la American Marketing Association (A.M.A.), el marketing es una forma de organizar un conjunto de acciones y procesos a la hora de crear un producto “para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para manejar

las relaciones” y su finalidad es beneficiar a la organización satisfaciendo a los clientes.<sup>36</sup>

Se dice que el marketing es un proceso social y administrativo porque intervienen un conjunto de personas, con sus inquietudes y necesidades y porque necesita de una determinada cantidad de elementos tales como la organización, la implementación y el control, para un desarrollo eficiente de las actividades.

La única función que debe cumplir es alcanzar las metas que la empresa se plantea en lo que respecta a venta y distribución para que esta se mantenga vigente. Por eso es tan importante no sólo tener un conocimiento del mercado, sino saber qué cosas puede desarrollar la empresa que puedan interesar a los clientes.

Lo que hace el marketing es considerar una necesidad de la clientela y, a partir de ella, diseñar, poner en marcha y verificar cómo funciona la comercialización de los productos o servicios de la empresa. Diversas estrategias y herramientas permiten al marketing posicionar una marca o un producto en la mente del comprador.

Las acciones de marketing pueden tener una visión de rentabilidad a corto o a largo plazo, ya que su gestión también supone la realización de inversiones en la relación de la empresa con los clientes, con los proveedores y hasta con sus propios empleados, además publicidad en los medios de comunicación. Es importante no confundir marketing y publicidad, ya que la mercadotecnia abarca a la publicidad y a otras cuestiones.

Se dice que el marketing puede tener diversas orientaciones: al producto (cuando la empresa dispone del monopolio del mercado pero, de todas maneras,

---

<sup>36</sup> Información obtenida de [Portal de "Marketing" con Artículos, Directorios y Foros de Marketing](#) Fecha de Publicación del Artículo: "Definición de Marketing" octubre 2006. (acceso 25/02/2014).

pretende mejorar el proceso de producción), a las ventas (destinada a aumentar la participación de la empresa en el segmento) o al mercado (se busca la adaptación del producto a los gustos del consumidor).

### 1.7.1 Tipos de Marketing

Hoy en día existen muchos tipos de marketing, aquí presentamos algunas definiciones:

1. Marketing directo: consiste en un sistema interactivo que consigue seguidores y resultados en sus transacciones dándose a conocer a través de los medios publicitarios de un lugar.
2. Marketing virtual: recibe también el nombre de cibermarketing y es el que se aplica a Internet, y que se encuentra dirigido a toda persona en el mundo que tenga un ordenador y conexión a la red. En este marketing existen herramientas SEO por sus siglas en inglés “*Search Engine Optimization*” (optimización de motores).
3. Marketing de búsqueda que son las que permiten que las empresas alcancen una buena visibilidad y puedan vender mejor sus productos o servicios.
4. Marketing relacional: Se incluye dentro del marketing directo y se basa en un principio fundamental que dice **que no hay que vender, sino hacer amigos y ellos serán quienes compren**. Conseguir beneficio a cambio de la satisfacción del cliente.

## 1.8 Marketing Relacional

“El marketing relacional surgió como una reencarnación de las practicas preindustriales cuando la orientación a la relación era muy clara y con base en la cooperación, la seguridad y la confianza, y se lograban relaciones que permanecían por generaciones”

Las dos teorías del marketing relacional:

Para fines prácticos es muy importante distinguir entre dos tipos de teorías de marketing relacional, según Möller y Halinen (2001) proponen:

- a. El marketing relacional basado en el mercado, que trata con relaciones de cambio relativamente simples y asumen un contexto de mercado.
- b. El marketing relacional basado en las redes, que se refiere a relaciones más complejas y asume un contexto de redes.

Al hablar de complejidad nos referimos al número de actores involucrados en la relación y su interdependencia, la naturaleza e intensidad de la relación y, finalmente, a las contingencias temporales en la relación.

Las relaciones complejas generalmente tienen lugar en un contexto de redes donde la experiencia y el comportamiento de la organización en el pasado son importantes al entender en cualquier otra relación, mientras que las relaciones más simples son más eficientes cuando son gobernadas por el mercado donde la competencia en la fuerza dominantes.<sup>37</sup>

Existen varias propuestas de marketing relacional por citar algunos Berry, Jackson, Christopher Payne y Ballantyne.

Desde el ámbito de los servicios, y en un trabajo que ya se considera pionero, Berry (1983), es el primero en ocupar marketing relacional y en proponer una

---

<sup>37</sup> López-Pinto R. Bernardo, Mas M. Marta & Viscarri C. Jesus (2010). *Los Pilares del Marketing*. Barcelona: Edicions UPC. Primera Edicion. p.364-365.

definición del mismo, que aún hoy es ampliamente aceptada. Considera que el marketing relacional consiste en, “*atraer, mantener e intensificar las relaciones con los clientes*”. Bajo esta perspectiva, las actividades de marketing tradicional, centradas fundamentalmente en la captación de clientes, serían solo una parte de las actividades de marketing relacional ya que este enfoque propugna, además el mantenimiento y consolidación de las relaciones con los clientes a lo largo del tiempo.

En esta primera parte Berry limita las relaciones de empresa solo a un mercado, el de los clientes ignorando las relaciones con otros agentes del mercado. Sin embargo en trabajos posteriores, y para dar mayor amplitud a su enfoque tiene en cuenta todas las relaciones que pueden afectar a la interacción empresa-cliente (Berry y Parasuraman, 1991; Berry, 1995).

Tomando como punto de referencia el marketing industrial, Jackson (1985) enuncia una definición que es muy similar a la anterior ya que afirma que “*el marketing relacional concierne a la atracción, desarrollo y la retención de las relaciones con los clientes*”.

Por otra parte, y también desde el ámbito de los servicios, Christopher, Payne y Ballantyne (1991) consideran que el marketing relacional supone la síntesis del servicio al cliente, la calidad y el marketing.<sup>38</sup>

Por lo que podemos comentar que el marketing relacional, consiste en crear, fortalecer y mantener las relaciones de las empresas con sus clientes, buscando lograr los máximos ingresos por cliente.

Su objetivo es identificar a los clientes más rentables para establecer una estrecha relación con ellos, que permita conocer sus necesidades y mantener una evolución del producto de acuerdo con ellas a lo largo del tiempo.

---

<sup>38</sup> Barroso C. Carmen & Martín A. Enrique (1999). *Marketing Relacional*. Madrid: ESIC Editorial. Primera Edición. p.34-35.



Fuente: obtenido a través de internet; Acceso 05 de abril de 2014. Ríos, M. Erika (2013) El marketing relacional y al interactividad. p.1. <http://erikariosm.blogspot.mx/2013/09/el-marketing-relacional-y-la.html>.

**“Una gestión correcta de marketing racional”** permite alinear objetivos, información y canales de comunicación con clientes de manera de que ellos se mantengan dentro del círculo de fidelización. En el círculo de fidelización el cliente puede salir en cualquier punto. El objetivo de la empresa es mantener al cliente en este círculo mediante una estrategia de marketing relacional y una oferta de valor segmentada por clientes.

Los Pasos fundamentales del marketing relacional:

1. Manejo de datos: Almacenamiento, organización y análisis.
2. Implantación de programas: Una vez identificados los clientes, sus necesidades y deseos, será necesario diseñar las estrategias para lograr su lealtad.



3. Retroalimentación: Después de realizar los primeros contactos con los clientes, se actualizan las bases de datos inicialmente constituidas y se hace un seguimiento de las preferencias y los comportamientos de los clientes. Esto formará una buena relación de negocios entre cliente y emprendedor a largo plazo.

## **1.9 Relación de Marketing con ventas**

El alineamiento de marketing y ventas, espejo del funcionamiento del negocio aunque la importancia del alineamiento de marketing y ventas queda fuera de duda, existen ciertas diferencias que hacen que a veces sea difícil que esto funcione. Por una parte, la perspectiva del departamento de marketing suele ser a medio o largo plazo, mientras que el de ventas se centra más en los resultados del trimestre o del año.

Por otra parte, a veces los distintos focos de gestión pueden hacer que sus planes de acción no converjan si no se gestionan conjuntamente desde la planificación inicial. Las dos funciones miden los resultados según criterios diferentes y perciben los beneficios de una inversión de manera muy distinta. Necesitan demostrar los resultados a la dirección general y justificar la inversión o la adopción de una estrategia con argumentos que entran a veces en conflicto.

## **CAPITULO II**

### **CALIDAD EN EL SERVICIO**

En este *capítulo II* continuamos con la descripción del marco teórico, el cual se focaliza en proporcionar las definiciones y teorías apropiadas que se utilizan como herramientas y cimientos para el desarrollo de este trabajo de investigación, tales como antecedentes y concepto de calidad, satisfacción del cliente que nos servirá de apoyo para la propuesta de esta tesis.

Puntualizamos y detallamos los modelos de calidad de servicio al cliente, para obtener más adelante una combinación de ambos es decir, un *mix* de modelos que nos permitirá proponer la estrategia final motivo de esta investigación.

La calidad en el servicio actualmente es conocida como la satisfacción del cliente, en base a esto en este capítulo conoceremos una breve historia de la calidad, desarrollaremos los conceptos básicos de calidad, el concepto de calidad en el servicio, y cuáles son los modelos actuales para este tema.

#### **2.1 Antecedentes de calidad**

Hasta mediados del siglo XX hablar de calidad era considerado como un problema solamente enfocado a la elaboración de productos, y básicamente a condiciones físicas de los mismos, medidas, peso, tamaño, presentación y cualquier circunstancia que nos asegurara que los productos tendrían ausencia de defectos físicos.

No fue sino a mediados de los años 60 que los departamentos de calidad tenían como función el aseguramiento de esta y en estos años, fue cuando se tuvo un fuerte desarrollo, ya que los japoneses habían lanzado y empezado a implantar sus teorías sobre la calidad total en la empresa, y habían asumido los planteamientos sobre la eficacia del trabajo en grupo, con la implantación masiva de los círculos de calidad y de los grupos de mejora, compuestos por personal de diferentes áreas que se encargaban de analizar las causas de los problemas más importantes y buscaban la solución a estos.

En los años 70 las empresas japonesas ya establecían principios como “la calidad es responsabilidad de todos” y “hay que hacer las cosas bien a la primera”, y era ya común comentar acerca de “el cliente interno”.

Todos los conceptos antes mencionados fueron adaptándose a lo largo de la década de los 80 en el resto del mundo, ya que se estaban observando los resultados que habían dado en Japón.

En los 90's la liberación de los mercados, el incremento de la competencia, y la necesidad de realizar grandes reducciones de costos, la aparición de nuevas tecnologías, hicieron que en muchas empresas se iniciaran programas de implantación de sistemas de calidad total, con el único objetivo fundamental, de acrecentar a pasos agigantados el nivel de competitividad y como consecuencia satisfacer las diferentes expectativas de los clientes.

En la actualidad en México la calidad sigue enfocándose principalmente al departamento de producción, pocas empresas nacionales están cambiando esta perspectiva al considerar la calidad en el servicio como un factor estratégico que les permitirá tener una herramienta más en contra de sus competidores.

## 2.2 Concepto de calidad

En la actualidad los mexicanos tenemos el concepto de calidad, como falta de errores, bajo este término podemos enfocar esta falta de errores el producto como en la forma de comercializarlo.

Los grandes filósofos los indican las siguientes definiciones de calidad:

Dr. Karou Ishikawa, define en su interpretación más estrecha de la calidad, como calidad del producto, calidad, calidad de servicio, calidad de información, calidad de proceso, calidad de la dirección, calidad de las personas incluyendo a los trabajadores, ingenieros, gerentes y ejecutivos, calidad del sistema, calidad de la empresa, calidad de los objetivos, etc. Su enfoque básico es controlar la calidad en todas sus manifestaciones”<sup>39</sup>

Philp Crosby “la define como cumplir con los requisitos”<sup>40</sup>

Juran nos da la siguiente definición: “ausencia de deficiencias, ausencia de errores, que requieren rehacer el trabajo, o que resulten en fallas de la operación, insatisfacción del cliente, quejas del cliente, etc. En este sentido calidad se enfoca a los costos y calidad en el servicio”<sup>41</sup>

En global los grandes filósofos de calidad empezaron por enfocarlo primero a la producción y en segundo plano al servicio.

---

<sup>39</sup> Ishikawa, K. (1997). *Que es el control Total de calidad*. Mexico Edición decima primera 1997: Grupo Editorial Norma.p.43.

<sup>40</sup> Mercado, S. H. (2004). *Administración y calidad, crecer para producir*. México: Paccom.p.74.

<sup>41</sup> Duran, J. M. (2001). *Manual de Calidad*. Mexico: Mc. Graw Hill.p.132.

## **2.3 Servicio**

### **2.3.1 Concepto de servicio**

“Es una forma de expresar una idea que la organización tiene respecto de la manera como se propone resolver ciertos tipos de problemas (de sus clientes) de una manera determinada. Esto significa que el concepto de servicio tiene que incluir información sobre: Qué se propone hacer la empresa en un segmento concreto de clientes, cómo debería lograrse y con qué tipos de recursos. ”<sup>42</sup>

El servicio en la actualidad es parte importante del éxito de un negocio, ante una economía tan competitiva, al tener gran variedad de marcas de un mismo producto, por lo que las organizaciones deben buscar una buena estrategia que la diferencie de otros proveedores, y que no se base al producto, si no al servicio que se ofrece.

### **2.3.2 Clases de servicio:**

- De producción ( prestado para el proceso productivo de empresas productoras de bienes o servicios)
- De distribución (venta, almacenaje, transporte, etc.)
- Sociales (educación, sanidad, policía, etc.)
- Servicios Comerciales.

### **2.3.3 Principios básicos del servicio**

“Los principios básicos del servicio son:

1. Actitud de servicio: Convicción íntima de que es un honor servir.

---

<sup>42</sup> Mapcal (1998). *Diseño del servicio paso*. Madrid España: Díaz de Santos .p.71.

2. Satisfacción del usuario: Es la intención de vender satisfactores más que productos.
3. Actitud (positiva, dinámica y abierta) es, la filosofía de “todo problema tiene una solución”, si sabe buscar.
4. Ética: Es inmoral cobrar cuando no se ha dado nada ni se va a dar.
5. Satisfacción del empleado hacia la organización, El buen servidor es quien dentro de la empresa se encuentra satisfecho, situación que lo estimula a servir con gusto a los clientes”<sup>43</sup>

## **2.4 Concepto de calidad en el servicio**

En la década de los ochenta un estudioso de la calidad como lo es Jan Carlzon nos habla acerca de la administración por el servicio y de ahí a la fecha es cuando toma auge la importancia de la calidad en el servicio.

En 1992 se publica una investigación de dos profesores de Harvard Kotter y Heskett, titulada “Cultura corporativa y resultados”, en esta investigación se demuestra que aquellas empresas que se han enfocado en la satisfacción de sus clientes se mantienen como líderes en los mercados.

Actualmente en México aún se vive “la tiranía del producto, donde el dueño del producto ponía las condiciones de venta, decía que vendía, como lo vendía, cuanto costaba, como había que pagarlo, y hasta cuando lo entregaba, de un momento a otro tal vez sin darnos cuenta el cliente despertó y empezó a imponer condiciones. Ahora es el cliente quien dice que quiere, como lo quiere, cuando lo quiere, cuando lo paga, y se empezó a hablar de la empresa orientada al cliente, del producto orientado al cliente y del vendedor orientado al cliente”, lo que se comenta es la calidad del servicio.

---

<sup>43</sup> Rodríguez Estrada, M., & Escobar Borrero, R. (1996). *Creatividad en el Servicio*. Mexico: Mc. Graw Hill, Primera Edición.p.14-15.

Los productos y servicios que ofrecen las empresas nacionales no solo están compitiendo a nivel nacional si no ahora también a nivel internacional, por lo cual debemos hacer conciencia y esforzarnos por conocer los conceptos de calidad, productividad y eficiencia y vivir en forma comprometida, con estos conceptos, no importando el tamaño su obligación es conocer su competencia, en su comercialización con los clientes.

El empresario Mexicano debe estar convencido de que la calidad del personal y la calidad del producto y del servicio que ofrecen es lo único que puede hacer que su empresa siga adelante en un entorno tan competitivo y cambiantes.

A partir de este razonamiento nos enfocaremos a definir lo que es la calidad del servicio, pero empecemos por la definición de servicio: “es el parámetro a través del cual los clientes miden el compromiso social de una organización hacia sus consumidores, destacando como valores las actitudes y las acciones que se llevan a cabo para hacer sentir a los clientes que se trabajó por y para ellos”<sup>44</sup>

El servicio a clientes es una herramienta muy útil para potenciar una imagen determinada del establecimiento, por lo que la amplitud y características de los servicios deben estar de acuerdo con la imagen proyectada por el comerciante para su establecimiento.

#### **2.4.1 Tipos de calidad en el servicio**

De acuerdo con la percepción que el cliente tenga sobre la satisfacción de cada una de sus necesidades, existen tres tipos de calidad:

---

<sup>44</sup> Eick, D. I. (1999). *La Virtud del Servicio*. Mexico: ISEF.p.66.

**Calidad requerida:**

Nivel de cumplimiento de las especificaciones del servicio.

**Calidad esperada:**

Satisfacción de los aspectos no especificados o implícitos.

**Calidad subyacente:**

Relacionada con la satisfacción de las expectativas no explicitadas que todo cliente tiene.

**2.4.2 Grandes principios en los que descansa la calidad del servicio**

Los principios sobre los que descansa la calidad del servicio:

- “El cliente es el único juez de la calidad del servicio, sus consejos y percepciones son por tanto, fundamentales.
- El cliente es quien determina el nivel de excelencia del servicio y siempre quiere más.
- La empresa debe gestionar las expectativas de sus clientes, reduciendo en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas del cliente.
- Nada se opone a que las promesas se transformen en normas de calidad. El hecho de que la calidad del servicio sea, en parte, subjetiva no impide que se puedan definir normas precisas. Además un sistema eficaz de presentación de servicio no debería eliminar la sonrisa de quien lo recibe
- Para eliminar errores se debe imponer una disciplina férrea y realizar constantes esfuerzos. En servicios no existe término medio, hay que



aspirar a la excelencia, al cero defectos. Atendiendo a los detalles es como se logra mejorar la calidad de los servicios. Y eso exige la participación de todos, desde el presidente de la empresa hasta el último de los empleados, por que el cliente ve en el servicio algo más que aquello que no funciona”.<sup>45</sup>

## **2.5 Satisfacción del cliente**

“Como lo señala Juran, calidad también denota, aquellas características del servicio que responden a las necesidades del cliente. Un cliente con sus necesidades y expectativas es un cliente satisfecho, por lo cual calidad es satisfacer al cliente ¿cómo? Cumpliendo con los requisitos del servicio. ¿Hasta dónde? Hasta donde la acción tomada ayude de la permanencia de la empresa en el mercado. Ese es el límite”<sup>46</sup>

### **2.5.1 Factores que influyen en la satisfacción del cliente:**

Dentro de los puntos básicos que el cliente toma en cuenta para determinar la satisfacción del cliente esta:

#### Producto

- Diseño
- Información del empaque
- Innovaciones

#### Ventas y pos venta

- Mensajes
- Actitudes de los vendedores
- Entrenamiento de la fuerza de ventas (conocimiento del producto)
- Sistema de recompensa a la fuerza ventas

---

<sup>45</sup> Eick, D. I. (1996). *La Virtud del Servicio*. Mexico: ISEF, Primera Edición. p. 47-48.

<sup>46</sup> Colunga Dávila, C. (1999). *La Calidad en el Servicio*. México: Panorama, Tercera Reimpresión. P. 18.

- Distribución y entrega oportuna
- Personal de ventas ( su selección y entrenamientos)
- Procesó de venta
- Empatía cliente – vendedor
- Atención al cliente
- Servicio y apoyo al comprador en publicidad
- Comunicación con los clientes

## **2.6 Modelos de calidad de servicio al cliente**

Actualmente la mayoría de las empresas coinciden en que el atributo que contribuye, de manera fundamental, a determinar la posición de las empresas en el mercado en un largo plazo, es la opinión y percepción que los clientes tengan sobre el producto o servicio. Indiscutiblemente, para que los clientes se formen una opinión positiva de la empresa, la empresa debe satisfacer excesivamente todas las necesidades y expectativas que el cliente espere, a esta situación en la actualidad se le denomina “calidad del servicio”.

Por consiguiente si la prioridad y mayor anhelo de las empresas es satisfacer las expectativas del nuestro cliente, entonces es indispensable y primordial contar con información adecuada sobre los clientes, que contenga aspectos relacionados con sus necesidades y con los atributos en los que se fijan para determinar el nivel de calidad conseguido.

Por lo que si se habla de calidad, y aun de manera más concretamente la calidad del servicio, ésta, se está convirtiendo en estos días en un requisito imprescindible e ineludible para competir en las organizaciones industriales y comerciales de todo el mundo, ya que las implicaciones que tiene en la cuenta de resultados e impactos en las empresas en términos monetarios, tanto en el corto como en el largo plazo, son muy positivas para las empresas envueltas en

este tipo de procesos que tienden a dar valor adecuado a los servicios o productos. Y en su caso de no atender estas necesidades pueden convertirse en números negativos que lleven a mermar los resultados de la empresa, o bien no permitan el crecimiento de ésta, y en casos extremos a la desaparición de la misma.

Asimismo, la calidad del servicio se convierte y toma fuerza como un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora y perdurable en el tiempo a aquellas que tratan y luchan por alcanzarla.

### **2.6.1 El modelo servqual**

En la actualidad el sector de servicio ha tenido una creciente importancia en las economías de todo el mundo ha sido, sin duda, la causa principal del aumento de la literatura sobre el marketing de los servicios en general y el interés de varios autores de ahondar en él tema .

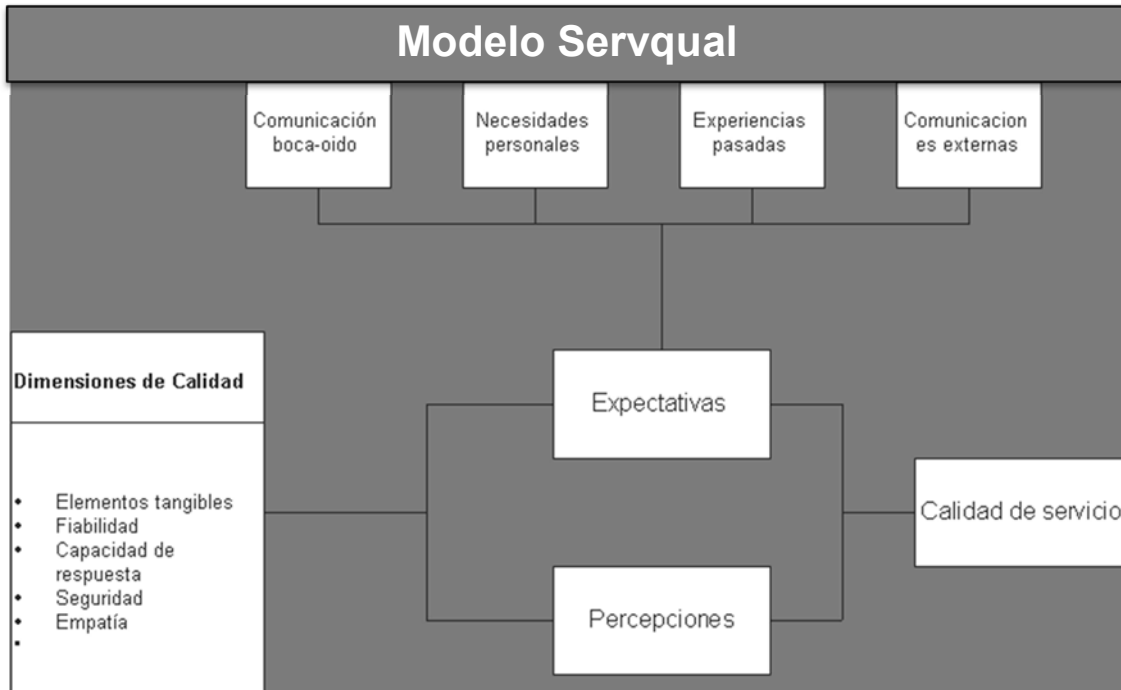
Diferentes modelos han sido definidos como instrumento de medida de la calidad de servicio siendo el “*SERVQUAL*” de los genios Parasuraman, Zeithaml y Berry, de sus libros de 1985 y 1988 respectivamente con las adecuaciones que estos han hecho podemos decir que son los autores que mayor número de trabajos ha aportado a la literatura sobre el tema. Este modelo se centra en la escala empleada: utiliza una escala a partir de las percepciones y expectativas

“El cliente también juzga la calidad del servicio que reciben en múltiples y variadas dimensiones. Es decir varias de esas dimensiones de la calidad percibida del servicio han sido identificadas por una serie de estudios llevados a cabo en diversas industrias, y cinco elementos: tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía”<sup>47</sup>

---

<sup>47</sup> Walker & Mullins (2011). *Marketing strategy a Decision-Focused Approach*. U.S. Nueva York, Mc Graw Hill International Edition, Seventh Edition. p. 238.

El modelo SERVQUAL fue desarrollado como consecuencia de la ausencia de literatura que tratase específicamente la problemática relacionada con la medida de la calidad del servicio manufacturados. En la figura siguiente se resume el modelo.



Fuente: A. Parasuraman, Valerie A. Zeithaml, and Leonard L. Berry . (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research .Nueva York, p.48

El modelo SERVQUAL define la calidad del servicio como la diferencia entre las percepciones reales por parte de los clientes del servicio, y las expectativas que sobre éste se habían formado previamente. De esta forma, un cliente valorará negativamente o positivamente la calidad de un servicio en el que las percepciones que ha obtenido sean inferiores o superiores a las expectativas que tenía. Por ello, las compañías de servicios en las que uno de sus objetivos es la diferenciación mediante un servicio de calidad, deben prestar especial interés al hecho de superar las expectativas de sus clientes.

Si la calidad de servicio es función de la diferencia entre percepciones y expectativas, tan importante será la gestión de unas como de otras. Para poder

comprender de una mejor manera podemos analizar cuáles son las principales condicionantes en la formación de las expectativas, de las cuales varios autores concluyeron que estos condicionantes eran la comunicación boca-oído entre diferentes usuarios del servicio, las necesidades propias que desea satisfacer cada cliente con el servicio que va a recibir, las experiencias pasadas que pueda tener del mismo o similares servicios, y la comunicación externa que realiza la empresa proveedora del servicio, usualmente a través de publicidad o acciones promocionales.

También propusieron como dimensiones subyacentes integrantes del modelo calidad de servicio los elementos tangibles, la fiabilidad, la capacidad de respuesta, la seguridad y la empatía. En la figura siguiente se presenta el significado de cada una de estas dimensiones.

<b>Significado de las dimensiones del modelo SERVQUAL</b>	
<b>Dimensión</b>	<b>Significado</b>
Elementos tangibles (T)	Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, empleados y materiales de comunicación
Fiabilidad (RY)	Habilidad de prestar el servicio prometido de forma precisa
Capacidad de respuesta (R)	Deseo de ayudar a los clientes y de servirles de forma rápida
Seguridad (A)	Conocimiento del servicio prestado y cortesía de los empleados así como su habilidad para transmitir confianza al cliente
Empatía (E)	Atención individualizada al cliente

Fuente: Meza Aquino, J. A. (1997). <http://www.monografias.com/trabajos12/calser/calser.shtml>. Recuperado el 21 de Febrero de 2014.

Estas cinco dimensiones se desagregaron en 22 ítems que se muestran a continuación como el modelo SERVQUAL:

### **Dimensión 1: Elementos Tangibles**

Apariencia de las Instalaciones Físicas, Equipos, Personal y Materiales de comunicación

1. La empresa de servicios tiene equipos de apariencia moderna.
2. Las instalaciones físicas de la empresa de servicios son visualmente atractivas
3. Los empleados de la empresa de servicios tienen apariencia pulcra
4. Los elementos materiales (folletos, estados de cuenta y similares) son visualmente atractivos

### **Dimensión 2: Fiabilidad**

Habilidad para ejecutar el Servicio Prometido de forma Fiable y Cuidadosa

5. Cuando la empresa de servicios promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace
6. Cuando un cliente tiene un problema la empresa muestra un sincero interés en solucionarlo
7. La empresa realiza bien el servicio la primera vez
8. La empresa concluye el servicio en el tiempo prometido
9. La empresa de servicios insiste en mantener registros exentos de errores
- 10.

### **Dimensión 3: Capacidad de respuesta**

Disposición y Voluntad de los Empleados para Ayudar al Cliente y Proporcionar el Servicio

11. Los empleados comunican a los clientes cuando concluirá la realización del servicio.
12. Los empleados de la empresa ofrecen un servicio rápido a sus clientes.
13. Los empleados de la empresa de servicios siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes

14. Los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de sus clientes.

#### **Dimensión 4: Seguridad**

Conocimiento y Atención Mostrados por los Empleados y sus Habilidades para Inspirar Credibilidad y Confianza

14. El comportamiento de los empleados de la empresa de servicios transmite confianza a sus clientes
15. Los clientes se sienten seguro en sus transacciones con la empresa de servicios.
16. Los empleados de la empresa de servicios son siempre amables con los clientes.
17. Los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes

#### **Dimensión 5: Empatía**

Atención Individualizada que ofrecen las Empresas a los Consumidores

18. La empresa de servicios da a sus clientes una atención individualizada.
19. La empresa de servicios tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.
20. La empresa de servicios tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes.
21. La empresa de servicios se preocupa por los mejores intereses de sus clientes.
22. La empresa de servicios comprende las necesidades específicas de sus clientes."<sup>48</sup>

---

<sup>48</sup> Meza Aquino, J. A. (1997). <http://www.monografias.com/trabajos12/calser/calser.shtml>. Recuperado el 12 de Abril de 2008, de monografias: (acceso 21/02/2014).

## 2.6.2 Modelo de las diferencias

Desde hace ya algún tiempo, existe un elevado nivel de calidad de servicio que proporciona a las empresas considerables beneficios en cuanto participación y ganancia en el mercado, mayor productividad, bajos costos, alta motivación del personal, diferenciación respecto a la competencia, lealtad de los clientes actuales y captación de nuevos clientes, por citar algunos de los más importantes acontecimientos derivados de la calidad en el servicio otorgado a los clientes. Como resultado de esta evidencia palpable, medible y alcanzable, la gestión de la calidad de servicio se ha convertido en una estrategia prioritaria y cada vez son más los que tratan de definirla, implementarla, medirla, mejorarla, innovarla y finalmente conservarla.

Desafortunadamente, la definición y medida de la calidad han resultado ser particularmente complejas en el ámbito de los servicios, puesto que, al hecho de que la calidad sea un concepto aún sin definir hay que añadirle la dificultad derivada de la naturaleza intangible de los servicios y lo complejo de la percepción tan variada que pudieran tener los clientes que esta puede ser completamente diferente a la que la empresa pudiera tener.

Aun así siendo tan compleja en su medición, la calidad se ha convertido en una pieza clave dentro de las empresas y su búsqueda ha llevado a numerosos investigadores a desarrollar posibles definiciones y diseñar modelos sobre la misma.

Dentro de la gran variedad de modelos sobre calidad en el servicio podemos encontrar el denominado *“modelo de la diferencias”* que podemos entenderlo desde la perspectiva de que, “una empresa puede tratar de diferenciar su oferta de la competencia para ofrecer una calidad de producto superior, un servicio superior, o ambos. El problema es que la calidad y el



servicio pueden estar definidos en un sistema operativo de gran variedad de diferentes maneras por los clientes”<sup>49</sup>

Este modelo de diferencias propuesto por Parasuraman, Zeithaml y Berry en su libro escrito en 1985 establece que:

Calidad de servicio se define “como una función de la discrepancia entre las expectativas de los consumidores sobre el servicio que van a recibir y sus percepciones sobre el servicio efectivamente prestado por la empresa.

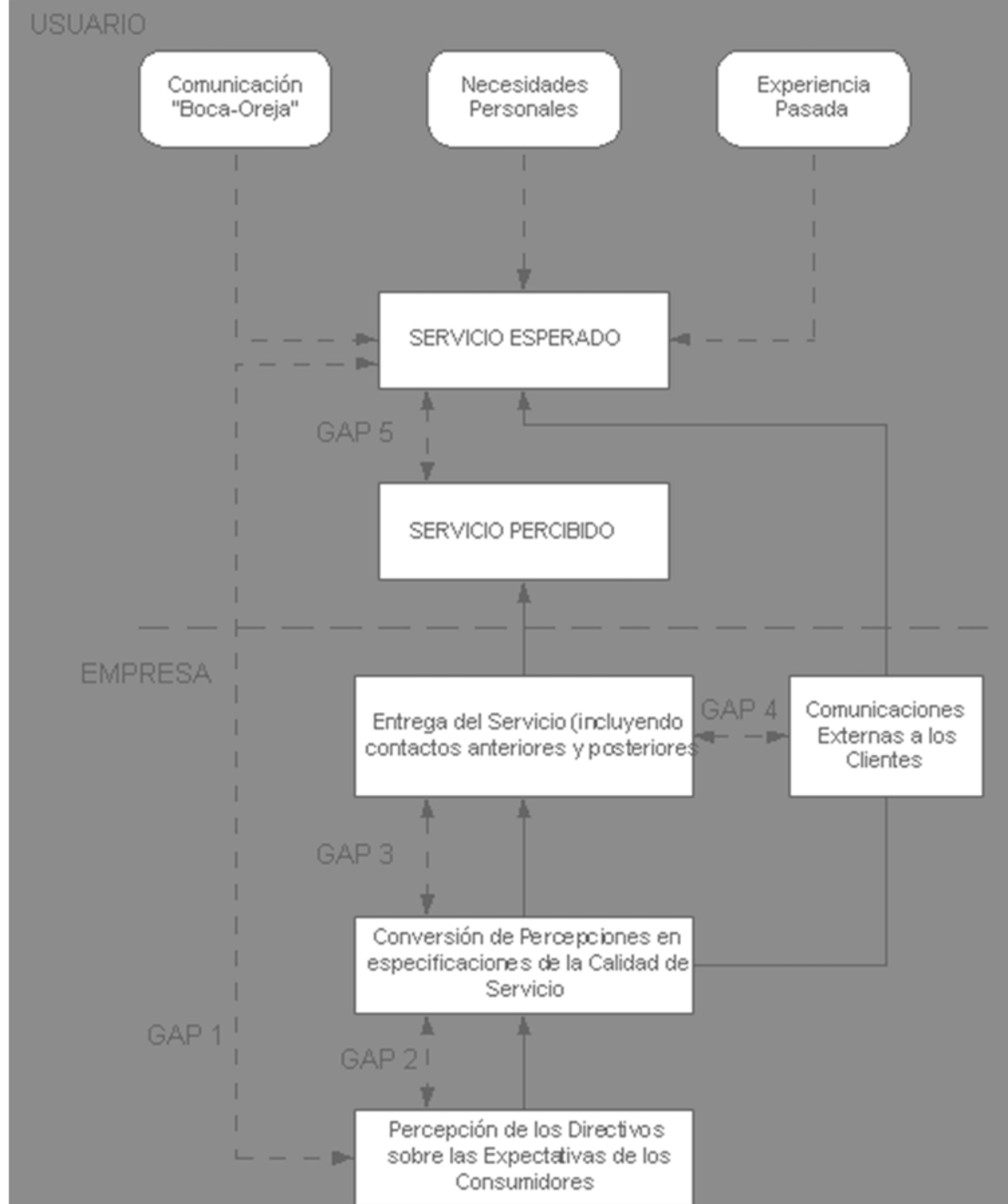
Significado de **GAP** es una palabra proveniente del idioma inglés que en español hace referencia a una **brecha**, una **apertura** o un **espacio vacío** comprendido entre dos puntos de referencia.

Los autores sugieren que reducir o eliminar dicha diferencia, denominada GAP 5, depende a su vez de la gestión eficiente por parte de la empresa de servicios de otras cuatro deficiencias o discrepancias (imagen siguiente).

---

<sup>49</sup> Walker & Mullins (2011). *Marketing strategy a Decision-Focused Approach*. U.S. Nueva York, Mc Graw Hill International Edition, Seventh Edition. p. 236.

## Determinantes de percepción en la calidad del servicio



Fuente: A. Parasuraman, Valerie A. Zeithaml, and Leonard L. Berry . (1988). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research .Nueva York, p.44

A continuación analizaremos los cinco gaps propuestos en su trabajo origen y sus consecuencias:

GAP 1: Discrepancia entre las expectativas de los clientes y las percepciones que la empresa tiene sobre esas expectativas. Una de las principales razones por las que la calidad de servicio puede ser percibida como deficiente es no saber con precisión qué es lo que los clientes esperan. El GAP 1, Gap de Información de Marketing, es el único que traspasa la frontera que separa a los clientes de los proveedores del servicio y surge cuando las empresas de servicios no conocen con antelación que aspectos son indicativos de alta calidad para el cliente, cuales son imprescindibles para satisfacer sus necesidades y que niveles de prestación se requieren para ofrecer un servicio de calidad.<sup>50</sup>

GAP 2: Discrepancia entre la percepción que los directivos tienen sobre las expectativas de los clientes y las especificaciones de calidad. Hay ocasiones en las que aun teniendo información suficiente y precisa sobre qué es lo que los clientes esperan, las empresas de servicios no logran cubrir esas expectativas. Ello puede ser debido a que las especificaciones de calidad de los servicios no son consecuentes con las percepciones que se tienen acerca de las expectativas de los clientes. Es decir que las percepciones no se traducen en estándares orientados al cliente.

Que se sepa lo que los consumidores quieren, pero no se convierta ese conocimiento en directrices claras y concisas para la prestación de los servicios puede deberse a varias razones: que los responsables de la fijación de estándares consideren que las expectativas de los clientes son poco realistas y no razonables, difíciles por tanto de satisfacer, que asuman que es demasiado complicado prever la demanda; que crean que la variabilidad inherente a los servicios hace inviable la estandarización; que no hay un proceso formal de establecimiento de objetivos o que se fijen los estándares atendiendo a los intereses de la empresa y no de sus clientes.

---

<sup>50</sup> A. Parasuraman, Valerie A. Zeithaml, and Leonard L. Berry, (1985) "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", Nueva York, p. 44-45.

GAP 3: Discrepancia entre las especificaciones de calidad y el servicio realmente ofrecido. Conocer las expectativas de los clientes y disponer de directrices que las reflejen con exactitud no garantiza la prestación de un elevado nivel de calidad de servicio. Si la empresa no facilita, incentiva y exige el cumplimiento de los estándares en el proceso de producción y entrega de los servicios, la calidad de éstos puede verse dañada. Así pues, para que las especificaciones de calidad sean efectivas han de estar respaldadas por recursos adecuados (persona, sistemas y tecnologías) y los empleados deben ser evaluados y recompensados en función de su cumplimiento.

El origen de esta deficiencia se encuentra, entre otras en las siguientes causas: especificaciones demasiado complicadas o rígidas, desajuste entre empleados y funciones, ambigüedad en la definición de los papeles a desempeñar en la empresa, especificaciones incoherentes con la cultura empresarial o empleados que no están de acuerdo con ellas y se sienten atrapados entre los clientes y la empresa, lo que da lugar a conflictos funcionales; inadecuados sistemas de supervisión control y recompensa, tecnología inapropiada que dificulta que las actuaciones se realicen conforme a las especificaciones, ausencia de sentimiento de trabajo en equipo o falta de sincronización de la oferta y la demanda.

GAP 4: Discrepancia entre el servicio real y lo que se comunica a los clientes sobre él. Este gap significa que las promesas hechas a los clientes a través de la comunicación de Marketing no son consecuentes con el servicio suministrado. La información que los clientes reciben a través de la publicidad, el personal de ventas o cualquier otro medio de comunicación puede elevar sus expectativas, con lo que superarlas resultará más difícil.

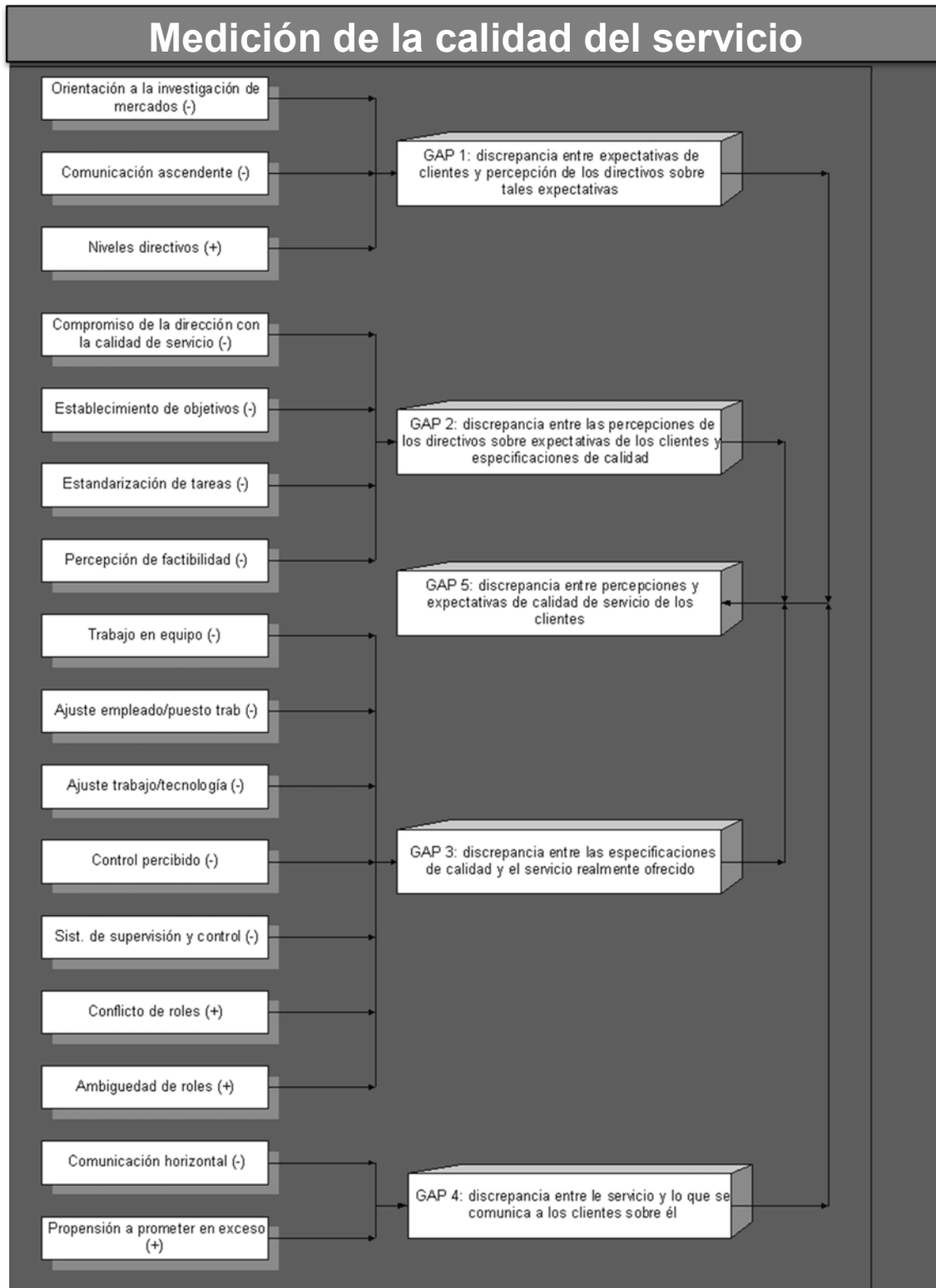
Este modelo muestra cómo surge la calidad de los servicios y cuáles son los pasos que se deben considerar al analizar y planificar la misma. En la parte superior se recogen aspectos relaciones con el cliente o usuario, el cual en función de sus necesidades personales, sus experiencias previas y las informaciones que ha recibido, se forma unas expectativas sobre el servicio que

va a recibir. La parte inferior incluye sobre el servicio que va a recibir. La parte inferior incluye fenómenos relativos al proveedor del servicio, concretamente se expone como las percepciones de los directivos sobre las expectativas del cliente guían las decisiones que tiene que tomar la organización sobre las especificaciones de la calidad de los servicios en el momento de su comunicación y entrega.

Finalmente, observamos como la existencia de una deficiencia de la calidad percibida en los servicios puede estar originada por cualquiera de las otras discrepancias o una combinación de ellas. Luego la clave para cerrar el GAP 5, la diferencia entre las expectativas y percepciones de los consumidores, está en cerrar los restantes gaps del modelo:

$$\text{GAP 5} = f(\text{GAP 1}, \text{GAP 2}, \text{GAP 3}, \text{GAP 4})$$

Posteriormente algunos años más tarde para ser exacto en 1988 Parasuraman, Zeithaml y Berry realizaron un trabajo complementario al modelo de diferencias descrito en las páginas anteriores, los autores amplían el modelo original, profundizando en las causas o factores que provocan cada uno de los cinco Gaps anteriormente señalados y determinan su tamaño, estableciendo un conjunto de hipótesis que se recogen de forma resumida en la imagen siguiente:



Fuente: A. Parasuraman, Valerie A. Zeithaml, and Leonard L. Berry. (1988). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research .Nueva York, p.44

Nota: el símbolo (+) indica que, el factor de que se trate se relaciona positivamente con el gap analizado, mientras el símbolo (-) señala que la relación es negativa.

Este Modelo tiene su fortaleza frente a otros similares por que reúne todos los aspectos básicos de una manera resumida y fácil de comprender y aplicar. Para nuestro estudio comentaremos cada Gap:

**GAP Estratégico (GAP 1).** Esta es una fase de análisis, incluye tanto el diagnóstico –interno y externo - de la empresa en relación con la calidad así como también involucra la consideración de la misión, valores y objetivos de los distintos grupos que la integran. Por lo tanto el objetivo de este primer gap es realzar las discrepancias o inconsistencias entre la elección de la empresa sobre cuáles son sus prioridades competitivas y los aspectos de la oferta global del servicio que son considerados prioritarios por sus clientes.

**GAP Técnico de diseño (GAP 2).** Estamos en un proceso estratégico por lo cual, es necesario formular la estrategia en los diferentes niveles (corporativo, competitivo y funcional) para posteriormente proceder a planificar los aspectos técnicos o tangibles del servicio en concordancia con las prioridades estratégicas previamente seleccionadas. Por lo cual podemos resumir que este segundo gap surgiría cuando la empresa no es capaz de traducir en su proceso de formulación y planificación estratégica los aspectos claves para el cliente en especificaciones de servicio, resumido de otra forma, cuando el diseño del servicio no se ajusta a las expectativas y necesidades del cliente.

**Gap Funcional o de Ejecución (GAP 3).** El paso siguiente deberá ser la implantación de la estrategia, este gap podemos entenderlo como la diferencia entre el servicio planificado y el efectivamente realizado. Para poder minimizar este gap resulta indispensable que la empresa haya sido capaz, en la fase anterior, de establecer unos estándares que respondan a las expectativas de los

clientes pero que también sean realizables por parte de la empresa es decir que todo sea alcanzable, teniendo en cuenta la dotación de recursos tangibles e intangibles, disponibles en la misma. No hay que olvidar ni perder de vista que, de acuerdo con la actual visión de la empresa basada en los recursos, la obtención de resultados dispares por parte de empresas que han formulado una misma estrategia puede explicarse por sus diferentes capacidades a la hora de gestionar dicha estrategia.

**Gap de Relaciones Externas (GAP 4).** Para concluir el ciclo estratégico no es suficiente con el proceso de control implícito en el gap de ejecución, sino que sería indispensable incorporar el efecto que sobre las expectativas de los clientes tiene la discrepancia que puede existir entre la imagen corporativa, en relación con la calidad, que la empresa transmite al conjunto de agentes externos y el servicio que realmente es capaz de ofrecer a sus clientes.

En este sentido la imagen corporativa se configura no sólo como resultado de las actividades tradicionales de marketing sino también a partir de múltiples formas de influencia en el exterior (aspectos sociales, culturales, económicos, competitivos, etc.). Podemos citar que este gap incorpora una orientación hacia el cliente propia de la filosofía de la calidad pero que ha venido recibiendo muy poco interés en el ámbito de la dirección de empresas. Con él se estaría estableciendo un proceso de feed-back que nos devolvería al gap estratégico.

**Gap Global (GAP 5).** Finalmente el gap global es el resultado de la inadecuada gestión de los cuatro anteriores y se plasma en la diferencia entre las expectativas y percepciones de los clientes.

Una vez establecida esta primera definición de los gaps del *“modelo estratégico de gestión de calidad”*, el siguiente paso, previo a la operativización del mismo, es identificar los principales factores que influyen en cada uno de los gaps.



### 2.6.3 Modelo estratégico de gestión de calidad

Modelo Estratégico de gestión de calidad	
GAP	FACTORES
GAP ESTRATÉGICO	Diagnóstico estratégico Cantidad y calidad de la información disponible sobre expectativas de clientes Compromiso de la dirección con la calidad
GAP TÉCNICO	Procesos de formulación y planificación estratégica de la calidad Diseño organizativo de la empresa
GAP FUNCIONAL	Tipo de cultura y liderazgo empresarial Disponibilidad de mecanismos de control del cumplimiento de especificaciones
GAP RELACIONES EXTERNAS	Veracidad de la comunicación externa Coordinación con integrantes cadena de valor Disponibilidad información sobre efectos de la estrategia en imagen corporativa
GAP GLOBAL	F (gap estratégico, gap técnico, gap funcional, gap relaciones externas)

Fuente: Meza Aquino, J. A. (1997) . <http://www.monografias.com/trabajos12/calser/calser.shtml>. Recuperado el 21 de Ferebro de 2014, de monografias

Podemos comentar que el gap estratégico depende de la calidad del diagnóstico o análisis estratégico realizado por la dirección de la empresa. Debemos tomar en cuenta que en esta fase es necesario no sólo contemplar los aspectos externos –con especial referencia a la información sobre las

expectativas de los clientes, tanto reales como potenciales, y los aspectos de la oferta global considerados prioritarios por ellos- sino también los internos – dotación de recursos y capacidades de la empresa que condiciona, entre otros factores, la viabilidad de las diferentes alternativas estratégicas; sistema de calidad actual y sus características; valores, objetivos y prioridades de la compañía.

Por su lado el gap técnico, estaría condicionado por los procesos de formulación pero sobre todo, de planificación en donde se especifican tanto los objetivos tangibles e intangibles a alcanzar así como los medios a emplear para ello. Estas decisiones están firmemente unidas a las de estructura y diseño organizativo en todas sus dimensiones.

El gap funcional se ve influenciado por dos cuestiones muy diferentes. Por una parte, el tipo de cultura y liderazgo existente dentro de la empresa que va a condicionar la actitud, disponibilidad, motivación, comportamiento, etc. del personal de la empresa y, principalmente, de aquel que está en contacto directo con el cliente. Todos estos aspectos son esenciales de cara a la ejecución o prestación efectiva del servicio. El diseño del sistema de comunicaciones internas, muy vinculado al gap anterior, resulta igualmente vital en el funcional. Por otra parte, para poder conocer el servicio efectivamente prestado es imprescindible disponer de mecanismos de medición y control del cumplimiento de las especificaciones de calidad, con una orientación claramente preventiva y de mejora continua.

El gap de relaciones externas contiene factores en los dos sentidos de la comunicación externa. En la circulación de información hacia el exterior es imprescindible que la empresa transmita confianza en que es capaz de cumplir lo que promete a sus clientes. Igualmente, debe ser capaz de transmitir con claridad al resto de integrantes de la cadena de valor sus prioridades en materia de calidad. En el otro sentido, la empresa debe ser capaz de obtener información

cierta sobre los efectos que en la imagen corporativa, e indirectamente en las expectativas y preferencias de los clientes, tienen sus actuaciones a todos los niveles de la organización.

El gap global, es el que surge y emana como consecuencia de los gaps anteriores. Por tanto, resulta ineludible que la dirección de la empresa realice una adecuada gestión de todo el proceso que permita minimizar o eliminar los diferentes gaps e, indirectamente esto traerá consigo un efecto cascada, el gap global, por lo que podemos concluir que el efecto de los gaps es el determinante del gap global.

#### **2.6.4 Modelo de empresa de alta calidad**

Si en Japón hubieran preguntado hace 40 años que es una empresa de calidad, seguramente hubieran contestado: “es aquella que produce productos de calidad para sus clientes”.

La percepción era entonces que con solo cumplir los requisitos del cliente sobre el producto, se tenía una empresa de calidad, en aquellos tiempos hacer un buen producto era suficiente para hacer un buen negocio. Los tiempos, los clientes y sus percepciones han cambiado mucho desde entonces. En la actualidad se consideran tan importantes los clientes internos como externos.

Este modelo demuestra que aquellas empresas que se han enfocado a la satisfacción de sus clientes, de su personal y de sus accionistas, se mantienen como líderes en resultados, mientras que en aquellas en que solo se satisface a uno o dos de estos elementos, los resultados son pobres.

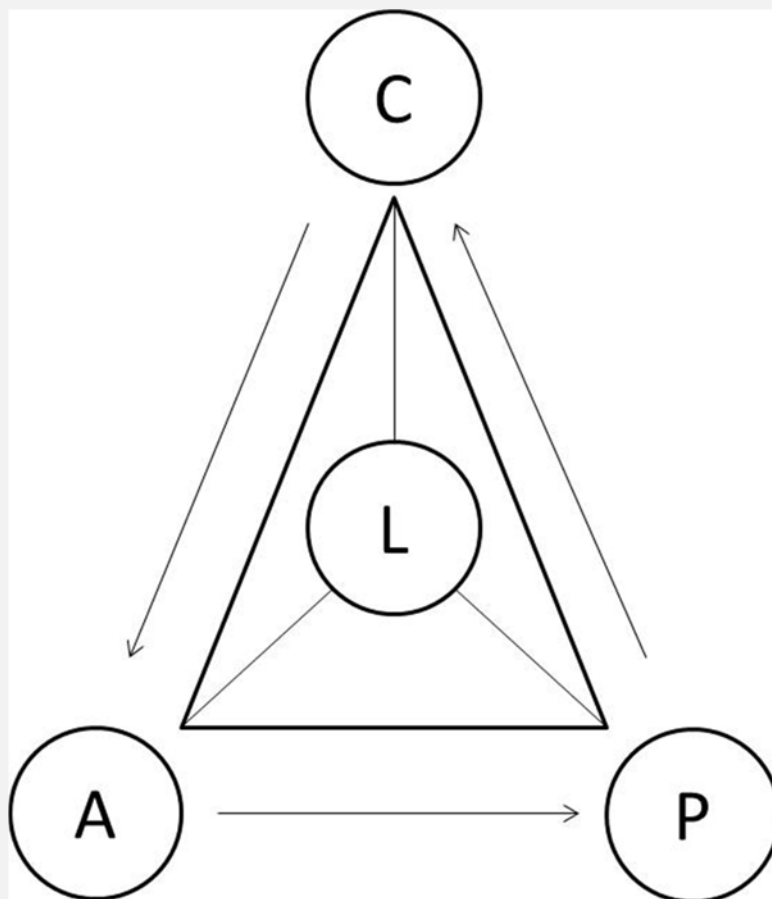
Este modelo nos demuestra que debe haber un equilibrio entre las tres partes antes mencionadas, si fallo alguno de los tres, la empresa pierde el

equilibrio y no puede perdurar a largo plazo y no cubre las expectativas de estas partes...

El líder de alta calidad está en el centro del modelo buscado siempre superar las expectativas de los tres elementos en un proceso de mejora continua.

Se muestra en el diagrama siguiente

### Modelo de empresa de alta calidad



Fuente: Müller, Enrique (2001) *Cultura de Calidad de Servicio*. México MC Graw Hill, Segunda Edición.p.12.

C= Cliente

A= Accionista

P= Personal

L= Líder de Alta Calidad

El líder de alta calidad debe de tener ciertas características:

1. El líder de alta calidad es inalcanzable e inalcanzable en la empresa que maneja, porque está en un proceso de mejora continua enfocado a superar expectativas de clientes, personal y accionistas
2. El líder está implicado en el proceso; lo vive y desea el éxito
3. Tiene alta calidad en sus valores, y estos son el principio de todo proceso
4. “Vende” el proceso de calidad al persona; el principal convencido es el mismo
5. Se rodea de gente de calidad con altos valores que coinciden con los suyos
6. El y su grupo de colaboradores forman parte de un grupo de mejora y dan el ejemplo al resto de la organización
7. Inicia el proceso de calidad y continua dándole seguimiento
8. Desarrolla líderes de calidad que realizan el proceso en su propia área y que pueden, en cualquier momento, sustituirlo en su puesto
9. Cree en la calidad de la gente, de sus productos y de sus servicios, desarrolla una cultura de calidad en su organización
10. Finalmente, aplica la calidad en todo lo que le rodea.”<sup>51</sup>

### **2.6.5 Modelo de cultura de servicio**

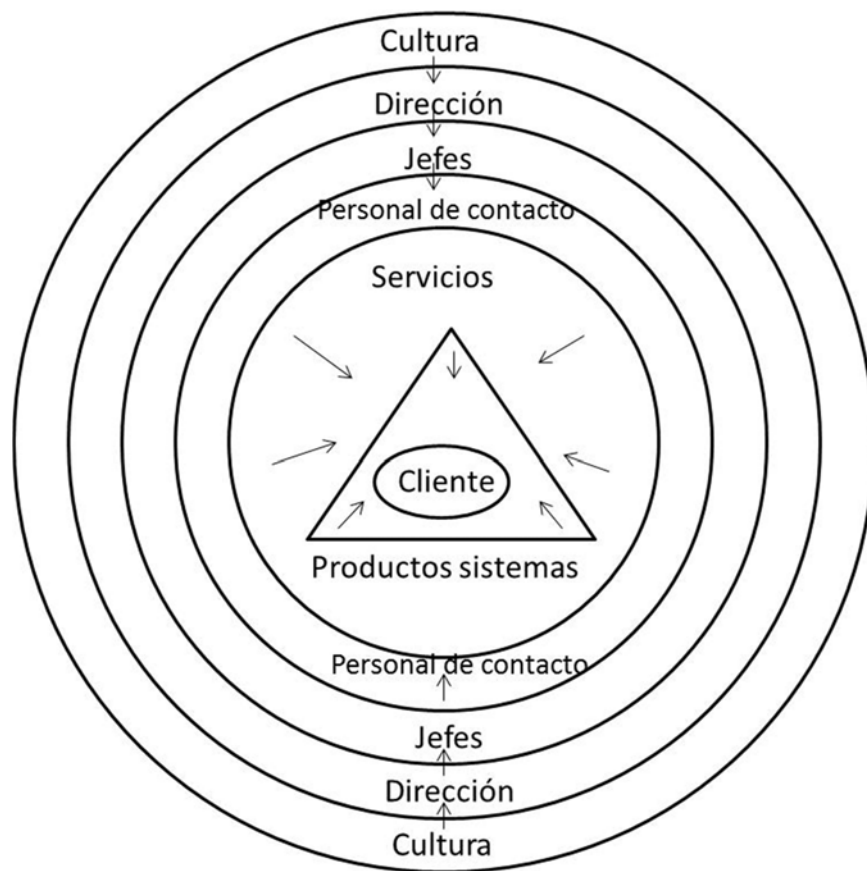
Para explica este modelo se define el concepto siguiente:

---

<sup>51</sup> Muller de la Lama, E. (1999). *Cultura de calidad de servicio*. México: Trillas, Primera Edicion.p. 11-13.

“Cultura: se refiere al conjunto de valores y manifestaciones que una sociedad crea, como son su folklore, costumbres, música, obra literaria, vestido, comida, etc.

### Modelo de cultura de servicio



Fuente: Müller, Enrique (2001) *Cultura de Calidad de Servicio*. México MC Graw Hill, Segunda Edición.p.31.

Nos dice como nacen, viven y mueren los hombres en una sociedad. Aplicado a la empresa es como nace, vive y muere esta.”<sup>52</sup>

“Este modelo se explica en forma gráfica e indica los elementos más importantes de una cultura de servicio, como indica el diagrama y se definen cada una de sus partes:

El cliente. Es el centro, el vértice, el sol, todo gira a su alrededor; sin él, el modelo queda desarmado. Es la razón de ser de la empresa, y de la cultura de servicio en donde todo se orienta hacia él.

Servicios orientados al cliente. Los servicios que se ofrecen al cliente son adaptados a sus necesidades. El personal se convierte en detector de estas necesidades que son satisfechas al momento usando el ingenio, la creatividad y la buena disposición del personal de línea.

Productos orientados al cliente. Los productos están diseñados pensando en las necesidades del cliente. Contienen estándares de alta calidad, los cuales son auditados constantemente por el mismo personal que los produce y los maneja. Los productos son mejorados escuchando al cliente que sabe lo que quiere.

Sistemas orientados al cliente. Los sistemas en la organización apoyan al personal de contacto y son diseñados para la conveniencia del cliente, más que para la conveniencia de la organización; son sistemas amigables que rodean una experiencia más de satisfacción del cliente.

Personal de contacto orientado al cliente. Es el nivel en la organización que sirve al cliente directamente y está en el contacto íntimo con él por medio de servicios, productos, y sistemas que ofrece al cliente. Si logramos una buena cultura de servicio, este personal estará atento a las necesidades del cliente al

---

<sup>52</sup> Muller de la Lama, E. (1999). *Cultura de calidad de servicio*. México: Trillas, Primera Edición.p. 22.

momento que se presentan. Esto nos da un nivel de respuesta, atención y voluntad que hace que el cliente califique el servicio como superior y regrese y recomiende el buen servicio a otros.

Jefes orientados al cliente. Los jefes son vitales en este proceso, pues están en contacto con el personal de línea. Ellos son determinantes para el cambio de cultura de su personal. Si están convencidos apoyaran el cambio. Se necesita un perfil especial de jefe en una cultura de servicio que logre que su gente, quiera, sepa, y pueda mejorar el servicio.

Dirección orientada al cliente. El siguiente círculo es la dirección donde se origina el interés, la energía, el comportamiento inicial, la filosofía, la misión, los objetivos fundamentales y la estrategia para una nueva cultura.

Cultura de Servicio. El último círculo es la cultura de servicio, abarca todos los elementos culturales de la organización.”<sup>53</sup>

#### **2.6.6 El modelo de las brechas**

Si uno acepta la perspectiva que calidad significa cubrir o exceder de manera consistente las expectativas de los clientes, entonces la tarea del gerente radica en equilibrar las expectativas y las percepciones de ellos así como de cerrar cualquier brecha que haya entre ambas.

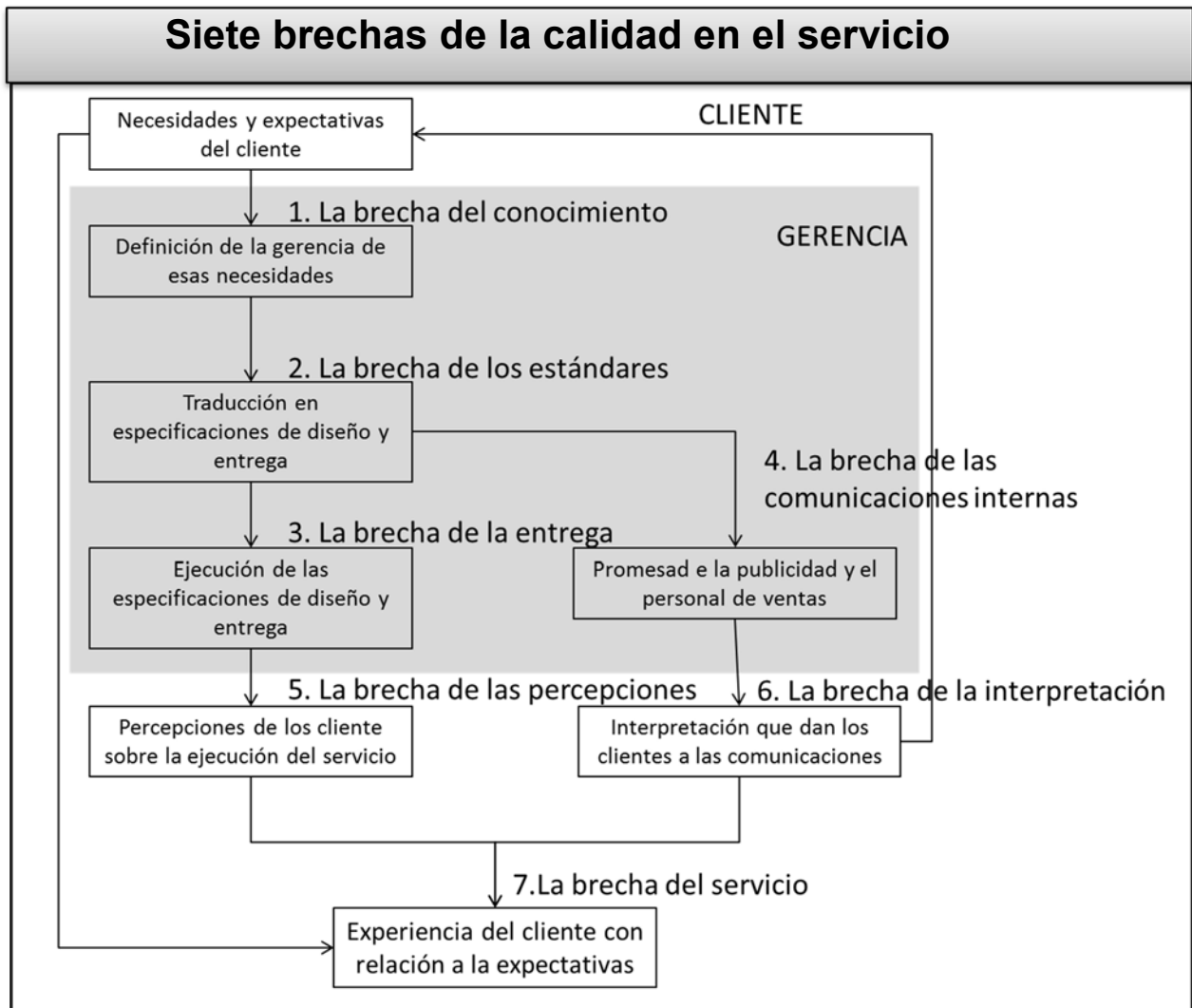
Zaithal, Berry y Parasuraman identifican cuatro brechas potenciales dentro de la empresa del servicio, que podrían conducir a una quinta y más grave brecha final: la diferencia entre lo que los clientes esperaban y lo que perciben haber recibido.

---

<sup>53</sup> Muller de la Lama, E. (1999). *Cultura de calidad de servicio*. México: Trillas, Primera Edición.p.32.



La siguiente figura amplia y refina su esquema para identificar un total de siete tipos de brechas que pueden ocurrir en diferentes momentos durante el diseño y la prestación de un servicio:



Fuente: Lovelock Christopher. (2009). Marketing de Servicios. México; Editorial Pearson, Sexta Edición 2009, pag.425

- 1- La brecha del conocimiento, es la diferencia entre lo que los proveedores del servicio creen que los clientes esperan y las necesidades y expectativas reales de los consumidores

- 2- La brecha de los estándares, es la diferencia entre las percepciones que tiene la gerencia respecto a las expectativas del cliente y los estándares de calidad establecidos para la prestación del servicio.
- 3- La brecha de la entrega, es la diferencia entre los estándares de entrega especificados y el desempeño real del proveedor del servicio con respecto a esos estándares.
- 4- La brecha de las comunicaciones internas, es la diferencia entre lo que la publicidad y el personal de ventas de la empresa considera que son las características, desempeño y nivel de calidad del servicio del producto, y lo que la empresa es realmente capaz de entregar.
- 5- La brecha de las percepciones, es la diferencia entre lo que en realidad se entrega y lo que los clientes perciben haber recibido (porque son incapaces de evaluar la calidad del servicio con exactitud)
- 6- La brecha de la interpretación es la diferencia entre lo que prometen los esfuerzos de comunicación de un proveedor de servicios (antes de la entrega del servicio) y lo que el cliente cree que esas comunicaciones prometieron.
- 7- La brecha del servicio es la diferencia entre lo que los clientes esperan recibir y su percepciones del servicio que en realidad se les entrega.

Las brechas 1, 5, 6 y 7 representan brechas externas entre el cliente y la empresa. Las brechas 2,3 y 4 son brechas internas que ocurren en diversas funciones y departamento dentro de la empresa.

En cualquier momento del diseño y la prestación del servicio (brecha 7) es la más crítica; por lo tanto, la meta última de la mejora de la calidad del servicio consiste en cerrarla o disminuirla lo más posible. Sin embargo, para lograrlo, las organizaciones de servicios generalmente necesitan trabajar para cerrar las otras seis que se describen. Para mejorar la calidad del servicio se necesitan identificar las causas específicas de todas las brechas y después desarrollar las estrategias para cerrarlas.”<sup>54</sup>

---

<sup>54</sup> Loverlock Christopher, *Marketing de Servicios*, Editorial Pearson, Sexta Edición 2009, p.424-425.

## **CAPITULO III**

### **ESTRATEGIAS DE CALIDAD EN EL SERVICIO**

La calidad se ha convertido desde hace algunos años en una de las estrategias más importantes para todas las empresas, a fin de seguir siendo competitivas en el mercado, es por ello que en este *capítulo III* definimos a detalle cada una de las teorías de las estrategias de calidad en el servicio al cliente con sus ventajas y desventajas, con el objetivo de desarrollar la propuesta de esta tesis, basándose en el conocimiento del cliente con el objetivo de lograr su fidelidad.

#### **3.1 Que es una estrategia**

Cuando escuchamos la palabra “estrategia” nos imaginamos batallas militares famosas, y esto es tiene mucho que ver. Cuando un militar se fija un objetivo a alcanzar debe de pensar de inmediato en “cómo” lograrlo, de ahí nace el concepto de “estrategia” La estrategia responde al cómo lograr los objetivos.

Una estrategia bien desarrollada es un punto de diferenciación y debe lograr posicionar a la empresa en la mente de los clientes y prospectos.

El servicio al cliente es una de las aristas fundamentales en todo negocio, el fin que tiene es lograr la fidelidad y estima de los clientes a largo plazo. Dicha estrategia deberá lograr un incremento en las ventas ya que los clientes se sentirán más cómodos recomendando los productos de manera rutinaria.

Existen diversas estrategia de servicio al cliente, la empresa deber evaluar cual o cuales de estas le pueden ayudar a lograr sus objetivos corporativos.

Toda estrategia requiere de una magnifica organización que sea capaz de ejecutarla y de un presupuesto que la empresa destine para llevarla a cabo. Estas dos razones son la que dan la base para saber cuál de las estrategias se elige.

Según Porter “la estrategia de diferenciación proviene de la creación de valor para el comprador a través del impacto de una empresa sobre la cadena de valores del comprador. El valor solo existe si es percibido por el comprador...Para que el valor sea percibido por el comprador, debe ser comunicado a través de la fuerza de ventas o por medio de la publicidad, para que el cliente lo perciba y lo recompense mediante la compra; es decir, a través de una relación precio-premio que es el precio que el consumidor paga de más por el premio recibido o por el beneficio proporcionado, como factor de diferenciación de un servicio”<sup>55</sup>

### **3.1.1 Tipos de estrategias de calidad en el servicio**

Existen diferentes estrategias como por ejemplo:

- Estrategia de conocimiento (valor percibido por el cliente)
- Estrategia de valor para el cliente
- Estrategia de mantenimiento-retención
- Estrategia de repetición –modelo de gestión de clientes
- Estrategia de fidelización

---

<sup>55</sup> Cobra, Marcos. (2000). *Marketing de servicios*. Colombia: Mc. Graw Hill, Segunda Edición.p.27.

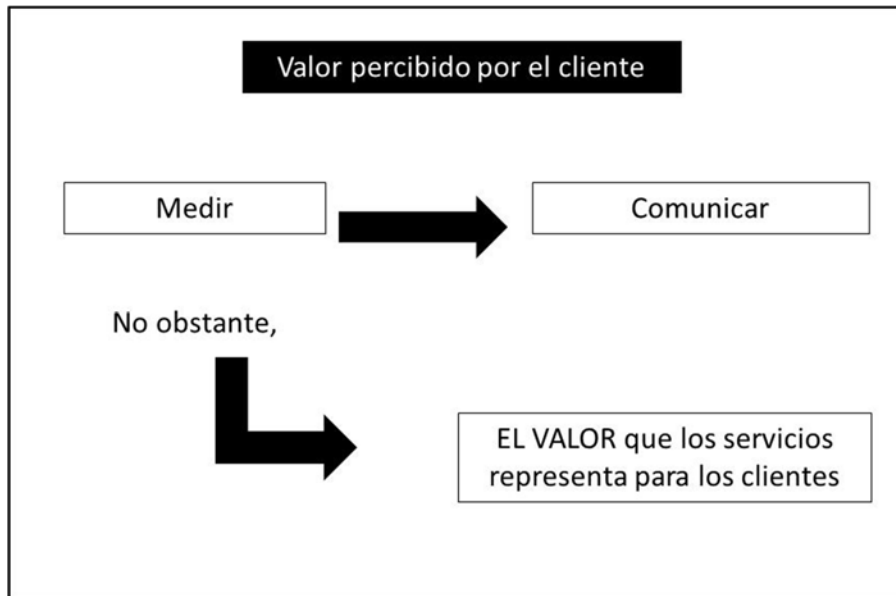
### **3.1.1.1 Estrategia de conocimiento (valor percibido por el cliente)**

Una empresa que decide invertir en administración de conocimientos la lleva a obtener una gran ventaja estratégica ya que la empresa que posee el conocimiento puede emplear la tecnología e información adecuada para conquistar el mercado. Si posee experiencia y conocimiento la empresa tiene una ventana abierta para saber que funciona y que no funciona en la ciencia y el arte de atender al cliente, lo cual permite emplear una estrategia personalizada para atender a cada cliente por separado. En consecuencia, el uso de la estrategia del conocimiento puedes significar un aumento en la eficacia de la estrategia competitiva.

Entonces la pregunta que podríamos hacernos es ¿Cómo invertir en conocimiento? La respuesta es demasiado sencilla, significa conseguir información que nos garantice mejorar y soportar la toma de decisiones; lo que esperamos a través de estas investigaciones es que logremos y nos sea posible determinar las tres premisas siguientes:

1. ¿Qué quiere el cliente?
2. ¿Qué espera de un servicio?
3. ¿Cómo percibe el servicio?

En el momento cuando podemos medir el valor que percibe un cliente es posible establecer una estrategia basada en lo que realmente tiene importancia y verdadero significado para nuestro cliente y que nos llevara a realizar una estrategia adecuada pues contamos con bases sólidas en la cual cimentar estas estrategias.



Fuente: Cobra, Marcos (2000) *Marketing de servicios*. Colombia MC Graw Hill, Segunda Edición.p.116.

Una vez que la investigación con los clientes mida el valor percibido es necesario establecer la estrategia en estos puntos:

**Preguntas clave que deben responderse en esta estrategia.**

### **1.- ¿Cómo se define el valor?**

“El valor es un aspecto que el cliente busca en un servicio de conformidad con las expectativas relacionadas con lo que se le ofrece, es algo parecido a un beneficio. Por ejemplo, si alguien que está a punto de ahogarse, una cuerda solo tiene valor si sirve para sacarlo del agua, en tanto una cuerda bella y de calidad excepcional no tiene valor si el uso no se percibe como pertinente e importante”

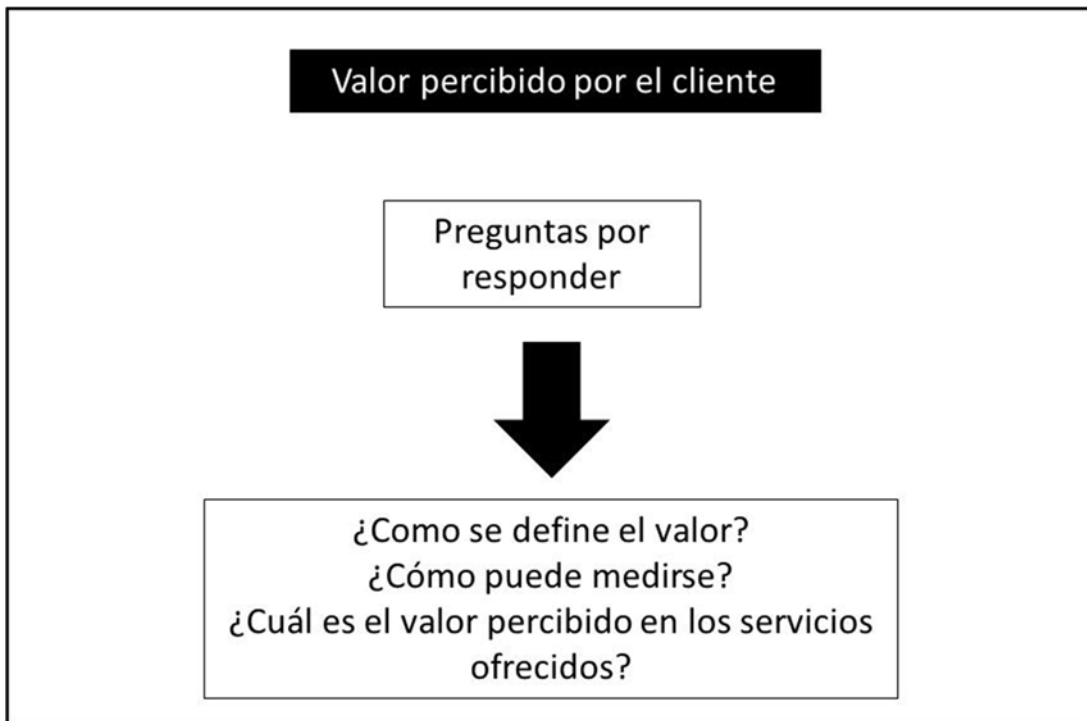
### **2.- ¿Cómo puede medirse el valor?**

“Identificar y medir el valor es posible mediante la investigación. En este caso la técnica de medición puede ser comparativa., del tipo a su entender “¿qué es lo

más importante en el servicio aéreo: la atención en el mostrador o la atención a bordo?”. Hecha la comparación se pide al entrevistado que asigne una calificación entre cero y diez. Tabulados los datos que arroja la investigación, es posible identificar qué tiene valor realmente para el consumidor de servicios”

### 3.- ¿Cuál es el valor percibido por los clientes en los servicios ofrecidos?

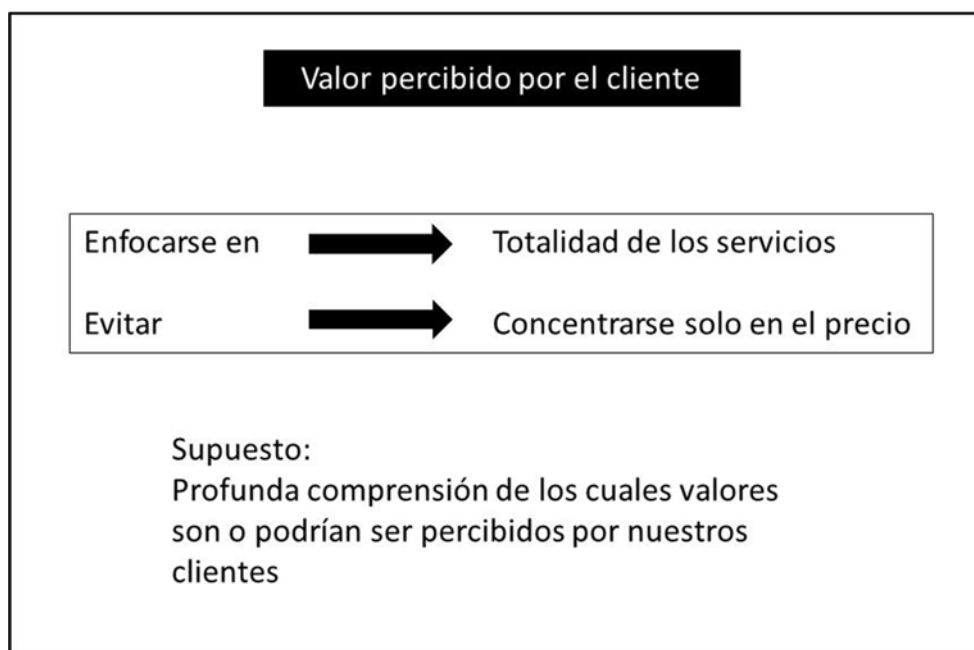
“Muchas veces una empresa infiere lo que el cliente valora y fija una estrategia equivocada: por tanto, es importante invertir en el conocimiento del valor percibido. Por ejemplo, ¿qué valora un cliente en un banco: la garantía o el buen servicio? Dependiendo del momento, la garantía puede ser un valor importante pero, a partir del instante en que todos los bancos ofrecen garantías, puede percibirse que es mejor el que brinde la mejor atención”<sup>56</sup>



Fuente: Cobra, Marcos (2000) *Marketing de servicios*. Colombia MC Graw Hill, Segunda Edición.p.117.

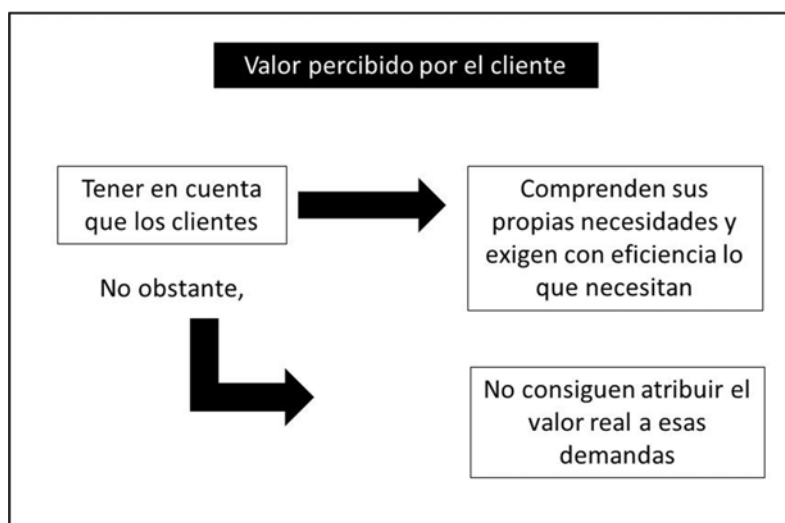
<sup>56</sup> Cobra, Marcos. (2000). *Marketing de servicios*. Colombia: Mc. Graw Hill, Segunda Edición.p.116-117.

Debemos tener en cuenta hacer una pausa e invertir tiempo en esta etapa ya que cuando una empresa se enfoca y direcciona todo su esfuerzo a una suposición equivocada, ésta puede tener serias y grandes dificultades de toda índole (financiera, de recursos, administración y tiempo) es por esta razón la importancia y seriedad de obtener el valor percibido por el cliente como se menciona en el cuadro a continuación:



Fuente: Cobra, Marcos (2000) *Marketing de servicios*. Colombia MC Graw Hill, Segunda Edición.p.118.

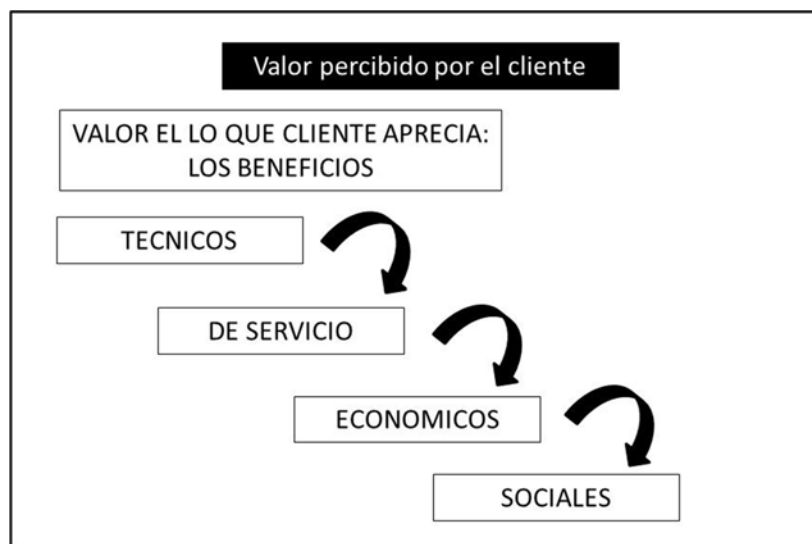
Es necesario que la empresa tenga presente que sus clientes comprenden sus propias necesidades y los clientes exigen con eficiencia lo que precisan. No obstante, es común que éstos no consiguen atribuir valor real a estas demandas.





Fuente: Cobra, Marcos (2000) *Marketing de servicios*. Colombia MC Graw Hill, Segunda Edición.p.118.

Por lo que podemos decir que en consecuencia, el *Valor* es todo aquello que aprecian los clientes en determinado servicio, como son los beneficios técnico del servicio, lo servicio que se agregan e incluso los beneficios económicos y sociales del servicio.<sup>57</sup>



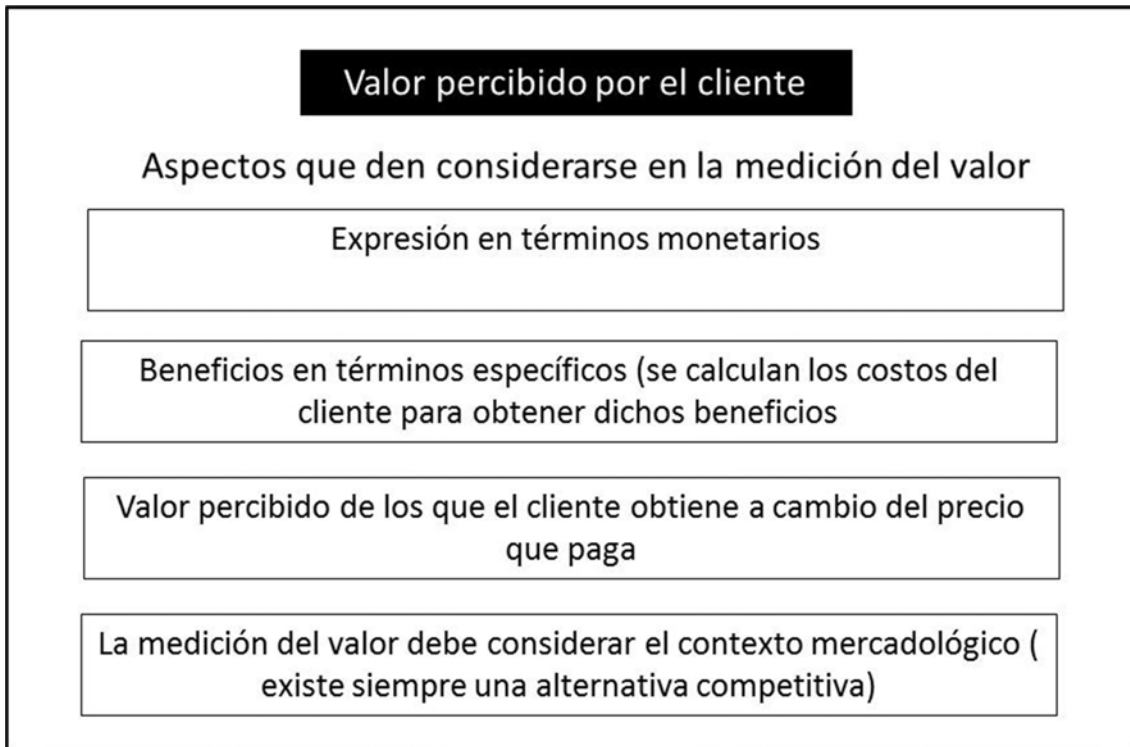
Fuente: Cobra, Marcos (2000) *Marketing de servicios*. Colombia MC Graw Hill, Segunda Edición.p.118.

Es preciso tener en cuenta algunos aspectos cuando se mide el valor percibido por el cliente:

- Que representa el valor en términos monetarios

<sup>57</sup> Cobra, Marcos. (2000). *Marketing de servicios*. Colombia: Mc. Graw Hill, Segunda Edición.p.118.

- Que representan los beneficios en términos específicos
- El valor percibido es lo que el clientes obtiene a cambio del precio que paga
- La medición del valor debe tener presente el contexto mercadológico de la empresa, ya que la acción de la competencia puede impedir que se perciba el valor.

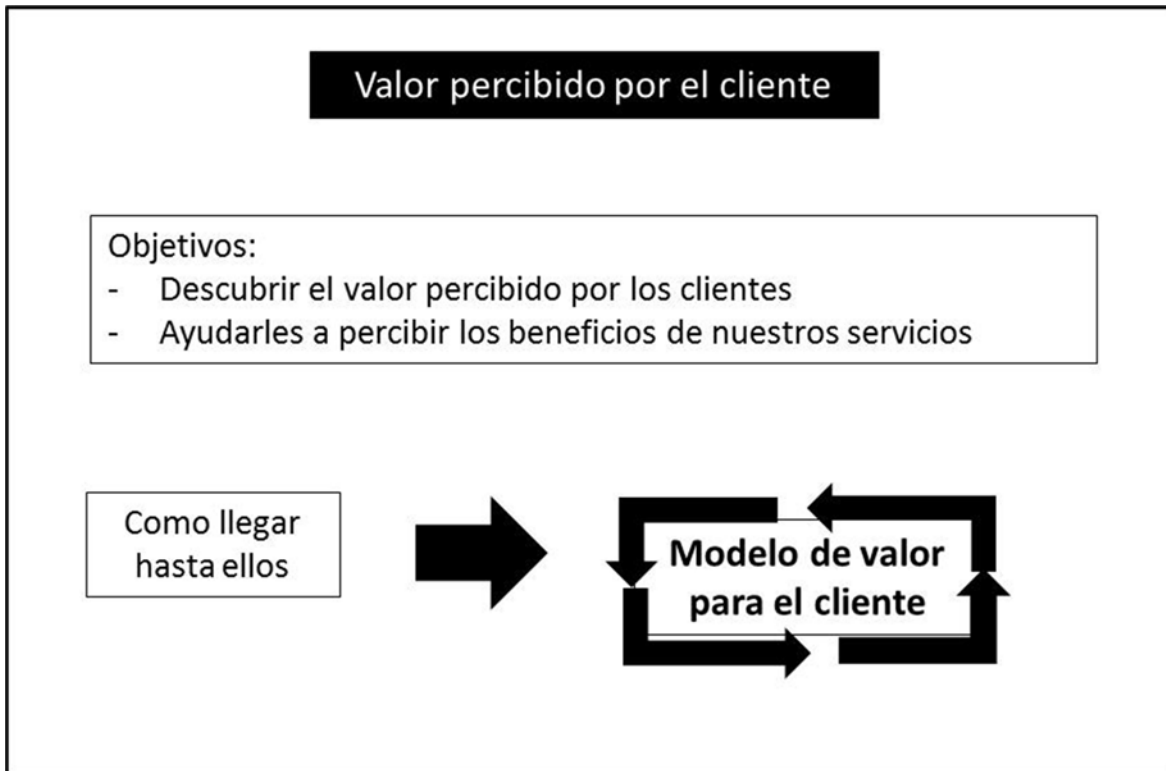


Fuente: Cobra, Marcos (2000) *Marketing de servicios*. Colombia MC Graw Hill, Segunda Edición.p.119.

### **Objetivos del valor percibido.**

Aunado a descubrir el valor percibido por el cliente o por los clientes, es necesario e indispensable ayudarlos a captar los beneficios de los servicios

ofrecidos, y para la empresa es muy importante saber cómo llegar a ofrecerles algo que tenga valor para los clientes.



Fuente: Cobra, Marcos (2000) *Marketing de servicios*. Colombia MC Graw Hill, Segunda Edición.p.120.

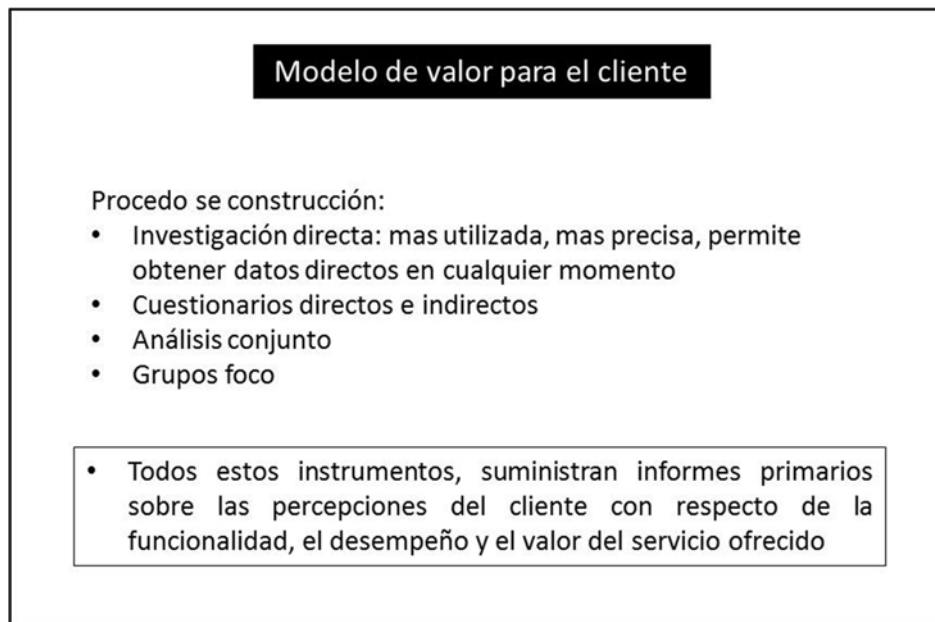
### 3.1.1.2 Estrategia de valor para el cliente.

Esta estrategia está basada en el modelo de valor para el cliente, trata de una representación del valor percibido que se basa en la medición de costos y beneficios del servicio otorgado a los clientes. Dicho modelo está basado y construido a partir de la información obtenida a través de entrevistas con consumidores de cada uno de los segmentos importantes con lo que contamos.

Cómo construir el modelo de valor para el cliente.

“En el proceso de construcción del modelo de valor para el cliente se emplea

La investigación directa entre consumidores significativos de cada segmento, mediante cuestionarios directos e indirectos, y se asocian con los gastos con base en la técnica estadística del *análisis conjunto*. Otro criterio utilizado para recolectar datos de los clientes es el denominado *grupo foco*, en el que sólo se entrevistan los clientes que presentan determinada característica. Esta metodología objetiva consigue información primaria sobre la percepción del cliente con respecto de la funcionalidad, el desempeño, y el valor del servicio ofrecido”<sup>58</sup>



Fuente: Cobra, Marcos (2000) *Marketing de servicios*. Colombia MC Graw Hill, Segunda Edición.p.121

Etapas en la construcción del modelo de valor para el cliente consumidor, se describen en el cuadro a continuación:

<sup>58</sup> Cobra, Marcos. (2000). *Marketing de servicios*. Colombia: Mc. Graw Hill, Segunda Edición.p.116-117.

## Etapas de la construcción del modelo del valor

1. Seleccionar un equipo de investigación

Incluir personas con experiencia en diseño, producción, ingeniería y marketing y dos o tres mas de ventas con visión de futuro

2. Escoger el segmento de mercado objetivo

Llevar a cabo la medición de valor con un mínimo de dos clientes , pero preferiblemente con mas de una docena

3. Generar una lista completa de elementos de percepción del valor

Factores determinantes de costos y beneficios que los productos y servicios pueden prestar al negocio del cliente en términos técnicos, económicos, de servicios y sociales

4. Recolectar datos

Producir los estimados iniciales de cada elemento, encontrar cada valor percibido para el cliente y expresarlos en términos monetarios.

5. Validar el modelo

Comparar con investigaciones adicionales realizadas en otros clientes reales o potenciales del mismo segmento de mercado

**En las diversas fases del proceso, se deben crear instrumentos de venta basados en los valores identificados**

Fuente: Cobra, Marcos (2000) *Marketing de servicios*. Colombia MC Graw Hill, Segunda Edición.p.120

A continuación presentamos un resumen del conocimiento obtenido del valor percibido:

## Conocimiento obtenido del valor percibido

Beneficios:

- Mejoramiento del desempeño y creación de ventaja competitiva
- Personalización de servicios adicionales para el cliente
- Creación de programas y sistemas alternativos para el desarrollo de nuevos productos y servicios
- Consecución de nuevos clientes, así como mantenimiento de relaciones permanentes con los cuales

Fuente: Cobra, Marcos (2000). *Marketing de servicios*. Colombia MC Graw Hill, Segunda Edición.p.120

## Comprensión del valor percibido por el cliente

Conocer qué clases de mejoramiento debe representar el servicio para el cliente

Saber cuanto estaría dispuesto a pagar el cliente por ese mejoramiento en el desempeño del servicio

El conocimiento de que valor tienen para el cliente los servicios ofrecidos capacita a la empresa de servicios par construir nuevas proposiciones que también sean valoradas

Ejemplo



Costo total basado en paquetes, ciclo de vida del negocio y pasos de los procesos hasta llegar al usuario final son ventajas obtenidas con la investigación para la construcción del modelo

Fuente: Cobra, Marcos (2000). *Marketing de servicios*. Colombia MC Graw Hill, Segunda Edición.p.122

### 3.1.1.3 Estrategia de mantenimiento - retención

De nuevos En su mayoría las empresas suelen dar mucho mas valor y enfocar sus recursos a la venta y captación de nuevos clientes a la organización que a atender correctamente a los que ya son clientes es decir no se enfocan a retener y mantener el padrón de clientes existentes. Podemos decir que la mejor manera de perder clientes es mantenerlos insatisfechos y la mejor manera de que se sientan así es no atenderlos. De hecho muchos clientes se sienten profundamente engañados cuando creen que el trato que han recibido en el momento de la compra desaparece por completo una vez finalizada la transacción, esta es una reacción básicamente emocional muy negativa.

Lo que se busca es mantener los sistemas necesarios para garantizar una correcta atención con los clientes, y con ello se asegura la satisfacción de estos.

En base a este doble objetivo (satisfacción e información) se debe estructurar el modelo de atención que se sustentara en cinco pilares<sup>59</sup>:

- 1- Los momentos de la verdad.
- 2- La atención fron-office.
- 3- Los canales de atención.
- 4- El tratamiento back – office.
- 5- El ciclo del éxito del personal de contacto con el cliente.

### **1- Los momentos de la verdad**

Son aquellos instantes en los que el cliente entra en contacto con la empresa, algunos de los tipos de momentos de la verdad son los siguientes:

- **Información.-** El cliente requerirá en multitud de ocasiones que le se le informe de nuestro producto o servicio, posibles elementos de información serian:
  - Como ir.
  - Cuando está abierto.
  - Solicitud de precios y presupuestos.
  - Instrucciones sobre el uso del producto.
  - Documentación necesaria para realizar cierta actividad.
  - Recordatorios.
  - Información del estatus del cliente en la empresa.

---

<sup>59</sup> Barquero J. Daniel. *Marketing de Clientes*. España Mc Graw Hill. Edición 2003. P.187



- **Consejo.-** El cliente en determinados sectores suele solicitar consejo acerca de la mejor manera de enfocar un asunto de su interés.
  - Solicitud de diagnóstico de situación.
  - Necesidad de que se recomiende un plan de acción específico.
  - Consultoría de algún aspecto técnico.
  - Consultoría de algún aspecto de gestión (comercial, financiero...).
  
- **Recepción de pedidos.-** El cliente es específicamente sensible a la notificación de que su pedido ha sido cursado. Ello otorga un estatus de seguridad de la empresa, ejemplo:
  - Inscripción en cursos o similares.
  - Recepción de órdenes de compras.
  - Confirmación de reservas.
  
- **Hospitalidad.-** El cliente espera que cuando interactúe personalmente con la empresa se cumplan ciertas condiciones básicas. Debemos estar muy atentos a aspectos que parecen irrelevantes a simple vista , pero que no lo son, sobre todo desde el punto de vista de impresión emocional que se puede llevar al cliente:
  - Bienvenida, pues hay que tener en cuenta que la primera impresión es probablemente la más importante.
  
- **Cuidado de pertenencias.-** En múltiples ocasiones el cliente tiene presente a la empresa cuando está a cargo de sus pertenencias. La forma en que se le trate será la forma en que el cliente percibirá el trato.
  - Custodia de pertenencias.
  - Empaquetado y envoltura.

- Recogida del material.
  - Transporte.
  - Entrega del producto.
  - Instalación (en caso de quipos tecnológicos, este momento es crítico).
  - Limpieza final (del mismo modo que la primera impresión es importante la última también).
- **Tratamiento de imprevistos.-** No podemos esperar que el producto o servicio que ofrecemos vaya siempre como la seda, siempre habrá imprevistos y tenemos que estar preparados para ellos, pues el cliente cuando surge un imprevisto y acude a la empresa, la está valorando como empresa de confianza, ya que en ese momento el se sentirá seguramente confundido, enfadado, pero, sobre todo, vulnerable. La forma en que manejamos el tema puede ser vital para definir la percepción de calidad global que le otorgue el cliente. Posibles imprevistos serian:
    - Peticiones de excepciones.
    - Resolución de reclamaciones.
    - Restitución de productos defectuosos.
    - Gestión de problemas (garantías, dudad de uso, dificultades).
- **Facturación.-** El cliente se puede poner muy nervioso si no siente que controla lo que paga, por ello es tan importante que la facturación se haga de modo claro y que le dé seguridad al cliente de que está pagando lo justo y acordado. Acciones posibles derivadas de la facturación podrían ser:
    - Resúmenes de estado de cuenta.
    - Factura detallada por consumos.
    - Información de saldo.

- **Pago.-** El pago también es el momento de la verdad, pues el instante en que el cliente interactúa con la empresa (por el canal que sea) para realizar la transacción monetaria. El factor clave en este caso es que el proceso sea cómodo y accesible para el cliente y que este sepa que su dinero es percibido directamente por la empresa, Existen tres dimensiones importantes que afectan el modo de pago:
  - Tipo de pago: en efectivo, impersonal (internet, cajero, transportista).
  - Control de que se ha realizado el pago: automático, verificación personal...

### **Ventajas de identificar los momentos de la verdad.**

Los momentos de la verdad deberían servirnos para mejorar la percepción que tiene el cliente de la oferta de valor.

Si gestionamos bien los momentos de la verdad, podremos aprovecharlos como nuevas oportunidades de fidelizar, captar información e incrementar las ventas.

Para mejorar la calidad de los momentos de la verdad deberemos realizar una serie de pasos:

- 1- Identificar los momentos de la verdad.
- 2- Visualizar la escena con los ojos del cliente.
- 3- Describir la escena.
- 4- Valorar la escena analizando que espera el cliente de ella y que obtiene a cambio.
- 5- Según la evaluación, proponer una escena mediante un plan de acción que modifique aspectos como: personal de atención, herramientas y

aplicaciones, información que posee el personal de atención, procesos y procedimientos.

## **2- La atención front – office.**

La atención front – office es un mecanismo del que disponen las empresas para permitir al cliente relacionarse con ellas cada vez que:

- Deba quejarse por un incumplimiento de expectativas del producto.
- Necesite información acerca del funcionamiento de nuestro producto.
- Solicite algún servicio adicional con el producto que ha adquirido.

### **Modo de mejorar la atención.**

Para poder realizar una atención efectiva, la empresa tiene que establecer procedimientos e implementar herramientas que le permitan:

- Tener un número de canales de atención abiertos disponibles e informar de ello a los clientes.
- Tener sistemas de información necesarios para disponer de datos homogéneos y actualizados de los clientes.
- Relacionarse periódicamente con el cliente de modo proactivo mediante visitas, llamadas, cartas,... que detecten posibles insatisfacciones.

## **3- Canales de atención.**

Los primeros canales de atención fueron básicamente personales, hoy en día existen infinidad de vías de acceso a los clientes, cuantos más canales se ofrezcan a los clientes, más fácil les será interactuar con la empresa y más satisfechos estarán.

### **Tipos de canales.**

- Personales.- Son los más caros, pero permiten establecer vínculos de relación emocionales duraderos y son ideales para clientes empresa o de productos tecnológicos.
- Telefónicos.- El costo es mayor, pero permite gestionar de forma homogénea la mayoría de los requerimientos, su principal inconveniente es la dificultad de la implementación de un call center.
- Impresos.- Con costo bajo, pero actualmente siendo sustituidos por medios electrónicos.
- Electrónicos.- Costo mínimo y cómodo para el cliente, pero la falta de interacción directa les impide alcanzar lo mismo que una llamada telefónica o la asistencia personal.

### **4- El tratamiento back office.**

El principal objetivo de los sistemas de atención es generar satisfacción en los clientes y darles la sensación de que existe preocupación por ellos.

Actualmente los clientes están cansados de reclamar y que no se les haga caso, la mitad de las reclamaciones teóricas nunca se explicitan a la compañía por no encontrar los canales adecuados.

Para realizar una eficaz gestión de reclamaciones deberemos:

- Convencer al cliente de que vale la pena reclamar.- Dentro de este punto se puede, agradecer al cliente de la molestia tomada en reclamar, informar los canales disponibles, informar de que se usara su información como feedback para solucionar problemas similares.

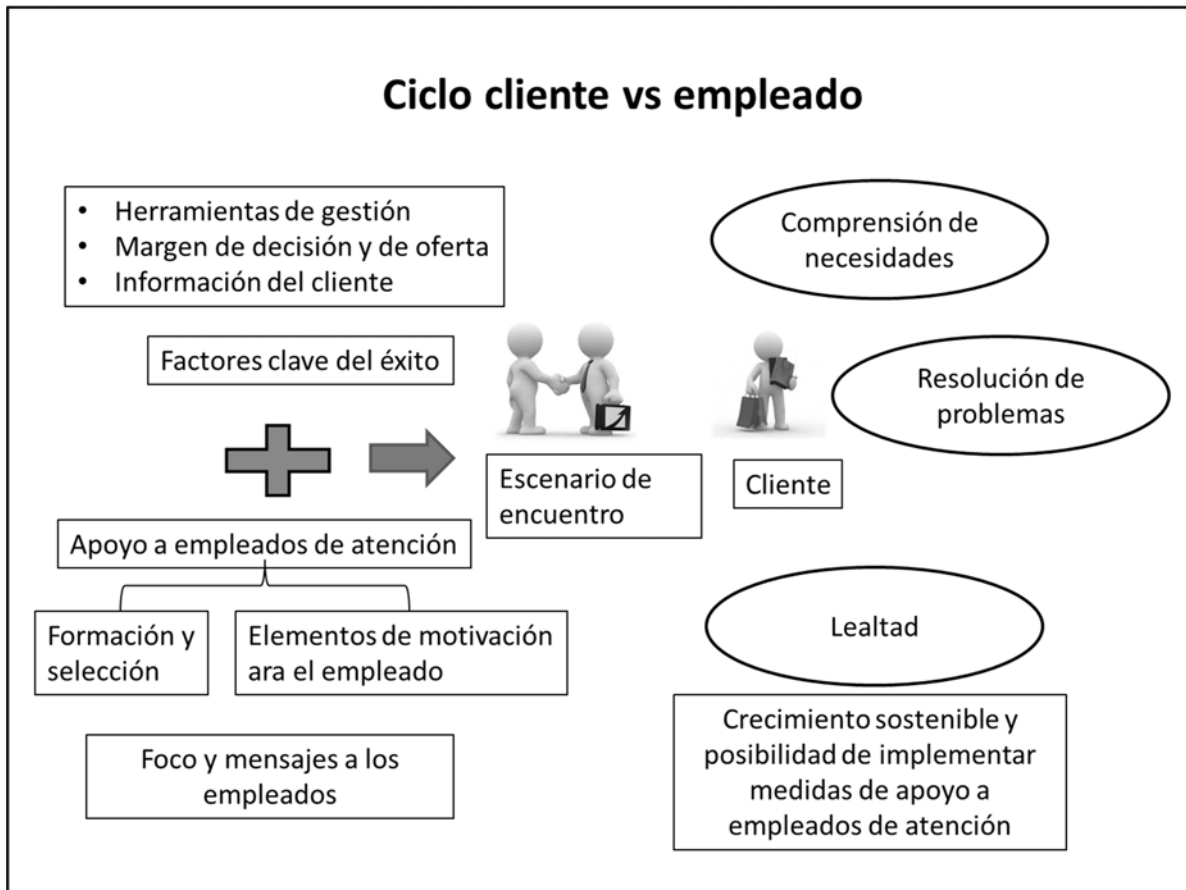
- Establecer los procedimientos necesarios.-Implementar sistemas que permitan optimizar todo proceso, con protocolos de acción, desarrollar sistemas de seguimientos.
- Objetivo.- El objetivo de una buena gestión de reclamaciones seria revertir la sensación negativa que suele otorgarse a esta acción.

### **5- El ciclo del éxito del personal de contacto con el cliente.**

Los empleados son pieza clave en la futura satisfacción del cliente, muchos de los clientes no verán jamás al director técnico, ni al jefe, ni a tantos otros personales importantes en la empresa.

Si queremos que la atención funcione debemos comenzar por los empleados de front- office, si apoyamos a estos, los clientes no notaran y estarán más satisfechos, lo que realimentara positivamente a la empresa y de modo indirecto a los empleados de atención.

El circulo virtuoso cliente vs empleado esta descrito en el siguiente cuadro:



Relación cliente vs empleado de atención. Fuente: Barquero J. Daniel. *Marketing de Clientes*. España Mc Graw Hill. Edición 2003.p.200.

De lo que podemos resumir que para que el círculo funcione se debe apoyar al empleado de front - office mediante los siguientes elementos clave:

- 1- Cambiar las políticas rígidas y dotar al empleado de margen de maniobra.
- 2- Instruir a los empleados en los productos y servicios de la empresa y en cómo atender correctamente a los clientes.
- 3- Informar a los empleados de cuáles son las áreas responsables según el tipo de reclamación.

- 4- Dotar al empleado de herramientas y sistemas de información.
  
- 5- Incorporar un sistema de remuneración e incentivos acorde con su trabajo.
  
- 6- Ofrecer al empleado un abanico de acciones de restitución.

Estas acciones no serán efectivas si no existe un compromiso claro de la dirección de la empresa, este compromiso se debe plasmar en los ejes siguientes:

- Elementos de motivación.
- El empleado necesita saber que la empresa reconoce su trabajo.
- Elementos de la misión de la empresa.

Hay mensajes que deberían quedar claros para todos los empleados de la empresa y en particular para los de atención, posible eslogan que manifieste esto sería; “sin el cliente la empresa no sobrevive”.

- Selección.

Como cualquier otro puesto el empleado de atención no puede ser elegido sin un riguroso proceso de selección, los puntos clave a considerar para este personal es:

- Capacidad de conectar con otras personas.
- Facilidad de trato.
- Simpatía.
- Aspecto agradable.
- Formación.
- Una vez escogido se deberá formar en aquellas áreas específicas del puesto.



### 3.1.1.4 Estrategia de modelo de gestión de clientes (LCM: Loyalty Creation Model).

“Las empresas al igual que las personas. Se esfuerzan por alcanzar la perfección, y las empresas que están inmersas en iniciativas de Gestión de las Relaciones con los Clientes (CRM) no son una excepción. Esta se centra su atención en medidas que giran en torno a tres preocupaciones: Descubrimiento, Dialogo, y Disciplina. El *Descubrimiento* hace referencia a los clientes, el *Dialogo* hace referencia a la relaciones, y la *Disciplina* hace referencia a la gestión. Juntas (descubrimiento, dialogo y disciplina) son las preocupaciones que crean, mantienen y gestionan las relaciones con los clientes”<sup>60</sup>

Hablaremos de *el Loyalty Creation Model* (LCM) tiene por objetivo identificar diferentes conceptos que debe incluir toda gestión de clientes y establecer las conexiones que existen entre ello.

El modelo posee dos ejes de desarrollo, el primero fija los diferentes tipos de relación que pueden establecerse con los clientes, mientras que el segundo tiene en cuenta los elementos de soporte necesarios para que las acciones de gestión sean realmente efectivos.

Los elementos que integran este modelo, así como las acciones en que se descomponen y los objetivos que se espera de su correcta aplicación son los siguientes:

#### 1. Captación

---

<sup>60</sup> McKenzie, Ray. (2002). *La empresa basada en las relaciones*. España: Liberdúplex, Segunda Edición.p.31,97.

El primer objetivo de la gestión de clientes es introducirlos en la empresa, para ello existen una serie de herramientas, como el análisis de la cartera o el marketing directo, que deben permitir captar a los mejores clientes con el menor costo.

- **Acciones de captación**

- Identificación del cliente target. Su objetivo es encontrar el perfil de cliente que se considera de éxito para el producto que queremos vender.
- Gestión de la primera venta. Su objetivo es dar a conocer al cliente el target de la oferta valor.

- **Valoración de la captación**

La forma de evaluar la captación es mediante el número de clientes captados y, de estos el porcentaje de clientes de calidad, además se deberá calcular el costo comercial por cliente captado de calidad.

- **La repetición**

Una vez que el cliente entra en contacto con la empresa hay que mantenerlo procurando que repita la compra durante el mayor tiempo posible (circulo virtuoso de la relación), siempre en una relación ganar – ganar, en la que lo más importante es diseñar correctamente la oferta de valor.

- Acciones de repetición
  - Gestión de necesidades. Una vez que ha sido captado el cliente, la gestión del servicio tiene como objetivo detectar sus requerimientos, entendiendo que estos varían entre un segmento y otro y que evolucionaran con el tiempo.
  - Gestión de la oferta del valor, Su objetivo es modificar la oferta del valor según las necesidades identificadas.

- **Valoración de la repetición.**

La forma de evaluar la correcta gestión de la repetición se basa en la tasa de consumo periódica de los clientes.

- **La relación**

Para que el cliente se mantenga satisfecho en el círculo virtuoso es necesario, el margen de la oferta de valor derivada de la adquisición del producto, implantar los sistemas de relación que le permitan interactuar positivamente con la empresa.

- **Acciones de la relación**

- Gestión de la atención. Su principal misión es atender las solicitudes de información, ordenes de servicio y reclamos de los clientes de modo adecuado, así como identificar áreas de mejora y comunicarlas a los departamentos implicados.
- Gestión de momentos de la verdad. Su objetivo es identificar los momentos de la verdad de interacción cliente / empresa y evaluar si están cumpliendo las expectativas de los clientes.

- **Valoración de la relación.**

La gestión de la relación se evalúa según el grado de satisfacción de los clientes.

- **La vinculación**

En función de incidentes, tanto internos como externos, el círculo virtuoso puede romperse. Para evitarlo es necesario vincular a los clientes con el doble objetivo de que no tengan ningún interés en salir de del círculo o que, cuando lo hagan, tengamos las armas necesarias para volverlos a introducir.

Acciones de vinculación.

- Gestión de retención. Su objetivo es detectar los patrones de baja y el motivo de su decisión con la intención de ponerse en contacto de modo proactivo (si se puede) o reactivo con los clientes que desean la baja y ofrecerles una oferta alternativa.
- Gestión de la fidelización. Tiene como misión diseñar un plan de fidelización para cada tipo de segmento de clientes e implantarlo mediante los canales y comunicaciones más adecuados.
- Gestión de recuperación. Su objetivo es identificar aquellos clientes rentables que los dejaron en el pasado y el motivo de su marcha para ponerse en contacto con ellos y ofrecerles una alternativa para su retorno.
- Gestión de bajas. Periódicamente se debe evaluar la rentabilidad de la cartera. Si se detectan clientes que no son rentables (y que no tienen potencial de serlo o no son posibles prescriptores), se iniciara la gestión de bajas cuyo objetivo es identificarlos y contactar con ellos a fin de recuperarlos (haciendo rentables) o dándoles de baja definitivamente.

- **Valoración de la vinculación.**

Por cada tipo de gestión existe un sistema de evaluación distinto:

Evaluación de retención. Según el número de bajas no deseadas de clientes rentables.

- Evaluación de la fidelización. Toma como referencia el porcentaje y número de clientes leales con la cartera.
- Evaluación de recuperación. Tiene en cuenta el número de clientes rentables recuperados.
- Evaluación de la gestión de bajas. Depende del número de bajas de clientes no rentables y el impacto de esta medida en la cuenta de resultados.

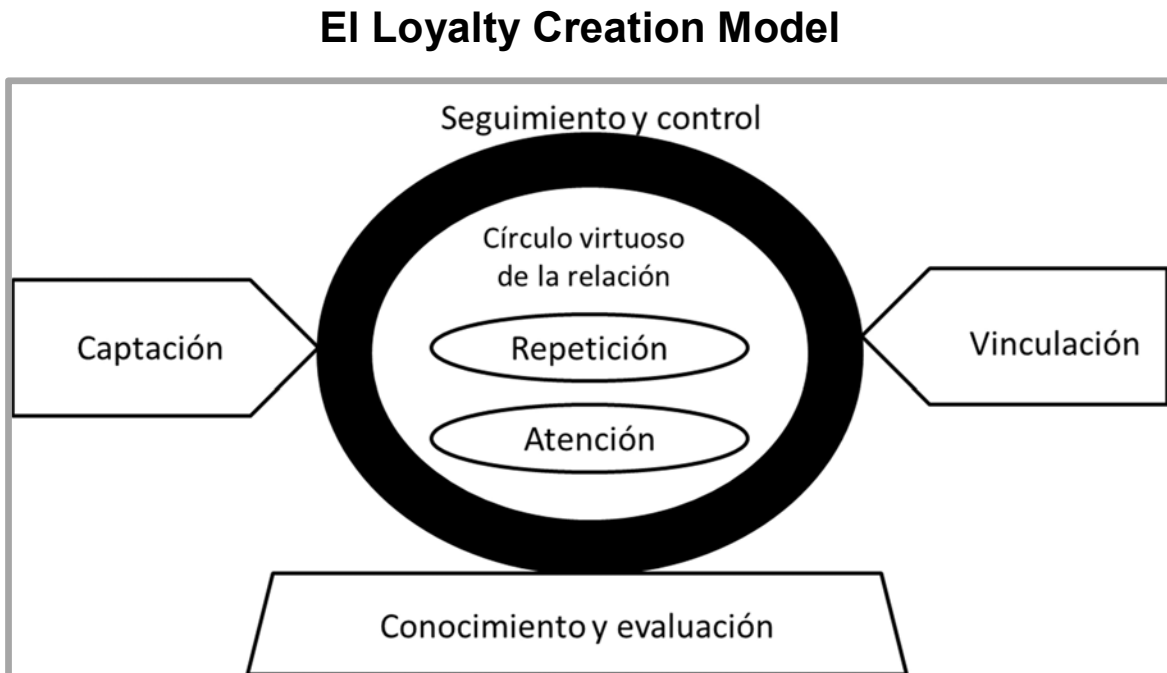
## El conocimiento y evaluación del cliente

Para poder realizar las acciones anteriores es absolutamente necesario identificar y conocer a los clientes a fin de evaluarlos, y poder llevar a cabo acciones comerciales segmentadas.

## El seguimiento

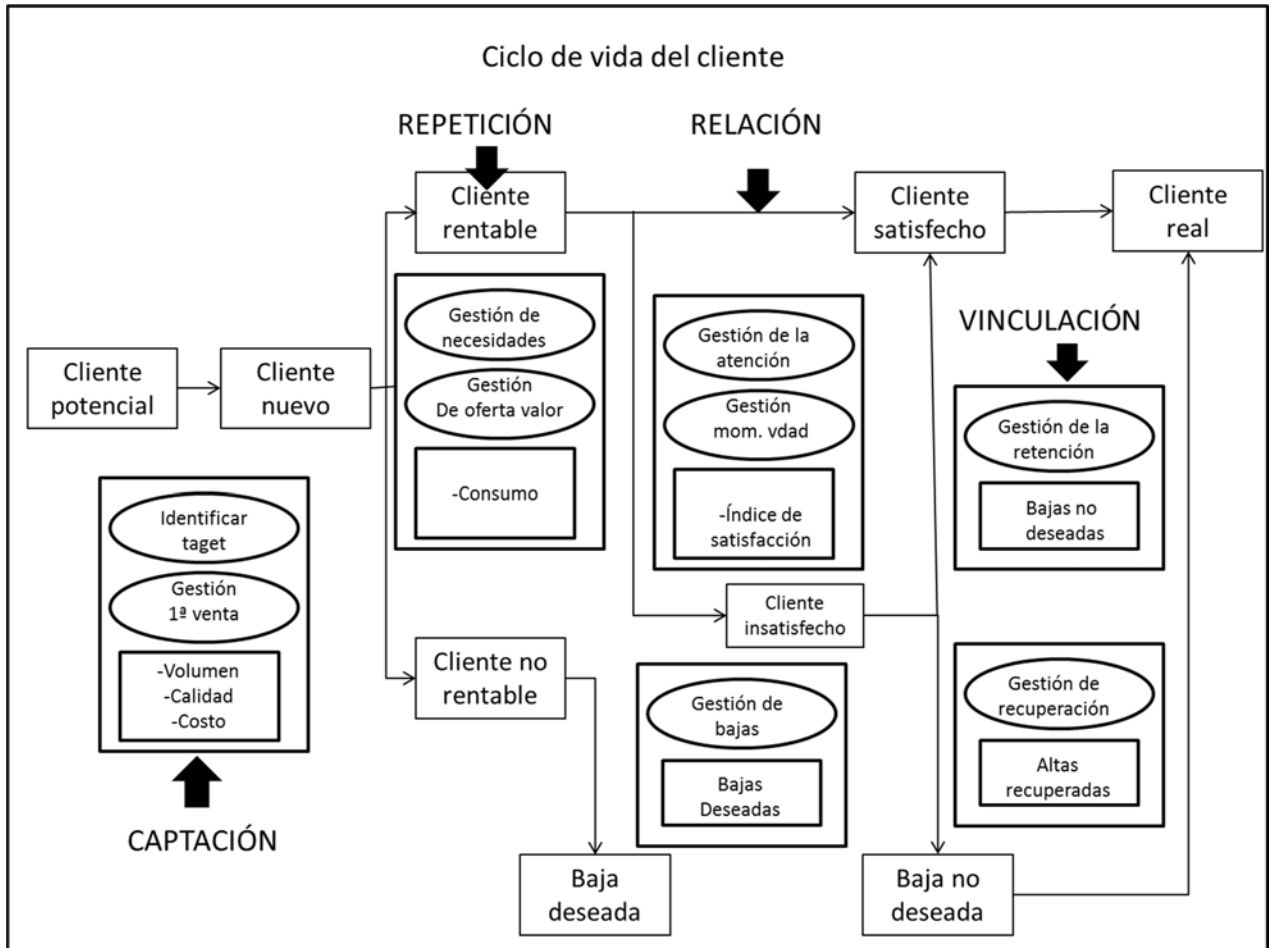
La dirección general tienen que estar siempre al mando de la gestión de clientes. Ya que no participa directamente, es necesario crear un modelo de seguimiento que permita evaluar periódicamente el resultado del proyecto.

El modelo LCM es el que se presenta a continuación:



Fuente: Barquero J. Daniel *Marketing de Clientes*. España Mc Graw Hill. Edición 2003. p.150.

## Ciclo de vida del cliente y acciones del Loyalty Creation Model



Fuente: Barquero J. Daniel. *Marketing de Clientes*. España Mc Graw Hill. Edición 2003. p.151

### Repercusión de la implantación del modelo LCM

En líneas generales, la gestión de clientes repercute positivamente en el EBITDA tanto por un incremento de ingresos como por una disminución de costos.

#### Incremento de ingresos.

- Por incremento de clientes de la cartera
  - Por más altas

La gestión de captación permite filtrar y captar a los mejores clientes.

La gestión del servicio permite mejorar la oferta del valor, ajustándolo más a los clientes potenciales, aumentando la captación.

La gestión de fidelización permite incrementar el número de clientes leales, que son los que prescribirán a nuevos clientes.

La gestión de recuperación permitirá traer a la cartera clientes de valor que en su día dejaron a la empresa.

### **Por menos bajas**

La gestión de atención mejora el grado de satisfacción de los clientes, por lo que el número de bajas disminuye.

La gestión de retención evita que la baja de los clientes que han manifestado su intención de hacerlo.

### **Por mayor consumo por cliente**

Una correcta gestión del servicio permitirá presentar una oferta de valor más adecuada que hará que los clientes repitan con más frecuencia.

Podremos incrementar el consumo de los clientes fieles mediante ventas cruzadas de productos sinérgicos.

### **Por sobreprecio en el producto**

Una correcta oferta valor permitirá dimensiones de calidad adicionales al precio (confianza, seguridad, comodidad...).

En la medida en que tengamos clientes fieles, estos están dispuestos a pagar un ligero sobreprecio por que valoran otros aspectos de la relación.

## **Disminución de costos**

### **Por menores gastos comerciales de venta**

La gestión de captación permite concentrar los esfuerzos promocionales y de adquisición en los clientes de manera diaria.

La gestión de servicios, al ajustar la oferta de valor a las necesidades del cliente, no exige tanto esfuerzo comercial para convencerle de la bondad del producto.

### **Por menores gastos de posventa**

La gestión de baja permite eliminar a aquellos clientes no rentables que requieren recursos innecesarios.

La segmentación de la atención según criterios de rentabilidad y vinculación permite concentrar los esfuerzos donde son necesarios.

La gestión de fidelización permitirá realizar campañas muy segmentadas enfocadas solo a los clientes que realmente aportan valor.

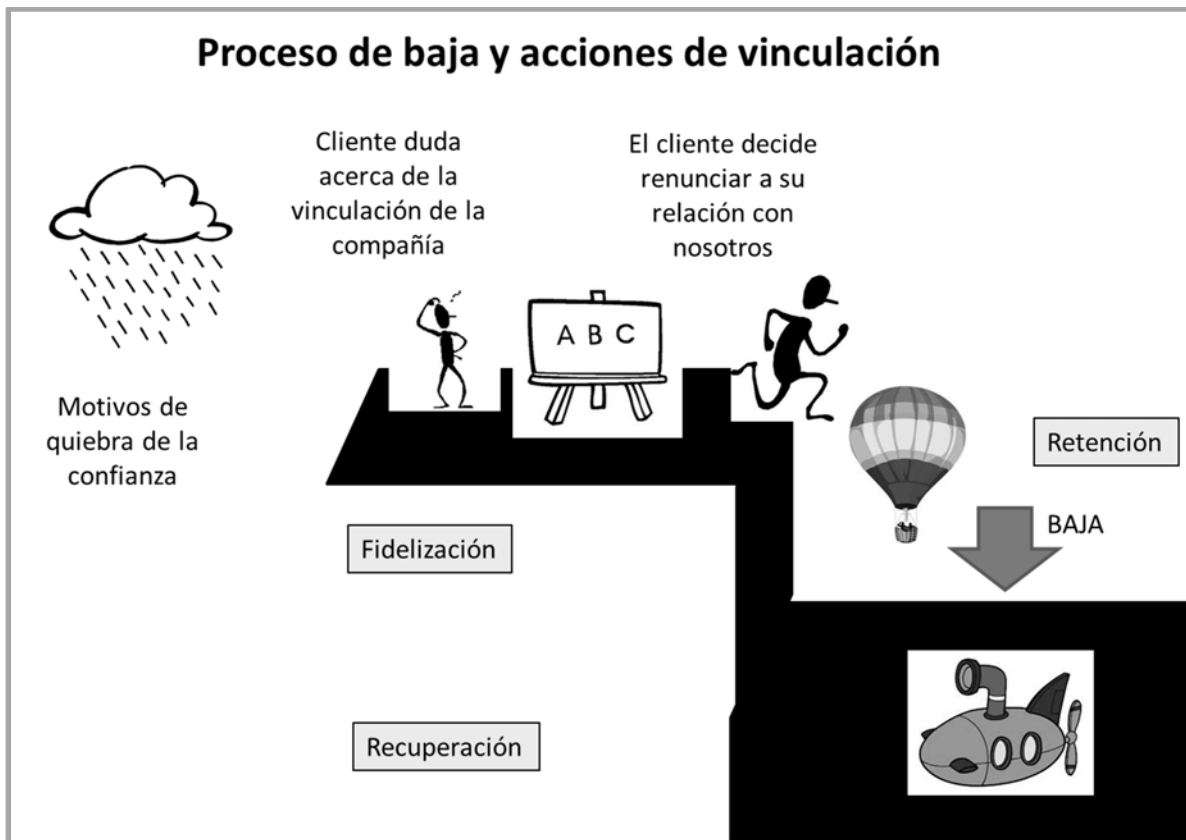
### **3.1.1.5 Estrategia de fidelización modelo de vinculación**

La mayoría de las empresas no es posible mantener unos estándares de oferta de valor y atención tan excelentes como para evitar que los clientes deseen irse. Para evitar la fuga de clientes deberemos poner en marcha el modelo de vinculación.

La acción de vinculación (véase fig.) se inicia por que constantemente quebramos la confianza que el cliente deposito en la empresa, Por tanto, el



primer elemento de un correcto modelo de vinculación consiste en entender los motivos de dicha quiebra.



Fuente: Barquero J. Daniel., *Marketing de Clientes*. España Mc Graw Hill. Edición 2003. P.202

Si queremos que el cliente ha empezado a dudar de la empresa vuelva a sentirse a gusto con ella, no quedará más remedio que aplicar una serie de medidas de fidelización cuyo objetivo final es que el cliente “perdone” esos pequeños errores que todos cometemos.

Pese a las buenas intenciones fidelizadoras, es muy probable que muchos clientes sigan yéndose. Normalmente se debe a tres causas básicas.

1. El motivo de quiebra es demasiado importante

2. La estrategia de fidelización no ha impactado debidamente en la percepción emocional del cliente
3. La competencia ha tomado un posicionamiento mucho más atractivo que el nuestro y se lo ha comunicado al cliente.

Es en este caso cuando debemos tomar medidas urgentes de retención de estos clientes que hayan expresado (o tienen en mente) la decisión de dejarnos. El objetivo de la retención será, pues darle a entender al cliente que todavía no podemos serle de utilidad y que vamos a cambiar aquellos que le hicieron tomar la decisión de darse de baja.

### **Motivos de quiebra de la confianza**

Desvinculación progresiva del cliente debido a que siente que la empresa se ha despreocupado por el (no le informa de novedades, no le llama para ver su grado de satisfacción, no le facilita canales de comunicación...)

Deficiente prestación de determinado servicio (que normalmente suele ser un momento de la verdad, y no el producto adquirido propiamente.

No resolución de alguna atención solicitada por el cliente.

Acción directa de competidores con un argumento que demuestra que nuestro producto es inferior en algún aspecto relevante para el cliente.

Razones de fuerza mayor (cambio de ubicación geográfica, situación laboral...).

### **La fidelización**

La implementación de medidas de fidelización generalmente lleva consigo una fuerte carga de incertidumbre y el director de marketing suele enfrentarse a un numeroso grupo de escépticos acostumbrados a las acciones de toda la visa.

Los objetivos de fidelización deben dejarse bien claros a todas las personas interesadas, no solo se busca un incremento directo de ventas o una disminución de bajas, se busca generar una empresa solicitada en el mediano plazo.

Existen dos modos básicos de generar fidelización:

1. El marketing del producto.
2. Y los programas de fidelización.

### **Tipo de programas:**

#### **De recompensa**

Son los más usuales, son muy similares al descuento por volumen que se aplica desde el tiempo inmemorial, aunque algo más elegantes. Ejemplos típicos, los programas de puntos canjeables por regalos.

#### **De servicios exclusivos**

Ya son algo más sofisticados, y comienzan a tener mayor enfoque de clientes. Es clave que el programa de fidelización sea transparente y que todos los usuarios sepan porque aquel es un cliente VIP y pueden acceder a determinados servicios, así como que tienen que hacer para poder alcanzar el estatus.

#### **De invitación a eventos.**

Invitar a los mejores clientes a eventos es un elemento magnífico de reconocimiento de su valor para la compañía. Además permite, durante el evento, transmitir mensajes que los conviertan en clientes aún más leales, aunque siempre evitando caer en el abuso de su confianza.

## **Características del programa**

Una vez definido el programa de fidelización (que puede ser uno solo o una combinación de los tres estilos anteriores), se debe decidir qué características tendrá. Entre las decisiones a tomar en cuenta debe ser:

### **1. Exclusividad**

Si será un programa exclusivo para los mejores clientes o abierto para cualquier cliente que lo desee.

### **2. Segmentación**

Si será un programa segmentado o general. Hay compañías que realiza ambos.

### **3. Acceso**

Si el tipo de acceso al programa es gratis o mediante el pago de una cuota, se debe considerar que el cobrar por un programa de fidelización carece de todo sentido.

### **4. Soporte**

El tipo de soporte que se dará al programa (tarjeta, pin,). Siempre es conveniente darle un soporte a nuestro programa.

### **5. Partners**

Casos típicos son las asociaciones comerciales, el principal problema de esta medida es que la asociación del programa a la marca es más difícil

## **Implementación del programa**

Una vez seleccionado el tipo de programa y sus características, se debe proceder a implementarlo, y para ello es necesario tener claros los pequeños detalles que muchas veces dan al traste con todo lo anterior.

- **Costo.-** El costo de los premios según el valor aportado. Este ítem condiciona directamente el tiempo promedio que necesitan los clientes para alcanzar los premios.
- **Gama.-** Las alternativas de premios a escoger.
- **Comodidad-** La comodidad del canje.
- **Política de cancelación de puntos-** Este punto es delicado pues debemos determinar cuándo deja un cliente de ser válido para la empresa.

### **La fidelización como acción intrínseca del servicio**

La mejor forma de fidelizar a un cliente es generar acciones que se integren dentro del servicio ofrecido de forma natural y que faciliten al cliente la repetición.

### **Tácticas de la fidelización intrínseca**

#### **Desarrollo de una relación personal**

Su objetivo es generar un ambiente de relación con el cliente en el que el sienta que la empresa se preocupa por él y que puede comunicarse con ella de forma libre.

Creación de carreras de entrada a posibles competidores

Hay que introducir elementos en el servicio que obliguen a los posibles competidores a realizar un esfuerzo importante para poder llevarse el cliente, acciones típicas.

#### **Crear equipos de trabajo conjuntos.**

Preparar conjuntamente proyectos de planificación a largo plazo.

Implementar en el cliente herramientas que le permitan realizar las tareas que tienen que ver con el producto.

## **Creación de barreras de salida al cliente**

Existen formas de establecer lazos de vinculación de modo que el cliente no entienda el producto sin que la empresa sea el proveedor, las acciones para conseguir estos lazos serian:

Facilitadores de repetición; domiciliaciones bancarias, suscripciones anuales renovables automáticamente.

## **La retención**

Debemos tener siempre presente la posibilidad de que las mejores estrategias de relación y fidelización no sean suficientes. El objetivo de la retención es evitar que aquellos clientes que tienen previsto darse de baja no lo hagan.

### **Tipo de retención:**

#### **Retención reactiva**

Se pone en marcha cuando el cliente informa de su deseo de darse de baja o dejar de adquirir producto. Los pasos a llevarse a cabo con para esta retención son:

- Ponerse en contacto con el cliente (llamada).
- Averiguar el motivo de su deseo de dejar la empresa y si tiene previsto irse a algún competidor.
- Proponerle una oferta de retención adecuada a su valor y sus razones de insatisfacción. En este sentido son de mucha utilidad ciertas aplicaciones que permiten calcular de forma automática la gama de posibles ofertas a presentar al cliente en función de los parámetros pre asignados. La oferta, aun siendo atractiva, deberá tener en cuenta la actual política comercial.

## **Retención proactiva**

Se pone en marcha cuando salta alguna de la alarma que hemos diseñado al efecto de detectar posibles clientes que están en riesgo de baja. Los pasos a llevarse a cabo con para esta retención son:

- Determinar la causa de la alarma.
- Preparar una propuesta de oferta a realizar al cliente que subsane la causa de la alarma y le dé algo más.
- Ponerse en contacto con el cliente, proponiéndole la posible solución.

## **La recuperación**

Cuando a alguien le llama un anterior proveedor diciéndole que entiende los motivos de su marcha pero que ahora las causas de insatisfacción se han eliminado y que podemos volver a realizarle una oferta competitiva, en muchas ocasiones el cliente se sentirá agradecido en que lo hayan considerado. Si no está bien fidelizado por la empresa actual y la oferta le convence, es muy probable que podamos recapturarlo.

## **Proceso básico**

### **Cálculo del valor cliente.**

- Determinar los posibles motivos de la baja.
- Clasificación de clientes que han sido baja.
- Preparación de oferta win- back.
- Contacto y oferta.

La recuperación es una herramienta muy útil para hacer volver a buenos clientes (y además quitárselos a la competencia) pero requiere de personal especializado

dotado de herramienta e información adecuadas que debemos generar durante la vida del cliente.

## **La lealtad**

La lealtad es el objetivo final que deseáramos con todo cliente, se distingue por que el cliente la percibe como su empresa por razones tanto consientes como emocionales o prácticas.

### **Motivos consientes**

- El cliente deben tener mi marca siempre.
- Los valores de la marca expresa deben coincidir con los del cliente.
- La empresa debe estar en contacto constante con el cliente para que perciba la cercanía
- El cliente debe conocer claramente cuáles son los atributos básicos de la empresa y aquellas características que la hacen única.

### **Motivos emocionales**

- El mensaje de la empresa debe llegar a sus emociones, y no solo al cerebro.
- El ambiente en que se relacione el cliente debe ser agradable y generador de experiencias positivas que queden grabadas en el recuerdo.
- Motivos proactivos
- Al cliente le debe costar cambiar de proveedor por los beneficios que le otorga su fidelidad.
- Al cliente se le introducen elementos que le faciliten el consumo repetitivo de forma cómodo y accesible.
- El cliente ve constantemente satisfecha sus expectativas.



## **CAPITULO IV**

### **DESCRIPCION DEL SUJETO DE ESTUDIO**

“KS” es una compañía 100% mexicana con más de 85 años satisfaciendo las demandas del mercado, dedicándose a la fabricación, comercialización y distribución, de aceites súper finos, cuenta con una gama amplia de lubricantes a gasolina y diésel, filtros, anticongelantes y aditivos, para automóvil, flotillas, y equipo industrial, con productos de la más alta calidad. Es una organización dinámica, integrada por cerca de 1,800 personas. En “KS” están dedicados a cumplir su compromiso de ofrecer excelencia en sus productos, mismos que respaldan su liderazgo en el mercado.

Grupo “O” es una subsidiaria de “KS” se fundó en el año 1981 iniciando sus operaciones en la ciudad de Puebla, Veracruz, Oaxaca y Tlaxcala. Forma parte de una red de distribuidores que cubren todo el territorio del país que comercializa la línea de productos “KS”, el corporativo se localiza en la ciudad de México.

En este *capítulo IV* centraremos atención su modelo de ventas y el marketing actual, nivel de ventas, participación en el mercado, posicionamiento de la marca, clientes actuales, competidores, lo que nos permitirá tener una radiografía de la empresa y con esto poder elaborar la estrategia necesaria para cumplir con el incremento de volumen de ventas.

#### **4.1 Marca “KS” en México**

##### **4.1.1 Mercado**

Desde su fundación en 1929, “KS” México ha mantenido su pasión por ofrecer productos de la más alta calidad, y siempre se ha caracterizado por innovar, haciendo uso de la tecnología más avanzada y adaptándose a las necesidades

del mercado al que se dirige. Es por esto que, desde hace varias décadas, consumidores y expertos automotrices la califican como una marca confiable y de gran calidad, cualidades que le han valido el liderazgo de la categoría desde sus inicios.

#### **4.1.2 Historia**

En el año de 1929 abrió sus puertas en la Ciudad de México un pequeño negocio de importación de productos lubricantes, que tenía el propósito de ofrecerle a México aceites de la mejor calidad.

Gracias a que contaba con una excelente fuerza de distribución, muy pronto logró que la marca “KS” estuviera presente en todos los puntos de venta del territorio nacional. Más adelante llegó la Expropiación Petrolera de 1938, con lo que quedó prohibida la importación de productos derivados del petróleo, lo cual abrió las puertas para cristalizar la iniciativa de producir aceite lubricante en México, con los más altos estándares de calidad internacional.

Para la década de los 50 “KS” se consolidó como la productora más importante de aceites lubricantes en México, con lo que inició su camino de liderazgo en innovación y desarrollo de productos que exceden las expectativas de los conductores y profesionales automotrices del país.

Durante los 70 “KS” amplió sus capacidades al incursionar en la formulación y producción de los primeros aceites industriales 100% desarrollados en México. En la década de los 80 “KS” continuó con la consolidación de su liderazgo en distribución en todo el país y fortaleció su integración vertical mediante la creación de Translub, empresa hermana especializada en la transportación de básicos y productos terminados. Fue en esa misma década cuando el gobierno mexicano abrió las puertas al libre suministro de materias primas de origen internacional, lo cual permitió a “KS”

marcar la pauta en la importación de básicos y aditivos de la más alta calidad y tecnología para la elaboración de sus productos.

A principios de los 90 “KS” México ya contaba con una planta de producción en Naucalpan, Estado de México., una compañía filial dedicada al almacenamiento de básicos, otra especializada en la transportación de los mismos y la más sólida y extensa red de distribución en el interior de la República. Y con el objetivo de mantener su liderazgo en innovaciones de productos, para 1996 construyó un nuevo laboratorio con tecnología de punta para el desarrollo, formulación y evaluación de aceites lubricantes. Durante esa misma década continuó demostrando su liderazgo en el mercado, con la creación de programas integrales de mercadotecnia, e incursionó en patrocinios y eventos en el automovilismo mexicano, para crear un vínculo emocional con sus consumidores. Fue así como nació el “KS” Racing Team, iniciativa destinada al apoyo del nuevo talento deportivo mexicano en este ámbito.

A partir del año 2000, “KS” se ha consolidado como el proveedor con el portafolio de productos más completo y avanzado, lo cual ha sido el resultado de su permanente inversión en investigación y desarrollo en el Centro de Inteligencia “KS”, donde se concentra lo mejor del conocimiento en lubricación, adquirido a través de su larga trayectoria en el mercado.<sup>61</sup>

#### **4.1.3 Producto**

Con el paso del tiempo, el portafolio de productos de “KS” se ha mantenido vigente, incorporando nuevas tecnologías para adaptarse a las especificaciones más exigentes de los automotores, a la infraestructura carretera y a los hábitos de manejo de los consumidores mexicanos. Es por ello que hoy en día se mantiene como la elección tanto de los profesionales como de los conductores, cuando se trata de calidad a toda prueba.

---

<sup>61</sup> Información recabada de internet [www.superbrands.mx/volumen5/quakerstate.pdf](http://www.superbrands.mx/volumen5/quakerstate.pdf) (2014) acceso (15/03/2014).

Su amplio portafolio de productos está dividido en:

- Aceites para motor a gasolina.
- Aceites para motora diésel.
- Aceites para transmisión.
- Aditivos como líquidos para frenos y dirección hidráulica
- Incrementador de octanaje para gasolina.

Además de su extensa línea de lubricantes, “KS” aplicó su avanzada tecnología y los mejores procesos de calidad para desarrollar una línea de filtros ,así como una novedosa línea de anticongelantes que cumplen con las más altas especificaciones en el mercado para proteger al motor en temperaturas extremas.

Con la finalidad de brindar los mejores productos para los motores de México, “KS” se ha enfocado en cumplir y exceder los más altos estándares de calidad y parámetros establecidos por diferentes instancias a nivel internacional, tales como: API (American Petroleum Institute), organismo que se encarga de aplicar diferentes pruebas para certificar la calidad de los lubricantes en parámetros como protección, durabilidad, estabilidad en altas temperaturas y protección al medio ambiente; ILSAC (Lubricant Standardization and Approval Committee), comité formado por los principales fabricantes de autos a nivel mundial, encargado de clasificar aceites para motor a gasolina de acuerdo con la tecnología que se ha implementado en su producción y al cumplimiento en parámetros como protección, durabilidad, ahorro de combustible y amplias prestaciones en motores nuevos o de alto desempeño, a través de la certificación GF. “KS” fue el primer aceite en obtener la certificación ILSAC GF5, la cual se otorga a los aceites de última generación y que cumplen con los más altos estándares en la actualidad.

Como resultado de la constante investigación y el desarrollo de productos en el Centro de Inteligencia “KS”, se han logrado conjugar las mejores materias primas, los mejores aditivos de desempeño y los mejores aditivos de protección para obtener como resultado la mejor y más amplia gama de productos en el mercado. Es así como, generación tras generación, “KS” se ha distinguido siempre por poseer la tecnología más avanzada en productos de lubricación, por lo que es la primera elección de los conductores en México.<sup>62</sup>

#### **4.1.4 Logros**

Los componentes más importantes del motor de “KS” para mantenerse a la vanguardia han sido desde siempre: la pasión por mejorar cada día, su calificada plantilla de colaboradores y la avanzada tecnología con que cuenta, elementos que, en conjunto, han sido claves para alcanzar los diversos logros de la empresa en su búsqueda continua de mejores opciones para satisfacer las necesidades del consumidor y continuar evolucionando.

El constante esfuerzo y la dedicación de sus primeros años se vieron reflejados antes de que la empresa cumpliera su 40 aniversario, cuando alcanzó el récord en ventas de 1 millón de litros mensuales.

En el 2007 “KS” recibió por primera ocasión el premio nacional de la calidad, otorgado por la Confederación Nacional de Talleres de Servicio Automotriz y Similares, reconocimiento que se otorga a más de 30 empresas fabricantes de autopartes e insumos. Este galardón se basa en el resultado de las encuestas de satisfacción realizadas a más de 37 mil talleres automotrices de todo el país, inscritos al organismo. A partir de entonces, “KS” ha sido galardonada por cinco años consecutivos con este importante reconocimiento nacional. Además, desde el 2008 “KS” México ha sido nombrada Empresa

---

<sup>62</sup> Información recabada de la pagina propia de la empresa [www.quakerstate.com.mx](http://www.quakerstate.com.mx) (2014) acceso (15/03/2014).

Socialmente Responsable por cuatro años consecutivos, lo que demuestra su sólido compromiso con la sociedad, los valores éticos y el medio ambiente. El Distintivo ESR® es un reconocimiento otorgado anualmente en México por el Centro Mexicano de Filantropía (Cemefi) y Aliarse, dicho distintivo no solo agrega valor y rentabilidad a las marcas, sino que acredita a las empresas ante sus empleados, inversionistas, clientes, autoridades y la sociedad en general como una organización comprometida, voluntaria y públicamente, con una gestión socialmente responsable como parte de su cultura y estrategia de negocio.

#### **4.1.5 Desarrollos recientes**

El liderazgo de “KS” en el mercado mexicano ha sido evidente desde las primeras décadas de su existencia: desde sus primeros lanzamientos demostró ser una marca innovadora e interesada en satisfacer las necesidades de sus consumidores. En 1960 lanzó Super Blend, el primer aceite multigrado en México, al cual le siguió Racing Monogrado, el primer lubricante en su tipo elaborado en México, y que gracias a su rápido éxito muy pronto dio lugar a la creación de la versión Racing Oil Multigrado. Como experta en detectar oportunamente las tendencias de mercado, “KS” lanzó uno de sus más destacados productos en el 2002: el aceite multigrado Alto Kilometraje, el cual se convirtió en un éxito inmediato debido a su avanzada fórmula, que cubría las necesidades de una gran parte del mercado mexicano.

En el año 2003 “KS” renovó por completo su línea de aceites lubricantes para motores a diésel, relanzando algunos productos con fórmulas mejoradas e incorporando aceites industriales más especializados. Para el 2006 su compromiso con la excelencia y calidad de sus productos dio origen al Centro de Inteligencia de “KS” (CIQS), con el cual ha reafirmado su posición como líder del mercado y uno de los principales especialistas en el cuidado de automotores.

Actualmente el CIQS es el laboratorio más completo de su tipo en América Latina. Y en el 2012 nació la más reciente innovación de la marca: DIFAY, el único aceite lubricante para motores a gasolina que detiene hasta en un 98% el desgaste del motor. Este aceite, examinado en rigurosas pruebas de motor, ha logrado una gran aceptación, ya que cubre un amplio sector del mercado y ofrece grandes beneficios garantizados.

#### **4.1.6 Promoción**

Desde sus primeros lanzamientos, la comunicación de “KS” México con sus clientes y consumidores finales ha jugado un papel muy importante: en cada campaña ha reflejado los atributos del producto y la marca. Por ejemplo, en 1964 anunció el lanzamiento del multigrado Deluxe bajo el sello publicitario de “el champagne de los lubricantes”.

Siempre con intención de crear un vínculo de confianza, en los 80 implementó su eslogan ““KS”, Su Copiloto”, el cual decidió modernizar en el 2009: ““KS” “tu copiloto”, con el fin de incrementar la cercanía que ha cimentado con su consumidor durante 83 años.

En el 2011 decidió aprovechar el reconocimiento y la recordación del mercado mexicano con la campaña “el aceite que México quiere”, a la que agregó una señal de simbolismo, resaltando la emblemática “Q” dorada, que resume el valor de la marca y muestra un claro mensaje de lo que “KS” ofrece: “¿Quieres Potencia? ¿Quieres Durabilidad? ¿Quieres Tecnología? Entonces quieres “KS””.

#### **4.1.7 Valores de la marca**

A través de los años, “KS” México ha mantenido una filosofía basada en valores fundamentales como honestidad, responsabilidad, entusiasmo, solidaridad y compromiso. Esa filosofía, combinada con la pasión y entrega de su gente, le han permitido obtener y conservar la lealtad de sus consumidores. Es por esto que conserva como misión el ofrecer productos con los más altos estándares de calidad, utilizando únicamente tecnología de punta, sin olvidar su compromiso con el bienestar social, para superar las expectativas no solo de los consumidores, sino de la sociedad en general.

Gracias a esto, después de 85 años, “KS” se mantiene como la marca líder en México, siempre con la visión de ser la mejor opción de negocio para sus clientes, incrementando su liderazgo con responsabilidad social y rentabilidad sostenida.

#### **4.1.8 Distribuidoras de la marca en México**

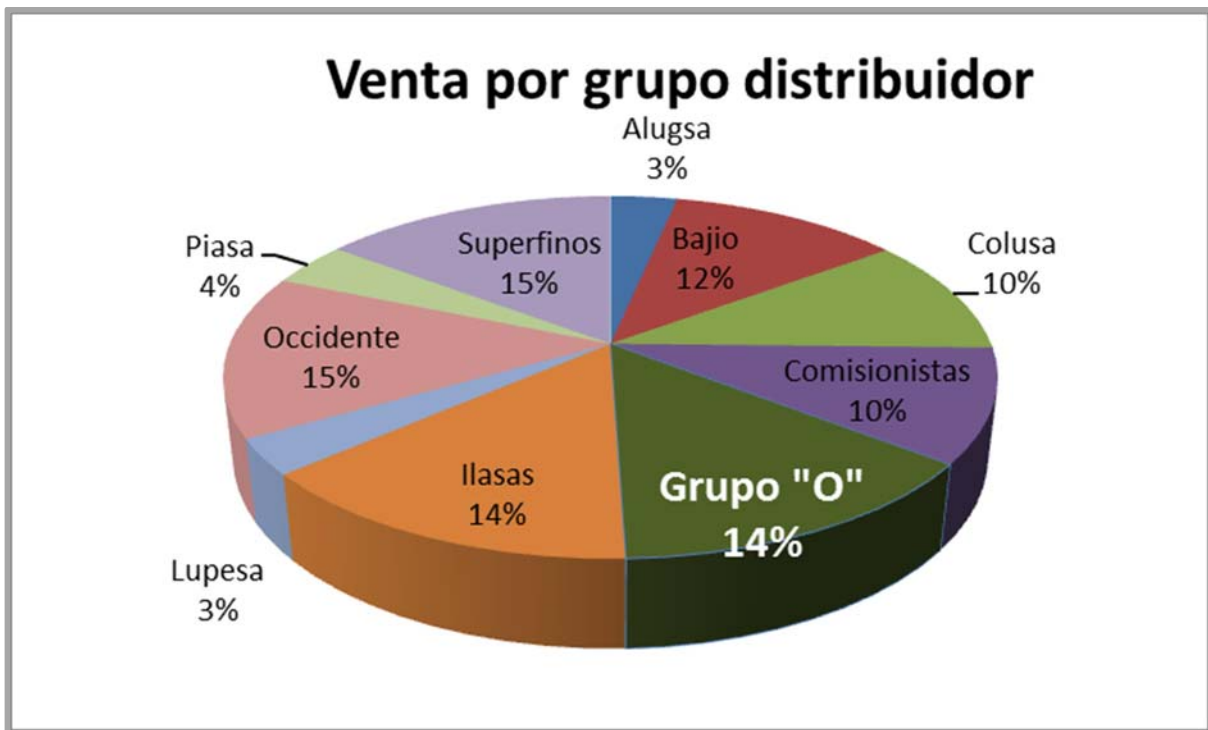
Actualmente se tienen 10 distribuidoras a nivel nacional las cuales se enlistan a continuación:

1. Alugsa
2. Bajio
3. Colusa
4. Comisionistas
5. “Grupo “O”
6. Llasas
7. Lupesa
8. Occidente
9. Piasa
10. Superfinos



## Participación del Grupo “O” en la venta a nivel nacional de la marca “KS”

Grupo “O” tiene el 14% de participación de la venta de la marca con los cuatro estados que tiene a cargo para la distribución



Fuente: información en base de datos de la empresa “KS”

### 4.2 Grupo “O”

“Grupo “O” se fundó en el año 1981 iniciando sus operaciones en la ciudad de Puebla, con el objetivo de comercializar y distribuir los productos “KS”. Posteriormente se extiende hacia Veracruz y prontamente a Oaxaca y Tlaxcala.

El grupo “O” forma parte de una red de distribuidores que cubren todo el territorio del país que comercializa la línea de productos “KS”, el corporativo se localiza en la ciudad de México. ”<sup>63</sup>

<sup>63</sup> Referencia información propia de la empresa en revista interna “Espacio Copolusa) Enero-Agosto 2013 varias.

Cuando el grupo “O” al inicio de sus operaciones, contaba con una sucursal y siete empleados y vendía 720,000 litros anuales de lubricantes. Actualmente tiene Catorce Sucursales que se encuentran distribuidas de la siguiente manera; tres en el estado de Puebla, seis en el estado de Veracruz, una en el estado de Tlaxcala y Cuatro en el estado de Oaxaca, formando una red de distribución y comercialización , en la que laboran ciento noventa empleados y vende 10,500,000 Litros anuales de lubricantes.



Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por Grupo “O” “Territorio de ventas de Grupo “O”.

Cuenta con un centro de distribución, localizado en la ciudad de Puebla, el cual mantiene un inventario suficiente que permite abastecer a las Catorce Sucursales, de una forma eficiente.

El grupo “O” para abastecer el producto a cada sucursal, cuenta con el centro de distribución, que tiene una flotilla de dos trailers y tres torton, esto permite asegurar el abastecimiento a cada sucursal sin problema alguno.

El grupo “O”, es líder en el mercado de lubricantes automotriz, liderazgo que se logra gracias a la organización, capacitación, planeación y esfuerzo de su personal.

Para que el grupo “O” mantenga e incremente su liderazgo, cuenta con su visión, misión, filosofía y valores que los orientan y los motivan a buscar mejores maneras de hacer las cosas, una cultura de calidad orientada a satisfacer las necesidades de los socios

#### **4.2.1 Objetivo**

Promover el cambio de cultura organizacional actual, hacia una cultura organizacional de calidad, mediante la implantación de un sistema de administración de la calidad.

#### **4.2.2 Visión.**

Es como nos queremos ver en el futuro Ser una empresa de clase mundial que cuente con sistemas y procesos de trabajo de calidad con un enfoque al socio logrando una lealtad del mismo y manteniendo un liderazgo empresarial

#### **4.2.3 Misión**

##### **Es la razón de ser o de existir de la empresa**

Tener una cultura organizacional de calidad para la comercialización y distribución de los productos qs, manteniendo y acrecentando nuestro liderazgo

en el mercado automotriz, logrando el crecimiento integral de nuestra empresa y de su personal con una responsabilidad social

#### **4.2.4 Filosofía**

**Es la forma de pensar y ver las cosas, compartiendo las ideas y creencias empresariales.**

Para lograr nuestra misión, grupo “O” promueve el trabajo en equipo de alto rendimiento, utilizando procesos y tecnología de punta en la venta, servicio y distribución de toda la gama de productos KS.

#### **4.2.5 Valores**

**Valores éticos son cualidades positivas del asociado**

Calidad humana

Amor a la camiseta

Honradez y honestidad

Lealtad y fidelidad

Sencillez y humildad

**Valores empresariales, son cualidades positivas para lograr los objetivos de la empresa**

Profesionalismo y responsabilidad

Tecnología de punta

Capacitación profesional

Trabajo en equipo

Mejora continua

Comunicación abierta

Calidad en el servicio

### **4.3 Productos KS**

En la actualidad Grupo “KS” ofrece una variedad muy amplia de productos, que están clasificados en Aceites para Motor a Gasolina, Aditivos, anticongelantes, aceites para transmisiones, aceites para motores a diésel, grasas entre otros, siendo los más importantes los aquí mencionados.

#### **4.3.1 Clasificaciones API**

“El American Petroleum Institute (API) fija mundialmente los requisitos de calidad y los criterios de comprobación de los aceites de motor. “S” corresponde a motores de gasolina, y “C” a motores diésel. La letra que sigue designa la versión de la clasificación. Actualmente, API-SN es el nivel de calidad más reciente y más alto en cuanto a motores de gasolina”<sup>64</sup>

#### **4.3.2 Viscosidad**

Es la medida del rozamiento interno de un líquido. Depende en gran medida de la temperatura y es clasificada por la SAE (Society of Automotive Engineers) mediante una combinación alfanumérica (p. ej., 5W-40). En este ejemplo, el número 5W (W = winter, invierno en inglés), es un indicador del comportamiento a bajas temperaturas, mientras que el número 40 es un indicador de la fluidez a altas temperaturas (100 °C). La vida útil del motor depende esencialmente del aceite básico utilizado y de la viscosidad. Que el aceite alcance el último punto de lubricación del motor a bajas temperaturas en 2,8 segundos, como en los aceites 0W-XX, o en 48 segundos, como en los aceites 15W-XX, es un factor decisivo para la vida útil del motor.

---

<sup>64</sup> Información obtenida a través de la página de internet [http://www.liquimoly.de/liquimoly/web.nsf/id/pa\\_es\\_domb8bakrw.html](http://www.liquimoly.de/liquimoly/web.nsf/id/pa_es_domb8bakrw.html) (acceso 17/03/2014).

### 4.3.3 Aditivos

Los aditivos son sustancias químicas activas que se añaden a los aceites para mejorar propiedades existentes o para añadirles nuevas propiedades. Los antioxidantes, por ejemplo, mejoran la resistencia al envejecimiento; los aditivos antidesgaste protegen el motor frente al desgaste elevado y los aditivos limpiadores liberan el motor de depósitos perjudiciales. En función del ámbito de aplicación y del rendimiento necesario, se añaden a los aceites aditivos de los tipos más variados y en diferentes cantidades. La proporción de aditivos de los aceites para motor modernos se sitúa en el 15 – 30%.<sup>65</sup>

**Productos de marca "KS" Aditivos y anticongelantes**

**ADITIVOS Y ANTICONGELANTES**  
Aumentar la potencia de tu motor, garantizar un frenado seguro y mantener la temperatura de tu auto en climas extremos.

**ADITIVOS Y ANTICONGELANTES** < Limpiador de Inyectores "KS" >

Líquido para frenos "KS"

**ADITIVOS Y ANTICONGELANTES**  
Aumentar la potencia de tu motor, garantizar un frenado seguro y mantener la temperatura de tu auto en climas extremos.

**SELECTOR DE ACEITES**  
CONOCE CUAL ES EL ACEITE IDEAL PARA TU AUTO

**ADITIVOS Y ANTICONGELANTES** < Tratamiento para gasolina "KS" >

Líquido para dirección hidráulica "KS"

Incrementador de Octanaje "KS" >

Fuente: [www.quakerstate.com.mx](http://www.quakerstate.com.mx) (17 de marzo de 2014). Recuperado el 17 de marzo de 2014

<sup>65</sup> Información recabada de la página propia de la empresa [www.quakerstate.com.mx](http://www.quakerstate.com.mx) (2014) acceso (17/03/2014).

#### 4.3.4 Anticongelantes

Los anticongelantes son compuestos químicos que se añaden a los líquidos para reducir la temperatura de congelamiento del agua contenida en el motor. Hay dos tipos de anticongelantes, los que se encuentran diluidos y aquellos que deben mezclarse con agua para conseguir la mezcla adecuada. El objetivo del líquido refrigerante para un motor es mantener la temperatura óptima de funcionamiento en la cámara de combustión. Si la cámara se encuentra muy fría puede provocar baja eficiencia del motor, y si la cámara está muy caliente puede provocar que el motor sufra desgaste de sus partes móviles, e incluso que no funcione por daño de sus componentes.<sup>66</sup>

**Productos de marca "KS" Anticongelantes**

**ADITIVOS Y ANTICONGELANTES**  
Aumentar la potencia de tu motor, garantizar un frenado seguro y mantener la temperatura de tu auto en climas extremos.

**SELECTOR DE ACEITES**  
CONOCE CUÁL ES EL ACEITE IDEAL PARA TU AUTO

Anticongelante Concentración Óptima-Listo para Usarse

Anticongelante Concentración Ideal-Listo para Usarse

Aditivo para Aceite

Disponible en otras presentaciones

Varias viscosidades disponibles

Ahorra combustible

Fuente: [www.quakerstate.com.mx](http://www.quakerstate.com.mx) (17 de marzo de 2014). Recuperado el 17 de marzo de 2014

#### 4.3.5 Transmisiones

La base de funcionamiento es la misma que en el caso de las cajas cambio manuales pero con una selección de engranaje realizada automáticamente en función de las resistencias exteriores, las revoluciones del motor. El aceite además de actuar como aceite de engranajes, actúa como hidráulico en el

<sup>66</sup> Información recabada de la página propia de la empresa [www.quakerstate.com.mx](http://www.quakerstate.com.mx) (2014) acceso (17/03/2014).

convertidor, a modo de embrague. Los aceites para transmisiones automáticas se denominan ATF (Automatic Transmission Fluid). Sus funciones principales son: Lubricar la caja de cambios, transmitir energía en el convertidor de par, facilitar el cambio de marchas automático eliminar el calor.<sup>67</sup>

The advertisement is titled "Productos de marca 'KS' Transmisiones" and is set against a dark background with green accents. It features a grid of five product images, each with its name and a small icon. The top left corner has the text "ACEITES PARA TRANSMISIONES" and "La más alta tecnología en aceites para la transmisión de tu automóvil, automática o estándar". The top right corner has a "SELECTOR DE ACEITES" button with the text "CONOCE CUÁL ES EL ACEITE IDEAL PARA TU AUTO".

Transmisión	Producto	Icono
TRANSMISIONES AUTOMÁTICAS	ATF/3	■
	Quadromatic	■
	Multi ATF	■
TRANSMISIONES MANUALES	Super Quadrolube	■
	Green Oil Transpower	■

Fuente: [www.quakerstate.com.mx](http://www.quakerstate.com.mx) (17 de marzo de 2014). Recuperado el 17 de marzo de 2014

#### 4.3.6 Grasas

Se define a la grasa lubricante como una dispersión semilíquida a sólida de un agente espesante en un líquido (aceite base). Consiste en una mezcla de aceite mineral o sintético (85-90%) y un espesante. Al menos en el 90% de las grasas, el espesante es un jabón metálico, formado cuando un metal hidróxido reacciona con un ácido graso. Un ejemplo es el estearato de litio (jabón de litio). Cuando la grasa tiene que contener propiedades especiales, se incluyen otros constituyentes que actúen como inhibidores de la oxidación y mejoren la resistencia de la película. Existe otro tipo de aditivo: los

<sup>67</sup> Información recabada de la página de internet [http://www.gulfoil.com.ar/faq/manual\\_tecnico.pdf](http://www.gulfoil.com.ar/faq/manual_tecnico.pdf) (acceso 17/03/2014).



estabilizadores. Cambiando el jabón, aceite o aditivo, se pueden producir diferentes calidades de grasas por una amplia gama de aplicaciones.<sup>68</sup>



Fuente: [www.quakerstate.com.mx](http://www.quakerstate.com.mx) (17 de marzo de 2014). Recuperado el 17 de marzo de 2014

#### 4.3.7 Filtros de aceite

Los aceites para motor están diseñados para limpiar, refrigerar, lubricar y sellar las superficies metálicas del mismo. Por efecto natural del funcionamiento de un motor, el aceite se va contaminando y requiere ser filtrado. Con la más avanzada tecnología del Centro de Inteligencia "KS", nuestros científicos han diseñado filtros que cumplen y exceden las más altas normas de calidad mundial, siendo así el complemento perfecto para el cuidado de tu automóvil.<sup>69</sup>

Los aceites automotrices son líquidos viscosos diseñados para limpiar, refrigerar, lubricar y sellar las superficies metálicas del motor. Por efecto natural de la combustión y las altas temperaturas el aceite se va contaminando, motivo por lo que requiere ser filtrado. Los filtros de aceite "KS" retienen las partículas

<sup>68</sup> Información obtenida a través de la página de internet <http://www.monografias.com/trabajos16/grasas-lubricantes/grasas-lubricantes.shtml> (acceso 17/03/2014).

<sup>69</sup> Información recabada de la página propia de la empresa [www.quakerstate.com.mx](http://www.quakerstate.com.mx) (2014) acceso (18/03/2014).

contaminantes finamente distribuidas en el aceite, evitando el desgaste de las piezas del motor y prolongando su vida útil, siendo así el complemento perfecto para el cuidado de tu automóvil.

Los filtros “KS” reúnen o exceden los requerimientos de los fabricantes de equipos originales y son probados de acuerdo a las normas técnicas nacionales e internacionales.



Fuente: [www.quakerstate.com.mx](http://www.quakerstate.com.mx) (17 de marzo de 2014). Recuperado el 17 de marzo de 2014

#### 4.3.8 Aceites de motor para gasolina

Se llama aceite de motor, por extensión, a todo aceite que se utiliza para lubricar los motores de combustión interna. Su propósito principal es lubricar las partes móviles reduciendo la fricción. Además de lubricar el aceite también limpia, inhibe la corrosión y reduce la temperatura del motor transmitiendo el calor lejos de las partes móviles para disiparlo. Los primeros aceites utilizados fueron los extraídos de grasas animales y vegetales. A medida que avanzó la técnica, y las exigencias de los motores, se empezaron a usar los compuestos químicos derivados del petróleo de mayor calidad y acorde con las necesidades industriales en ese momento. Estos aceites, que consisten

principalmente en hidrocarburos y compuestos orgánicos de carbono e hidrógeno, son aditivados con diferentes compuestos químicos para mejorar sus cualidades.

La tecnología actual, no obstante, los está dejando obsoletos y están siendo desplazados progresivamente por los aceites sintéticos formulados enteramente en laboratorio y con prestaciones muy superiores a los derivados del petróleo.<sup>70</sup>

#### **4.3.8.1 Aceites de motor semisintéticos**

Se trata de aceites minerales con componentes sintéticos. Mejoran las propiedades de arranque en frío, mantienen el motor limpio y ofrecen una excelente protección antidesgaste. Viscosidad típica: 10W-40, 5W-40.

#### **4.3.8.2 Aceites de motor sintéticos**

Los aceites básicos sintéticos constituyen la base para aceites de motor con un rendimiento especialmente alto. Los aceites de motor sintéticos se pueden utilizar en motores de gasolina o diésel y ofrecen una protección antidesgaste óptima, una muy buena distribución de aceite en el arranque en frío, propiedades antifricción y una excelente limpieza del motor. Con frecuencia cumplen los estándares de calidad más altos de API, ACEA y aprobaciones de empresas. Son especialmente adecuados para cambios de aceite prolongados. Viscosidad típica: 0W-30, 0W-40, 5W-40.

---

<sup>70</sup> Obtenido a través de internet: <http://www.geocities.com/jcpasshq/tadmdeventa.htm> 2009 (acceso 01/13/2014). Recuperado 2009

#### 4.3.9 Aceites de motor para diésel

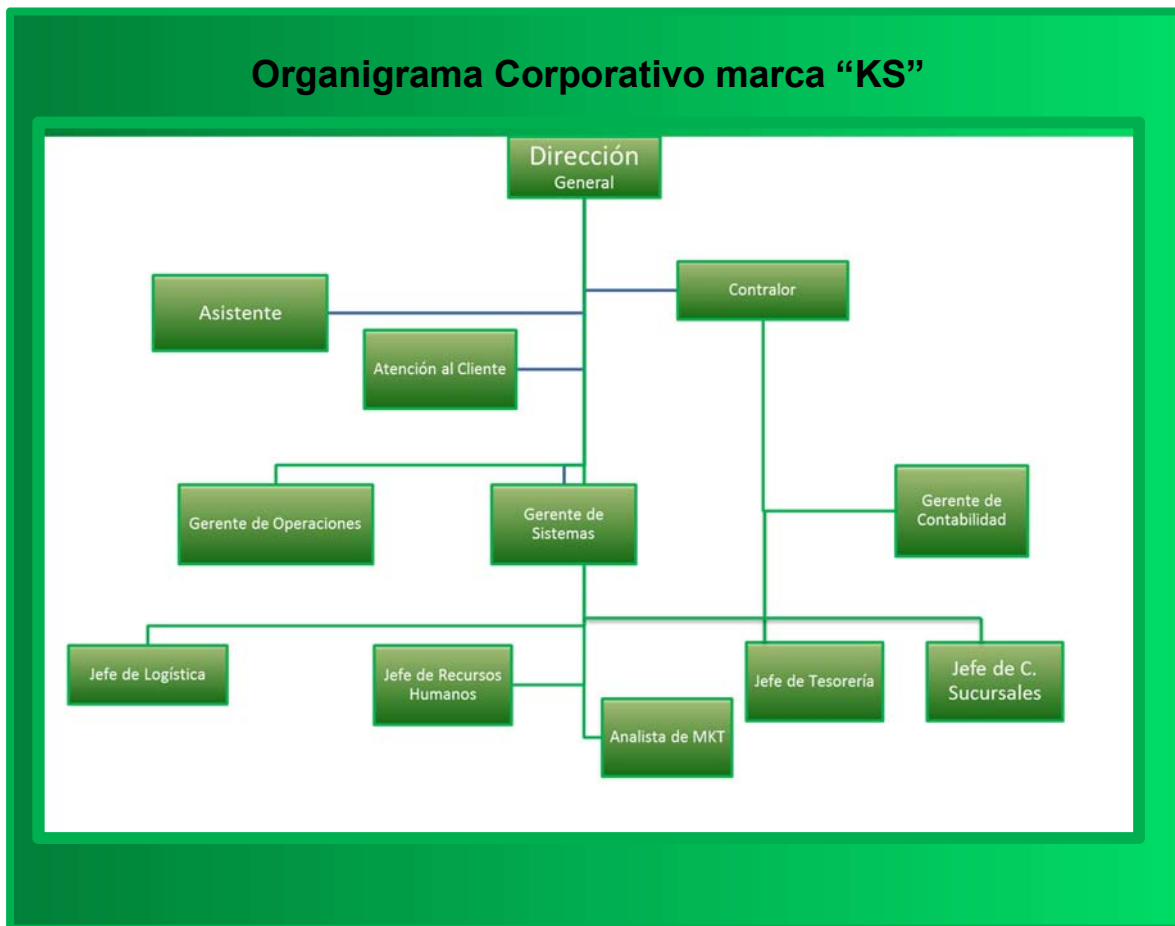
Actualmente, las exigencias más altas en cuanto a motores diésel de turismos y motores turbodiésel se recogen en la clasificación ACEA B3 o B4. Estas exigencias son idóneas incluso para motores diésel atmosféricos o con turbo compresión con y sin refrigeración del aire de admisión.



Fuente: [www.quakerstate.com.mx](http://www.quakerstate.com.mx) (17 de marzo de 2014). Recuperado el 17 de marzo de 2014

## 4.4 Organigrama Grupo “O”

### 4.4.1 Organigrama corporativo



Fuente: Base de datos de la empresa en estudio

#### 4.4.2 Organigrama ventas



Fuente: Base de datos de la empresa en estudio

#### 4.5 Estrategia de venta actual grupo "O"

Al ser una distribuidora que depende de los lineamientos de la marca "KS" a nivel nacional la estrategia de ventas está enfocada al punto de venta lo que incluye llegar al consumidor final y este seleccione nuestro producto.

Tiene un programa de visibilidad que hace el consumidor final prefiera el producto

Los puntos que considera como estrategia de ventas son los siguientes:

#### 4.5.1 Fachadas de negocios

Este punto incluye que el consumidor visualice la marca al entrar al negocio establecido.

- 1- Pintura del negocio
- 2- Caballete
- 3- Lona de producto
- 4- Termoformado



Fuente: Base de datos de la empresa en estudio

#### **4.5.2 Punto de venta interior**

Una vez dentro de la refaccionaria, el mostrador es el punto donde mayor tiempo pasa un cliente, mientras espera ser atendido o recibe su producto. Por esto es nuestro punto de contacto más cercano y el último punto donde podemos influenciar su decisión de compra.

Es por esto que sobre el mostrador es vital tener el didáctico gráfica desempeño, que lo educará respecto al desempeño superior contra los demás aceites de la competencia.

- El flyer (volante) es igualmente importante que se coloque sobre el mostrador para que el cliente pueda leer su contenido mientras espera o puede tomar fácilmente el flyer y llevárselo para futuras compras
- El tapete mostrador y las notas de remisión le hablan en primera instancia al refaccionario, son una manera en que KS agradece su labor y les proporciona una libreta donde elaborar sus notas de remisión, y un tapete para recargarse a firmar documentos.

Entrando a la refaccionaria tenemos los muros y techos como primer impacto visual.

Después pasamos tiempo en el mostrador esperando ser atendidos y en este momento de espera podemos ver lo que hay detrás del mostrador, normalmente encontramos anaqueles con producto que nos recuerdan si olvidamos algo.



En varias ocasiones tenemos saturación de elementos visuales en estos planos, por lo que en KS realizamos materiales innovadores que garanticen mayor impacto, tales como:

El póster que por su material y diseño, tiene alta durabilidad y genera impacto y recordación.

- El colgante que nos impacta con la silueta de la botella y nos recuerda la gráfica de desempeño en un corte dimensional.

- Collarín y cenefa, que se colocan en el anaquel, el collarín debe ir en todo aquel producto que promueva el nuevo lanzamiento, este producto con collarín frente al anaquel y sobre el mismo anaquel se colocan las cenefas en las bases divisorias del mismo.

### **4.5.3 Exhibidores**

Además de la correcta colocación de materiales POP dentro de las diferentes zonas del punto de venta.

Es muy importante colocar producto en todas las presentaciones, dentro de nuestros propios exhibidores que se ubican cerca del mostrador.

En el caso de cubetas, armar una exhibición independiente que no obstruya nuestro propio exhibidor.

La exhibición de producto dentro de sus propios exhibidores en sus diferentes formatos, al igual que dentro de anaqueles, debe ser congruente con la oferta tecnológica de cada uno y con el posicionamiento que como marca se le asigna a cada familia, por ello es importante ubicar cada familia de producto en la

posición que le corresponde y homologar este orden en cada refaccionaria que cuente con nuestros exhibidores.

Cabe recordar que el exhibidor es un espacio más de venta dentro de la refaccionaria, este NO sustituye el espacio otorgado en anaquel.

Para el refaccionario el exhibidor es una herramienta de venta que valora porque lo ayuda a mantener el producto en orden y brinda al consumidor final la oportunidad de seleccionar lo que requiere de acuerdo a la funcionalidad y tecnología del producto.



Fuente: Base de datos de la empresa en estudio

#### 4.5.4 Eventos

Para los eventos que se realizan en el punto de venta contamos con:

- a) Carpas inflables
- b) Botellas inflables
- c) Uniformes para edecán
- d) Pendones
- e) Artículos promocionales

Todos estos materiales son indispensables para generar ruido y acercamiento.

Son fáciles de instalar y desinstalar, comunican la imagen del producto y de la marca y están alineados a la comunicación de la campaña.

Los artículos promocionales son un presente para los consumidores de nuestros productos, que utilizarán las plumas y llaveros en su día a día, teniendo siempre presente que KS es el aceite más avanzado.



Fuente: Base de datos de la empresa en estudio

## 4.6 Principales competidores

Actualmente en el mercado hay aproximadamente 40 marcas de lubricantes de distintas nacionalidades y calidad, las cuales son:

Marcas de aceite y lubricantes en México			
- Agip		- Pemex, Petroleos Mexicanos	
- BP		- Penzoiil	
- Bardhal		- Petroleo Brasileiro	
- CS		- Petronas	
- Castrol		- Putoline	
- Cepsa		- Quaker State	
- E-1		- Repsol	
- Elf		- Rhenus	
- Esso		- Sasol	
- Fina		- Shell	
- Galp		- Sikolene	
- Gulf		- Slick 50	
- Havoline		- Stp	
- Ipone		- Texaco	
- Krafft		- Total	
- Lubrifilm		- Valvoline	
- Mobil		- Verkol	
- Molykote		- Winn's	
- Motul		- YPF	
- Occidental Petroleum Co			

Fuente: Elaboración propia

Los lubricantes y el mundo del automovil estan estrechamente unidos, las dos industrias se desarrollan mutuamente y la mayor relevancia esta en las competiciones.

El automovil no existiria sin los derivados del petroleo, tampoco la industria, tal como es hoy, los lubricantes y derivados del petroleo son una familia extensisima en historia, hechos y alcances, que por si sola podrian llenar enciclopedias completas

## **4.7 Ventas**

### **4.7.1 Ventas a nivel nacional**

El mercado de aceites y lubricantes en México asciende a ocho mil millones de pesos, de los cuales 60 por ciento es utilizado por el sector automotriz.

De este porcentaje, 20 por ciento lo requieren las gasolineras, 35 la industria y 5.0 por ciento lo utiliza Petróleos Mexicanos (Pemex) para consumo interno.

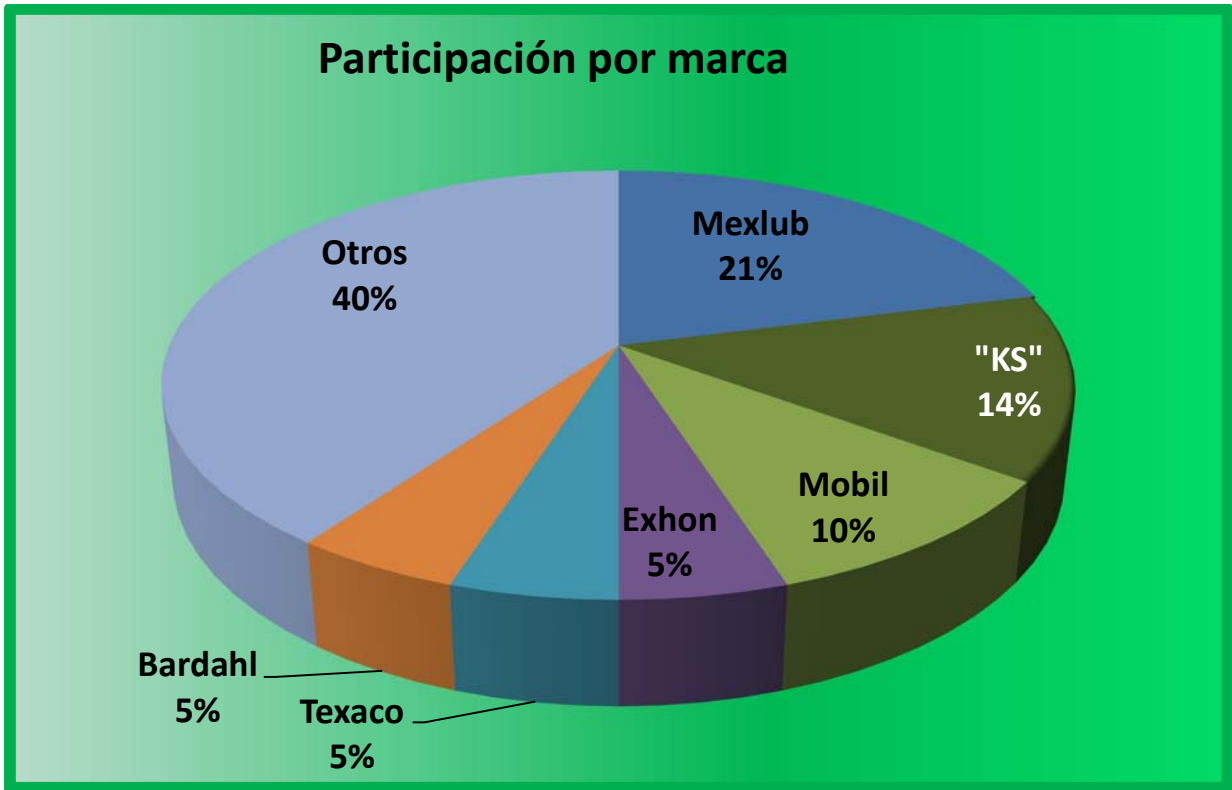
De acuerdo con un análisis financiero, la producción diaria de aceites y lubricantes en el país es de seis mil barriles diarios, lo que representa un total de 280 mil dólares por día.

Las mayores empresas productores del mercado nacional son Mexlub con 21 por ciento de participación, Quaker State con 14, Mobil con 10, mientras que Exxon, Texaco y Bardahl producen 5.0 por ciento cada una<sup>71</sup>.

---

<sup>71</sup>Información obtenida de internet <http://latinamerican-markets.com/mexico---mercado-de-aceites-y-lubricantes> (acceso 15/03/2014). Recuperado (2013).

**Grafica de Participacion 2013**  
**a nivel Nacional de "KS" en territorio Mexicano**



Fuente: Elaboracion propia con datos obtenidos de internet: [http://latinamerican-markets.com/mexico---mercado-de-aceites-y-lubricantes\\_recuperado\\_2013](http://latinamerican-markets.com/mexico---mercado-de-aceites-y-lubricantes_recuperado_2013), acceso 21.03.2014. información recuperada (2013).

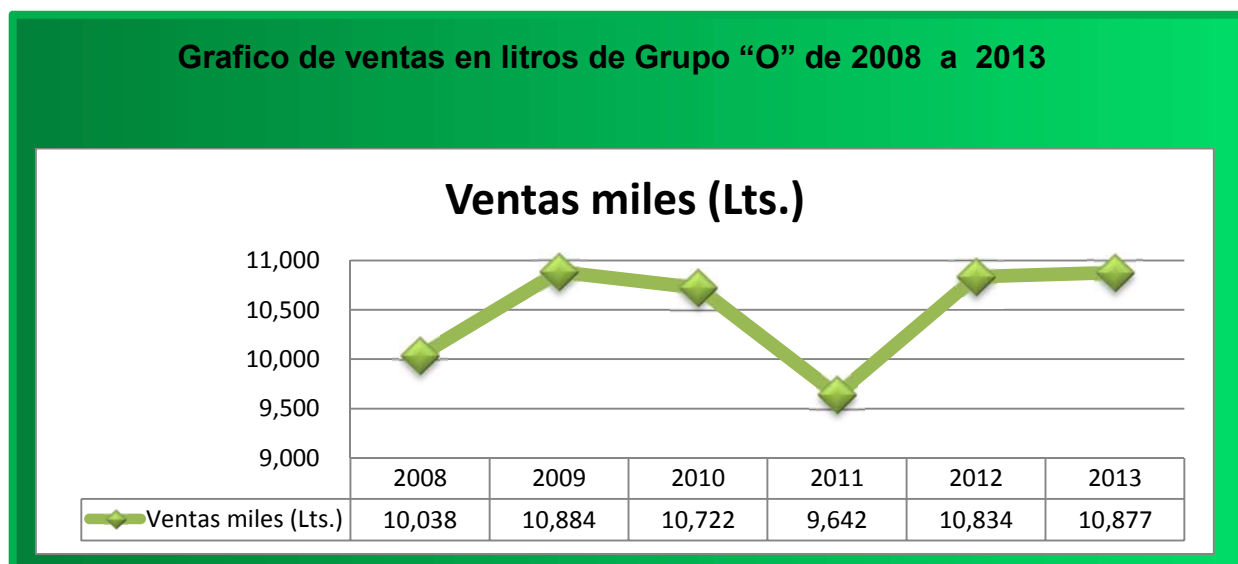
Como podemos observar en el grafico anterior la marca "KS" es lider en venta de lubricantes a nivel nacional del territorio nacional, despues de Mexlub que no la contamos por ser directamente de PEMEX y tener bajo su control las gasolineras de todo el pais bajo su control y total dominio de venta de sus productos,

## 4.7.2 Ventas grupo “O” 2008-2013

Ventas de Grupo “O” de 2008 a 2013						
Litros vendidos miles (Lts.)	10,038	10,884	10,722	9,642	10,834	10,877
Monogrado	2,730	2,815	2,554	2,057	1,930	1,844
Diésel	1,851	2,340	2,110	1,858	2,088	2,011
Alto Kilometraje	1,557	1,517	1,636	1,571	2,590	2,584
Multigrado	1,552	1,500	1,666	1,485	1,135	1,235
Industrial	799	995	997	959	1,145	1,162
Transmisiones	896	1,024	1,040	990	1,049	947
Anticongelante	67	91	96	87	200	295
Especialidades	37	40	48	41	46	60
Sintético	21	16	19	23	29	28
Máxima Viscosidad	440	482	496	484	515	590
Grasas	57	58	55	50	75	68
Filtros	30	5	6	36	32	52
Semi Sintético	1	1	0	0	-	-

Fuente: base de datos de ventas de propios de la empresa “KS”

En los datos anteriores podemos notar que los litros vendidos en los últimos 6 años se han mantenido de manera igual sin llegar a crecer un dígito de litros vendidos. Por lo que se requiere analizar este varamiento financiero que tiene “KS”, Grupo “O”.



Fuente: base de datos de ventas de propios de la empresa “KS”

Lo que podemos observar en este gráfico es el inminente crecimiento con característica de nulo, en los últimos 6 años del grupo “O”, lo que nos lleva a

reforzar nuestro trabajo de investigación en el cual proponemos movilidad el indicador a través de la propuesta final de esta tesis.

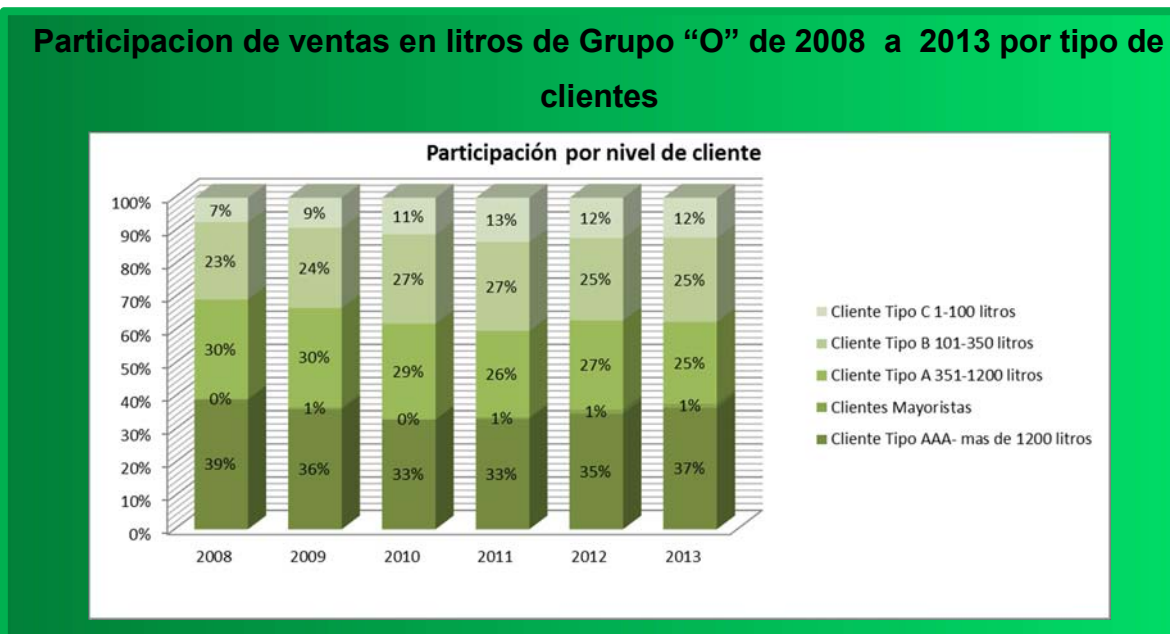
#### 4.7.3 Venta por tipo de cliente grupo “O” 2008-2013

**Comparativo de ventas en litros de Grupo “O” de 2008 a 2013 por tipo de clientes**

Volumen Ventas por tipo de cliente (Lts.)	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Cliente Tipo AAA- mas de 1200 litros	3,926,241	3,938,804	3,548,033	3,209,120	3,776,609	3,984,541
Cientes Mayoristas	22,666	63,816	4,500	54,723	138,691	136,482
Cliente Tipo A 351-1200 litros	3,005,645	3,265,358	3,095,691	2,504,496	2,908,005	2,682,097
Cliente Tipo B 101-350 litros	2,342,055	2,628,560	2,886,260	2,590,565	2,689,180	2,765,679
Cliente Tipo C 1-100 litros	741,091	987,606	1,187,769	1,283,471	1,321,142	1,307,823

Fuente: base de datos de ventas de propios de la empresa “KS”

En esta información que presentamos en el párrafo anterior, podemos concluir que no solo los litros han permanecido de manera estática en los últimos 6 años, sino que aun cuando los clientes de tipo AAA han aumentado, esto ha ayudado a que las ventas no fueran de picada, y poder amortiguar el impacto de la disminución de venta en los clientes de tipo A en los últimos años.



Fuente: base de datos de ventas de propios de la empresa “KS”



En esta informacion presentada en las graficas anteriores, apreciar que efectivamente los clientes AAA que practicamente son negociadas sus ventas desde el corporativo son las que han ayudado a que el efecto de la disminucion de los clientes tipo A no se note a simple vista.

#### 4.7.4 Numero de clientes por nivel de compra

<b>Participacion de ventas en litros de Grupo "O" de 2008 a 2013 por tipo de clientes</b>						
<b>Número de Clientes (Promedio)</b>	5,477	5,997	6,727	7,010	7,290	7,466
<i>Cliente Tipo AAA</i>	163	167	170	159	172	170
<i>Clientes Mayoristas</i>	2	2	1	2	5	3
<i>Cliente Tipo A</i>	712	683	637	550	595	584
<i>Cliente Tipo B</i>	1,865	1,917	2,031	1,940	1,994	2,103
<i>Cliente Tipo C</i>	2,735	3,228	3,888	4,359	4,524	4,606

Fuente: base de datos de ventas de propios de la empresa "KS"

En cuadro podemos notar que el numero de clientes de tipo B y C han aumentado, lo que deberia reflejarse en el indicador de incremento de volumen de ventas del año 2012 y 2013 situacion que no se ha dado, lo que nos lleva a concluir que algunos clientes de estas clases han mermado su compra hacia el producto "KS".

#### 4.8 Procedimiento de venta

De acuerdo a los lineamientos de la empresa Grupo "O" los empleados que tienen contacto directo con el cliente son el asesor comercial y el asesor de reparto

Para este punto la empresa cuenta con el procedimiento de estas dos posiciones que se agregan a continuacion

## 4.8.1 Procedimiento de ventas asesor comercial

GRUPO O	<b>PROCEDIMIENTO DE VENTA</b>	CLAVE: MP-7.5 FECHA: 29/Sept/09 NIVEL REVISION: B PAG 01 DE 07
<p><b>1.0 PROPOSITO</b> ESTABLECER LAS ACTIVIDADES NECESARIAS PARA LA REALIZACION DE LA VENTA, LOGRANDO LA SATISFACCION DE LOS CLIENTES Y LOS OBJETIVOS DE VENTA DEL GRUPO</p> <p><b>2.0 ALCANCE</b> Aplica para Asesor Comercial Desde la salida de la sucursal, pasando por la llegada y salida del establecimiento del socio, y termina en la llegada a la sucursal.</p> <p><b>3.0 RESPONSABILIDADES</b></p> <p><b>31. ASESOR COMERCIAL</b> Aplicar correctamente el presente documento Elaborar correctamente el llenado de los documentos y formatos</p> <p>Dar cumplimiento al 100% a los compromisos con cada uno de sus clientes Aplicar correctamente los estándares de ejecución de venta.</p> <p><b>4.0 DESARROLLO</b></p> <p><b>4.1 DEFINIR Y ESTABLECER LOS LIMITES DE RESPONSABILIDAD Y LAS ACTIVIDADES A REALIZAR EN LA COMERCIALIZACION.</b></p>		
No.	Responsable	Actividades
1	<b>Asesor comercial (ASCOM) En sucursal</b>	Ver el procedimiento "Recepción y Entrega de Documentos"  Al salir de la sucursal deberá cargar el programa Pocket-SIN en su computadora para que se registre la hora de salida.
2	<b>Llegada al Establecimiento</b>	El Ascom al llegar al establecimiento con el socio, debe cargar en el Pocket-SIN la información del cliente, seleccionando de la "Orden de Visita" el nombre del Socio.
3	<b>Saludos y Motivo de visita</b>	El ASCOM ingresa al establecimiento saludando al cliente y anunciando el motivo de su visita, aplicando los estándares de ejecución de venta punto 1 y 2
4	<b>Seguimiento de compromisos</b>	El ASCOM debe realizar juntamente con el cliente la revisión de la lista de compromisos pendientes, al finalizar dicha revisión solicita al cliente su firma de conformidad en el formato "Compromisos"(FVVS-02)
4.1		Si el compromiso es de imagen entrega el material publicitario y le da colocación en el establecimiento y/o entrega artículos promocionales
4.2		Si el compromiso es capacitación inicia la platica y da el material de apoyo y/o da el seguimiento de las fechas establecidas para la realización de las platicas
4.3		Si el compromiso es otro (solicitud de crédito, viajes, comidas, etc.) informa al cliente si tiene la aprobación, entrega boletos o indica el lugar de reunión
		El ASCOM debe dar seguimiento a los productos vendidos de la vista pasada, verificando su desplazamiento y rotación.

Fuente: Procedimientos propios de la empresa "KS"

**1.0 PROPOSITO**

ESTABLECER LAS ACTIVIDADES NECESARIAS PARA LA REALIZACION DE LA VENTA, LOGRANDO LA SATISFACCION DE LOS CLIENTES Y LOS OBJETIVOS DE VENTA DEL GRUPO

**2.0 ALCANCE** Aplica para Asesor Comercial

Desde la salida de la sucursal, pasando por la llegada y salida del establecimiento del socio, y termina en la llegada a la sucursal.

**3.0 RESPONSABILIDADES****31. ASESOR COMERCIAL**

Aplicar correctamente el presente documento  
 Elaborar correctamente el llenado de los documentos y formatos

Dar cumplimiento al 100% a los compromisos con cada uno de sus clientes  
 Aplicar correctamente los estándares de ejecución de venta.

**4.0 DESARROLLO****4.1 DEFINIR Y ESTABLECER LOS LIMITES DE RESPONSABILIDAD Y LAS ACTIVIDADES A REALIZAR EN LA COMERCIALIZACION.**

No.	Responsable	Actividades
1	<b>Asesor comercial (ASCOM) En sucursal</b>	Ver el procedimiento "Recepción y Entrega de Documentos"  Al salir de la sucursal deberá cargar el programa Pocket-SIN en su computadora para que se registre la hora de salida.
2	<b>Llegada al Establecimiento</b>	El Ascom al llegar al establecimiento con el socio, debe cargar en el Pocket-SIN la información del cliente, seleccionando de la "Orden de Visita" el nombre del Socio.
3	<b>Saludos y Motivo de visita</b>	El ASCOM ingresa al establecimiento saludando al cliente y anunciando el motivo de su visita, aplicando los estándares de ejecución de venta punto 1 y 2
4	<b>Seguimiento de compromisos</b>	El ASCOM debe realizar juntamente con el cliente la revisión de la lista de compromisos pendientes, al finalizar dicha revisión solicita al cliente su firma de conformidad en el formato "Compromisos" (FVVS-02)
4.1		Si el compromiso es de imagen entrega el material publicitario y le da colocación en el establecimiento y/o entrega artículos promocionales
4.2		Si el compromiso es capacitación inicia la platica y da el material de apoyo y/o da el seguimiento de las fechas establecidas para la realización de las platicas
		Si el compromiso es otro (solicitud de crédito, viajes, comidas, etc.) informa al cliente si tiene la aprobación, entrega boletos o indica el lugar de reunión
4.3		El ASCOM debe dar seguimiento a los productos vendidos de la vista pasada, verificando su desplazamiento y rotación.

Fuente: Procedimientos propios de la empresa "KS"

No.	Responsable	Actividades
5	Cobranza	<p>a) Si la rotación del producto no es la adecuada, investiga las causas y propone soluciones siempre y cuando este dentro de sus límites de toma de decisiones</p> <p>b) Si requiere asesoramiento de su gerente, establece un nuevo compromiso</p> <p>c) Cualquier toma de decisión o compromiso generado se registra en el formato "Compromisos" (FVVS-02) o en la Pocket-SIN.</p> <p>El ASCOM debe solicitar la cobranza de los pagos pendientes exhibiendo los documentos que avalan dicho pago (cheque devueltos, facturas, contra recibos, nota de cargo, etc.) aplicando las técnicas de cobranza .</p> <p>Debe seleccionar cobranza del "menú de operación" y cargar la factura a cobrar en el Pocket-SIN.</p>
5.1		<p><b>Si es una factura que esta dentro del plazo negociado y es pagada totalmente</b></p> <p>a) El ASCOM debe hacer una nota de crédito para aplicar el descuento correspondiente, llenándola según el instructivo "Nota de crédito"</p> <p>b) El ASCOM debe seleccionar la factura que el cliente va a pagar.</p> <p>c) El ASCOM debe imprimir el recibo de pago en el Pocket-SIN.</p> <p><b>Si el socio solo realiza abonos en la factura que esta dentro del plazo negociado</b></p> <p>a) El ASCOM debe seleccionar la factura que el cliente va a pagar.</p> <p>b) El ASCOM debe imprimir el recibo de pago en el Pocket-SIN.</p>
5.2		<p><b>Si el socio paga en efectivo</b></p> <p>a) El ASCOM debe contar el dinero delante del cliente.</p> <p>b) El ASCOM debe seleccionar la factura que el cliente va a pagar.</p> <p>c) El ASCOM debe imprimir el recibo de pago en el Pocket-SIN.</p> <p><b>Si el socio paga con Tarjeta de Crédito:</b></p> <p>a) El ASCOM debe solicitar la tarjeta de crédito y verificar:</p> <p>b) Que no tenga alteraciones o mutilaciones.</p> <p>c) Que la fecha de vigencia de la tarjeta aparezca en la misma.</p> <p>d) En el panel de la firma no debe tener borradura o alteraciones, ni presentar las palabras (voyad o nula) y debe estar la firma del cliente legible.</p> <p>e) <b>Ver procedimiento de Pago con Tarjeta de Crédito.</b></p>

Fuente: Procedimientos propios de la empresa "KS"

No.	Responsable	Actividades
5.2		<p><b>Si el socio paga con cheque, el ASCOM verifica los siguientes datos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fecha de pago</li> <li>• Nombre correcto de la Razón Social de la Empresa</li> <li>• Que coincida el importe en número y letra</li> <li>• Firma del cliente</li> <li>• Debe ser cuenta del cliente y no de terceras personas</li> <li>• No tener tachaduras</li> <li>• No mal cortado</li> <li>• Debe estar elaborado el cheque con una sola tinta</li> </ul> <p><b>El ASCOM debe anotar en la parte trasera del cheque:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No. de socio</li> <li>• No. de Factura</li> <li>• No. de la cuenta a depositar.</li> </ul> <p><b>Si el cheque esta posfechado</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La fecha de cobro no debe exceder más de 15 días</li> </ul> <p>b) Debe capturar en Pocket-SIN el pago.</p> <p>Si el cheque no cumple con los requisitos el ASCOM solicitará al cliente, la elaboración de un nuevo cheque.</p> <p>Si el cliente paga de diferentes maneras un solo documento, es decir en efectivo o en cheque, se debe capturar cada pago en forma independiente en la Pocket-SIN, imprimiéndose en un solo recibo los pagos.</p>
5.3		<p><b>Si es un cheque devuelto; el ASCOM debe aplicar la Política de cheques devueltos.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) El ASCOM debe presentar al cliente el cheque devuelto</li> <li>b) El ASCOM debe elaborar una nota de cargo por el concepto de pago de comisión bancaria más IVA</li> <li>c) El ASCOM debe recibir el pago en efectivo a partir del tercer cheque devuelto salvo que sea pago por mas de \$2,000.00</li> <li>d) El ASCOM debe introducir los datos de acuerdo al manual "Operativo del Pocket-sin dependiendo del tipo y forma de pago.</li> </ol>

Fuente: Procedimientos propios de la empresa "KS"

## PROCEDIMIENTO DE VENTA

CLAVE: MP-7.5

FECHA: 29/Sept/09

NIVEL REVISION: B

PAG 04 DE 07

No.	Responsable	Actividades
5.4		<p><b>El ASCOM debe solicitar al cliente firme los siguientes documentos</b></p> <p>a) Copia de la factura cuando ésta esté saldada firmando que recibió la original.</p> <p>a) Nota de crédito y/o cargo</p> <p>b) Recibo de cobro con folio.</p>
5.5		<p><b>El ASCOM entrega los siguientes documentos al cliente</b></p> <p>a) Factura original siempre y cuando la cuenta este saldada</p> <p>b) Recibo de cobro original</p> <p>c) Nota crédito y/o cargo original</p> <p>En el caso de que no se cuente con la copia de la factura se solicitará al cliente firme en el recibo de cobro que recibió factura original</p>
5.6		<p>Si el cliente no paga y no es susceptible de venta el ASCOM debe darle una platica de los productos y pasar al punto (7)</p>
5.7		<p>Si la cobranza que se le realizara al cliente es fuera de ruta el Ascom debe:</p> <p>a) Elegir la opción cobranza fuera de ruta.</p> <p>b) Continuar con el mismo proceso de cobranza.</p>
6	Inventarios	<p><b>El ASCOM debe solicitar al socio permiso para realizar el inventario.</b></p> <p>a) Llena el formato de "Presupuesto de Venta Mensual del cliente y se introducen los datos en el Pocket-SIN.</p> <p>b) Analiza el inventario físico vs. presupuesto mensual de venta del cliente para la propuesta de venta del día.</p> <p>c) En el caso de no poder realizar el inventario físico el ASCOM se basará en el presupuesto mensual de venta del socio para la propuesta de venta, visualizándolo en el formato de Presupuesto de Venta o del Pocket-SIN.</p> <p>d) Realiza también labores de mercadeo solo P.E.Q ya que le permitirá realizar un buen inventario</p>
7	Negociación	<p><b>El ASCOM debe negociar la venta propuesta</b></p> <p>a) Aplicando las habilidades de negociación, establecidas en los estándares de ejecución.</p> <p>b) Y la hora de entrega del producto.</p>
7.1		<p><b>Si el cliente requiere de los productos.</b></p> <p>a) El ASCOM debe anotar en la lista de pedido los productos solicitados y la condición de venta, como lo marca el instructivo de llenado ó</p> <p>b) Debe introducir las condiciones de venta y los productos a vender en la pantalla de remisión, del menú operativo del Pocket-SIN.</p> <p>c) Debe informar al cliente del importe de la venta.</p> <p>d) Si se requieren ajustes al pedido realizarlos en el Pocket-SIN, volviendo al punto b.</p> <p>e) Debe verificar los datos de la remisión e imprimir.</p> <p>f) Solicitar al cliente la firma de aceptación del pedido.</p>

Fuente: Procedimientos propios de la empresa "KS"

## PROCEDIMIENTO DE VENTA

No.	Responsable	Actividades
7.2		<p><b>Si el cliente solicita cambiar la condición de venta o solicita nuevos descuentos.</b></p> <p>a) El ASCOM debe llenar la solicitud de crédito siempre y cuando se cambie la condición de venta (C.O.D. a Crédito)</p> <p>b) El ASCOM debe negociar aumento de compra buscando siempre el ganar –ganar</p> <p>c) El ASCOM debe generar un nuevo “Convenio-Socio-Proveedor” (FPPVM-05), cuando el crédito solicitado fue aprobado</p>
7.3		<p><b>Si el cliente cambio de razón social, el ASCOM debe solicitar:</b></p> <p>a) R-2 formato de cambio de domicilio ante SHCP</p> <p>b) Llena el formato de “Actualización de datos del socio”</p> <p>c) Anexar a la remisión los documentos necesarios para su facturación correcta.</p>
7.4		<p>Si el cliente quiere pagar inmediatamente el nuevo pedido, el ASCOM realiza los pasos del punto 4 “Cobranza”</p> <p>Si el cliente quiere pagar inmediatamente se debe introducir el pago en el Pocket-sin e imprimir recibo de acuerdo al “Manual Operativo”.</p>
8	<b>Nuevos compromisos y evaluaciones</b>	El ASCOM debe generar o negociar nuevos compromisos (Post-Venta) y los registra en el formato “Compromisos” (FVVS-02) o en el Pocket-SIN.
8.1		El ASCOM Debe aplicar la evaluación de Servicio utilizando el formato evaluación como lo indica el instructivo
8.2		El ASCOM debe aplicar la hoja de Servicio, ya sea en formato o introduciendo la información en el Pocket-SIN.
8.3		El ASCOM debe preguntar al cliente si requiere algo más y finalmente se despide del socio recordándole cuando es su próxima visita.
8.4		El ASCOM al salir del establecimiento del cliente deberá de “salir del socio” del Menú socio, en el Pocket-SIN para que se registre la hora de salida.
9	<b>Depósitos en bancos</b>	<p>El ASCOM debe realizar depósitos en el momento que exceda la cantidad de \$ 6,000.00,</p> <p>a) Registra en la Pocket la hora de llegada al banco</p> <p>b) Registra en la Pocket la salida del banco</p>
9.1		Si tiene varios depósitos de la cobranza de ese mismo día, deberá relacionarlos en una sola ficha de depósito
9.2		Si tiene depósitos del día anterior se relaciona la cobranza en una sola ficha de pago y en la parte superior de la ficha de depósito se anotara la fecha en que se realizo la cobranza

Fuente: Procedimientos propios de la empresa “KS”

GRUPO O

## PROCEDIMIENTO DE VENTA

CLAVE: MP-7.5  
FECHA: 29/Sept/09  
NIVEL REVISION: B  
PAG 06 DE 07

No.	Responsable	Actividades
10	<b>COMIDA</b>	El ASCOM debe registrar sus tiempos de comida a) Registra en la Pocket su inicio de comida b) Registra en la Pocket su terminación de comida
11	<b>En la sucursal</b>	Al momento de llegar a las puertas de la sucursal debe salir de la pantalla "Orden de Visita" para registrar la hora de trabajo en campo en el Pocket-SIN  Ver Procedimiento "Recepción y Entrega de Documentos"

Fuente: Procedimientos propios de la empresa "KS"



## 5.0 DEFINICIONES DEL PROCEDIMIENTO

No.	Concepto	Definición
1	<b>ASCOM</b>	Asesor Comercial
2	<b>C.O.D</b>	Cóbrese o devuélvase
3	<b>Convenio Socio-Proveedor</b>	Documento donde se establecen las condiciones de venta para cada socio
4	Estándares de Ejecución	Lineamientos de comportamiento
5	Habilidades de negociación	Son los pasos a seguir para lograr una venta
6	<b>Inventario</b>	Es la cantidad óptima de producto que tiene el socio dentro de su establecimiento
7	<b>Otros bancos</b>	Entiéndase cheques de otros bancos BANORTE, SERFIN, SCOTIANBANK, ETC.
8	<b>P.E.Q.</b>	Es el patrón de exhibición de los productos Quaker State
9	<b>Pocket SIN</b>	Sistema donde se registran a los socios y sus compras al igual que la papelería que ocupa el ASCOM
10	Pocket-PC	Computadora de mano
11	Técnicas de cobranza	Son los pasos a seguir para lograr que un socio pague el adeudo que tiene con la empresa

Fuente: Procedimientos propios de la empresa "KS"

## 4.8.2 Procedimiento de reparto

GRUPO O	<b>PROCEDIMIENTO DE REPARTO</b>	CLAVE: MP-7.5 FECHA: 27/Oct/09 NIVEL REVISION: B PAG 01 DE 04																														
<p><b>1.0 PROPOSITO</b> ESTABLECER LAS ACTIVIDADES NECESARIAS PARA EL REPARTO DEL PRODUCTO; LOGRANDO LA SATISFACCION DE LOS CLIENTES.</p> <p><b>2.0 ALCANCE</b> Aplica para Asesor de Servicio de la sucursal. Desde el ingreso al establecimiento para la entrega del producto y acciones de mercadeo hasta la salida del establecimiento</p> <p><b>3.0 RESPONSABILIDADES</b>  <b>3.1 ASESOR DE SERVICIO</b>          Aplicar correctamente el presente documento          Entregar en tiempo y forma el producto          Aplicar correctamente los estándares de ejecución de reparto          Mantener al 100% la imagen de la Marca y empresa</p> <p><b>4.0 DESARROLLO</b>  <b>4.1 Definir y establecer las responsabilidades de las actividades del Reparto o Distribución de los productos</b>  <b>Quaker State</b></p>																																
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 10%;">No.</th> <th style="width: 30%;">Responsable</th> <th style="width: 60%;">Actividades</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td><b>Asesor de servicio (ASSER) En la UNE</b></td> <td>Ver el Procedimiento "Recepción y Entrega de documentos"</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td><b>En la sucursal</b></td> <td>Ver el Procedimiento "Recepción y Entrega de documentos"</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3</td> <td><b>Saludos y Motivo de visita</b></td> <td>El ASSER ingresa al establecimiento saludando al cliente y anunciando el motivo de su visita, aplicando los estándares de ejecución de la venta ver puntos 1 y 2</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">4</td> <td><b>Devolución de Producto</b></td> <td>Si el cliente devuelve el producto el ASSER debe:</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">4.1</td> <td></td> <td>Si regresa todo el producto a) Se cancela la factura y realiza el punto 6 de este procedimiento "Ejecución de estándares"</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">4.2</td> <td></td> <td>Si regresa algunos productos y es un COD a) Elabora nota de crédito por devolución de productos b) Hace recibo de cobro por los productos no devueltos</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">4.3</td> <td></td> <td>Si regresa productos y es un crédito a) Elabora nota de crédito por devolución de productos b) Remisión por los productos no devueltos</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">5</td> <td><b>Cobranza y entrega del producto</b></td> <td>El ASSER debe mostrar la factura del pedido a entregar y negocia el pago si la venta es C.O.D</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">5.1</td> <td></td> <td><b>Si el Socio tiene cobranza pendiente o atrasada el ASSER debe:</b> a) Presentar factura por pagar o cheque devuelto al socio b) Si el socio paga el ASSER debe aplicar los puntos 5.4, 5.5 y 5.6 de este mismo documento c) Si el socio no paga, el ASSER debe elaborar una nota de cargo, si la factura tiene descuentos</td> </tr> </tbody> </table>			No.	Responsable	Actividades	1	<b>Asesor de servicio (ASSER) En la UNE</b>	Ver el Procedimiento "Recepción y Entrega de documentos"	2	<b>En la sucursal</b>	Ver el Procedimiento "Recepción y Entrega de documentos"	3	<b>Saludos y Motivo de visita</b>	El ASSER ingresa al establecimiento saludando al cliente y anunciando el motivo de su visita, aplicando los estándares de ejecución de la venta ver puntos 1 y 2	4	<b>Devolución de Producto</b>	Si el cliente devuelve el producto el ASSER debe:	4.1		Si regresa todo el producto a) Se cancela la factura y realiza el punto 6 de este procedimiento "Ejecución de estándares"	4.2		Si regresa algunos productos y es un COD a) Elabora nota de crédito por devolución de productos b) Hace recibo de cobro por los productos no devueltos	4.3		Si regresa productos y es un crédito a) Elabora nota de crédito por devolución de productos b) Remisión por los productos no devueltos	5	<b>Cobranza y entrega del producto</b>	El ASSER debe mostrar la factura del pedido a entregar y negocia el pago si la venta es C.O.D	5.1		<b>Si el Socio tiene cobranza pendiente o atrasada el ASSER debe:</b> a) Presentar factura por pagar o cheque devuelto al socio b) Si el socio paga el ASSER debe aplicar los puntos 5.4, 5.5 y 5.6 de este mismo documento c) Si el socio no paga, el ASSER debe elaborar una nota de cargo, si la factura tiene descuentos
No.	Responsable	Actividades																														
1	<b>Asesor de servicio (ASSER) En la UNE</b>	Ver el Procedimiento "Recepción y Entrega de documentos"																														
2	<b>En la sucursal</b>	Ver el Procedimiento "Recepción y Entrega de documentos"																														
3	<b>Saludos y Motivo de visita</b>	El ASSER ingresa al establecimiento saludando al cliente y anunciando el motivo de su visita, aplicando los estándares de ejecución de la venta ver puntos 1 y 2																														
4	<b>Devolución de Producto</b>	Si el cliente devuelve el producto el ASSER debe:																														
4.1		Si regresa todo el producto a) Se cancela la factura y realiza el punto 6 de este procedimiento "Ejecución de estándares"																														
4.2		Si regresa algunos productos y es un COD a) Elabora nota de crédito por devolución de productos b) Hace recibo de cobro por los productos no devueltos																														
4.3		Si regresa productos y es un crédito a) Elabora nota de crédito por devolución de productos b) Remisión por los productos no devueltos																														
5	<b>Cobranza y entrega del producto</b>	El ASSER debe mostrar la factura del pedido a entregar y negocia el pago si la venta es C.O.D																														
5.1		<b>Si el Socio tiene cobranza pendiente o atrasada el ASSER debe:</b> a) Presentar factura por pagar o cheque devuelto al socio b) Si el socio paga el ASSER debe aplicar los puntos 5.4, 5.5 y 5.6 de este mismo documento c) Si el socio no paga, el ASSER debe elaborar una nota de cargo, si la factura tiene descuentos																														

Fuente: Procedimientos propios de la empresa "KS"

GRUPO O

## PROCEDIMIENTO DE REPARTO

CLAVE: MP-7.5

FECHA: 27/Oct/09

NIVEL REVISION: B

PAG 02 DE 04

No.	Responsable	Actividades
5.1		<p><b>Si es un C.O.D. y el cliente solicita cambiar la forma de pago a crédito el ASSER debe:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Negociar las condiciones de crédito</li> <li>b) Elaborar remisión</li> <li>c) Cancelar la factura</li> </ul>
5.1.1		<p><b>Si es un C.O.D. y el cliente paga con un cheque postdatado ASSER debe:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Elaborar remisión</li> <li>c) Cancelar la factura</li> <li>d) Los días de crédito se toman en cuenta de acuerdo a la fecha del cheque</li> </ul>
5.2		<p><b>Si es un Crédito y el cliente quiere pagar en ese momento el ASSER debe elaborar:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Nota de crédito para aplicar el descuento correspondiente</li> <li>b) Recibo de cobro</li> </ul>
5.3		<p><b>Si el ASSER tiene cobranza pendiente o atrasada debe:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Presentar factura por pagar o cheque devuelto al cliente</li> <li>b) Si el cliente paga el ASSER debe aplicar los puntos 5.4, 5.5 y 5.6 de este mismo documento.</li> </ul>
5.3.1		<p>Tanto el Asser como el Ascom tienen un plazo máximo de 48 hrs. para cancelar la factura cuando el cliente no quiera el producto.</p>
5.4		<p><b>Si el cliente paga en efectivo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) El ASSER debe contar el dinero delante del cliente.</li> </ul> <p><b>Si el cliente paga con cheque, el ASSER debe verifica los siguiente datos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Fecha de pago</li> <li>b) Nombre correcto de la Razón Social de la Empresa</li> <li>c) Que coincida el importe en número y letra</li> <li>d) Firma del cliente</li> <li>e) Debe ser cuenta del socio y no de terceras personas</li> <li>f) No tener tachaduras</li> <li>g) Mal cortado</li> <li>h) Debe estar elaborado el cheque con una sola tinta</li> </ul> <p><b>El ASSER debe anotar en la parte trasera del cheque</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) No. de cliente</li> <li>b) No. de Factura</li> <li>c) No. de la cuenta a depositar</li> </ul> <p><b>Si el cheque esta posfechado</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) La fecha de cobro no debe exceder más de 15 días</li> </ul> <p>Si el cheque no cumple con los requisito el ASSER solicitara al socio, la elaboración de un nuevo cheque.</p>

Fuente: Procedimientos propios de la empresa "KS"

No.	Responsable	Actividades
5.5		<b>El ASSER debe solicitar al cliente firme los siguientes documentos:</b> a) Copia de la factura b) Nota de crédito y/o cargo c) Recibo de cobro d) Remisión
5.6		<b>El ASSER debe entregar los siguientes documentos al cliente:</b> a) Factura original b) Recibo de cobro original c) Nota crédito y/o cargo original d) Copia de la remisión
5.7		El ASSER debe entregar el producto conforme a las indicaciones del ASCOM y bajo los estándares de reparto
6	<b>Estándares de ejecución</b>	El ASSER debe realizar las actividades de mercadeo P.O.P, P.E.Q. y P.P, aplicando los estándares de ejecución (ver anexo C)
7	<b>Nuevas necesidades y despedida</b>	<b>El ASSER debe investigar si el socio tiene nuevas necesidades:</b> a) Las registra en el formato "Compromisos" (FVVS-02) b) Se despide del socio
8	<b>Depósitos en bancos</b>	El ASCOM debe realizar depósitos en el momento que exceda la cantidad de \$ 6,000.00
8.1		Si tiene varios depósitos de la cobranza de ese mismo día, deberá relacionarlos en una sola ficha de depósito
8.2		Si tiene depósitos del día anterior se relaciona en la cobranza, se relacionan en una sola ficha de pago y en la parte superior de la ficha de depósito se anotara la fecha en que se realizo la cobranza
9	<b>En la sucursal</b>	Ver Procedimiento "Recepción y Entrega de Documentos"
10	<b>En la sucursal</b>	Ver Procedimiento "Recepción y Entrega de Documentos"

Fuente: Procedimientos propios de la empresa "KS"

## 5.0 DEFINICIONES DEL PROCEDIMIENTO

No.	Concepto	Definición
1	Estándares de ejecución de venta	Lineamientos de comportamiento
2	Estándares de ejecución	Son los patrones que se deben de ejecutar en el punto de venta para desarrollar el mercado y buscar un mayor posicionamiento de la marca en la mente del consumidor generando mayor venta
3	C.O.D	Cóbrese o devuélvase
4	Crédito	Cantidad de dinero que alguien debe a una persona o empresa y que el acreedor tiene derecho de exigir o cobrar
5	ASSER	Asesor de Servicio
6	P.O.P	Material publicitario en el punto de compra o específico, en ingles significa POINT OF SALE
7	P.E.Q	Es el patrón de exhibición de los producto QS dentro del establecimiento
8	P.P.	Primera Posición

Fuente: Procedimientos propios de la empresa "KS"

## **V. PROPUESTA DE ESTRATEGIA APLICABLE A GRUPO “O”**

En el presente capítulo se desarrolla una propuesta de servicio al cliente a la empresa Grupo “O” en base al marco teórico *capítulo I, II y III* y al diagnóstico de la empresa descrito en el *capítulo IV* de la presente tesis. Esta propuesta se enfoca en tres puntos los cuales son: aplicación de cuestionario a los clientes sujetos de estudio base de la estrategia de conocimiento de la empresa hacia su cliente solo de esta manera conocerá que le adolece a este, la estrategia de ventas se puede basar en la diferenciación y la fidelización de los clientes.

### **5.1. Análisis del objeto de estudio**

#### **5.1.1. Metodología**

##### **a) Problema de investigación**

Grupo “O”, necesita saber con precisión y en base a un estudio sólido y metódico como lo perciben sus clientes el servicio que le proporciona, con la finalidad de planear su estrategia, el total de clientes asciende a 7293 clientes. Es decir como nuestros clientes perciben el servicio, porque nos prefieren y cuáles son sus opiniones de la empresa que serán cimientos para dirigir esta investigación.

##### **b) Procedimiento**

Se diseñó un cuestionario que indague estas áreas sobre de servicio es decir, *¿cuál es la percepción del servicio que reciben los clientes de nuestra parte?*, los cuestionarios se asignaron por segmento de clientes previamente

clasificados por el volumen de litros que compran a Grupo “O”, fueron aplicados por los vendedores de Grupo “O” a una muestra de clientes activos actuales.

### c) Población

Todos aquellos clientes de la empresa que se encuentra activos en los segmentos de aceite a gasolina previamente identificados.

### d) Diseño por racimos

La empresa cuenta con una clasificación establecida con base al volumen de litros vendidos a los clientes, son 5 tipos de los cuales para esta investigación solo se tomaran los últimos 3, se excluyen a los clientes AAA y mayoristas.

Recurrimos entonces a la estrategia de seleccionar racimos que están determinados por la empresa bajo al clasificación de tipo de cliente con base al volumen de ventas.

La clasificación de los clientes se utilizara como racimos, es decir, como unidades muestrales, a partir de las cuales obtendremos en última instancia a nuestros clientes. Lo primero que realizamos es determinar: ¿Cuántos clientes necesitaremos muestrear de una población total de 7,293 clientes si queremos que nuestro error estándar sea no mayor de 0.022 y con una probabilidad de ocurrencia de 95%?

Fórmula para tamaño de la muestra para la población finita y conocida

$$n' = \frac{S^2}{V^2}$$

$$n = \frac{n'}{1 + (n'/N)^{72}}$$

<sup>72</sup> Hernández, Roberto, Metodología de la investigación, Hernández Roberto, Cuarta edición, Mc. Graw Hill, p.245

$$S^2 = p(1-p) = .95-(1-.95) = .0475$$

$$V^2 = (.022)^2 = .0005$$

$$n = 98.14$$

Dónde:

N= tamaño de la población =7293

P= nivel de confianza =95%

V<sup>2</sup>= cuadrado de error estándar= .022

n'= tamaño de la muestra sin ajustar

n= tamaño de la muestra= 98

De acuerdo a lo calculado en el párrafo anterior, determinamos una muestra de 98 clientes para estimar los valores de la población con una probabilidad de error menor a 0.022.

Contamos con la población de 7,293 dividida en 3 estratos de clientes que categorizan esa población por el nivel de compra promedio mensual de aceite, de manera que se distribuyen como indica en el cuadro:

**Tabla de rangos de litros comprados y clasificación de estos.**

<b>Número de Clientes (Promedio)</b>	<b>Rango de litros comprados Nivel de cliente</b>	<b>Clientes activos 2013</b>
<i>Cliente Tipo A</i>	<i>351-120 litros</i>	584
<i>Cliente Tipo B</i>	<i>101-350 litros</i>	2,103
<i>Cliente Tipo C</i>	<i>1-100 litros</i>	4,606
		<b>7,293</b>

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por Grupo "O"

- Para distribuir 98 elementos muestrales de la n, en los tres estratos de clientes desarrollaremos la siguiente formula:



### Estratificación de muestra

$$\sum Fh = \frac{n}{N} = ksh$$

$$Fh = \frac{98}{7293} = .0134$$

La aplicación del factor de constante (Fh) nos indicara el número de encuestas a realizar por nivel de cliente.

Muestreo probabilística estratificada y por racimos				
Número de Clientes (Promedio)	Rango de litros comprados Nivel de cliente	Clientes activos 2013	Fracción constante	Numero de encuestas
Cliente Tipo A	351-120 litros	584	0.0134	8
Cliente Tipo B	101-350 litros	2,103	0.0134	28
Cliente Tipo C	1-100 litros	4,606	0.0134	62
			<b>Muestra</b>	<b>98</b>

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por Grupo "O"

#### 5.1.1.1. Cuestionario.

Una vez determinada el tamaño de la muestra y definido al tipo de clientes que será dirigida, se realizó entrega a personal de los vendedores de Grupo "O" por un total de 145 clientes seleccionados, con el objeto de explorar el nivel de satisfacción en el servicio y percepción que el cliente tiene de la marca y la empresa. Para la misma se utilizó un cuestionario de 1 pregunta abierta, y 16 preguntas cerradas en forma de test.

Se utilizó el método de escalonamiento Likert se fundamente en lo siguiente:

“Este método fue desarrollado por Rensis Likert en 1932, sin embargo se trata de un enfoque vigente y bastante popularizado. Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes. Es decir, se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto expresar su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de escala”<sup>73</sup>

“La escala de Likert da un paso más y calcula la puntuación de índice promedio de todos los que coinciden con cada uno de los enunciados”<sup>74</sup>

**Cuestionario**

1- Indique las 3 marcas que de aceite que mas comercializa

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

2- ¿Por que sus clientes prefieren el producto "KS"?

Precio

Calidad

Tradición

Marca

Por que yo se lo recomiendo

**Por favor califique los siguientes puntos**

		Muy buena	Buena	Aceptable	Deficiente	Muy Deficiente
3- Puntualidad del personal (horarios de visita)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4- Atencion y cortesia del personal		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5- Conocimiento del personal de la marca y lubricacion		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6- Capacidad de reaccion del vendedor ( solucion de problemas)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7- Conocimiento del vendedor de usted como cliente ( nombre, familia)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8- Conocimiento del vendedor respecto a su cuenta ( saldo, plazo)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9- Satisfacción general del servicio		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10- Comparada con otras compañías como considera nuestro servicio		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11- Como considera la relación de usted con la empresa		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12- Como considera la relación de usted con el representante de la marca		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13- Como considera el servicio comparado con otras empresas		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		SI	Segurament e SI	Depende	Segurament e NO	NO
14- Seguirá comprando la marca		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15- Recomendaría a la marca a sus clientes		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16- Influye en su decisión de compra la relación que tiene con el vendedor		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fuente: Elaboración propia.

<sup>73</sup> Hernández Roberto, Metodología de la investigación, 5ª. Edición, Mc. Graw Hill, ,2010 P.245

<sup>74</sup> Babbie Earl, Fundamentos de la investigación Social, 2000, Ed. Thomson, P163

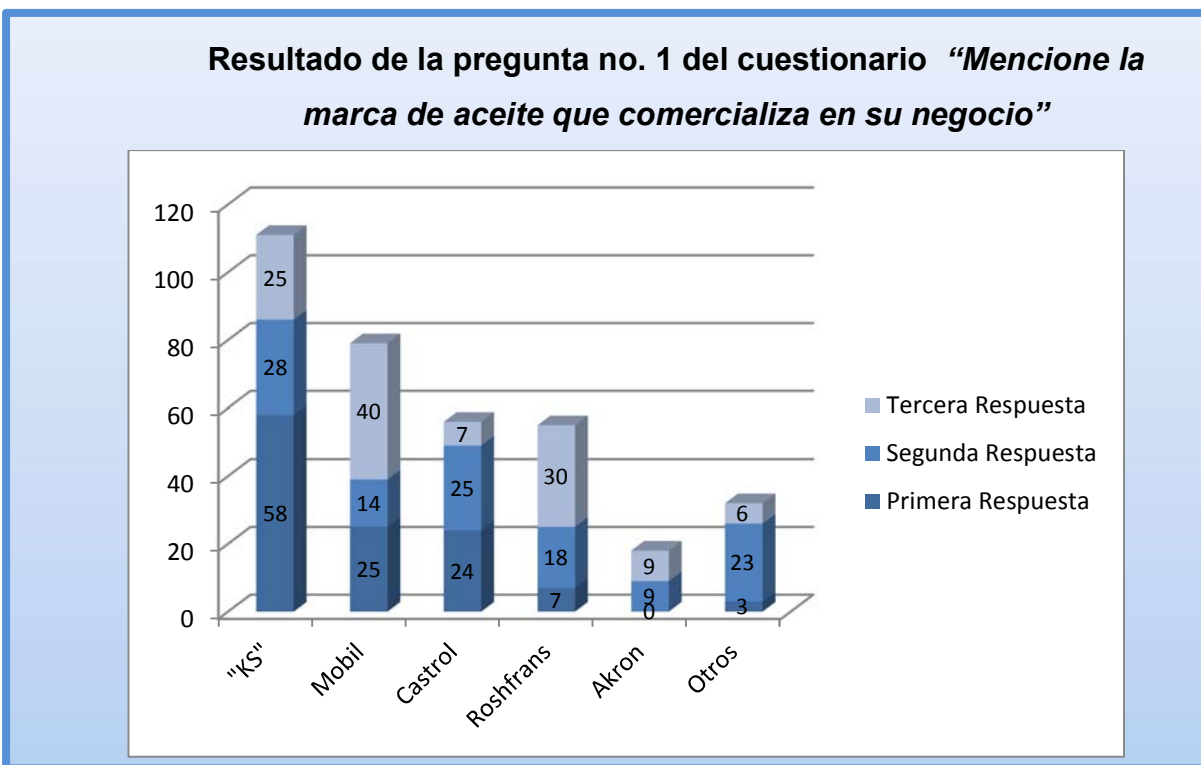
### 5.1.1.2. Método de evaluación

El cuestionario se realizó a un total de 145 clientes, de los cuales 117 fueron contestados, se consideró enviar de forma aleatoria a los clientes.

Con la información obtenida con este instrumento, se realizó una tabla de información concentrada de la cual se desprende las gráficas que a continuación se presentan.

### 5.1.1.3. Resultado de encuestas

En la primeras dos preguntas confirmamos que “KS” es la marca número uno en nuestros clientes refaccionarios.

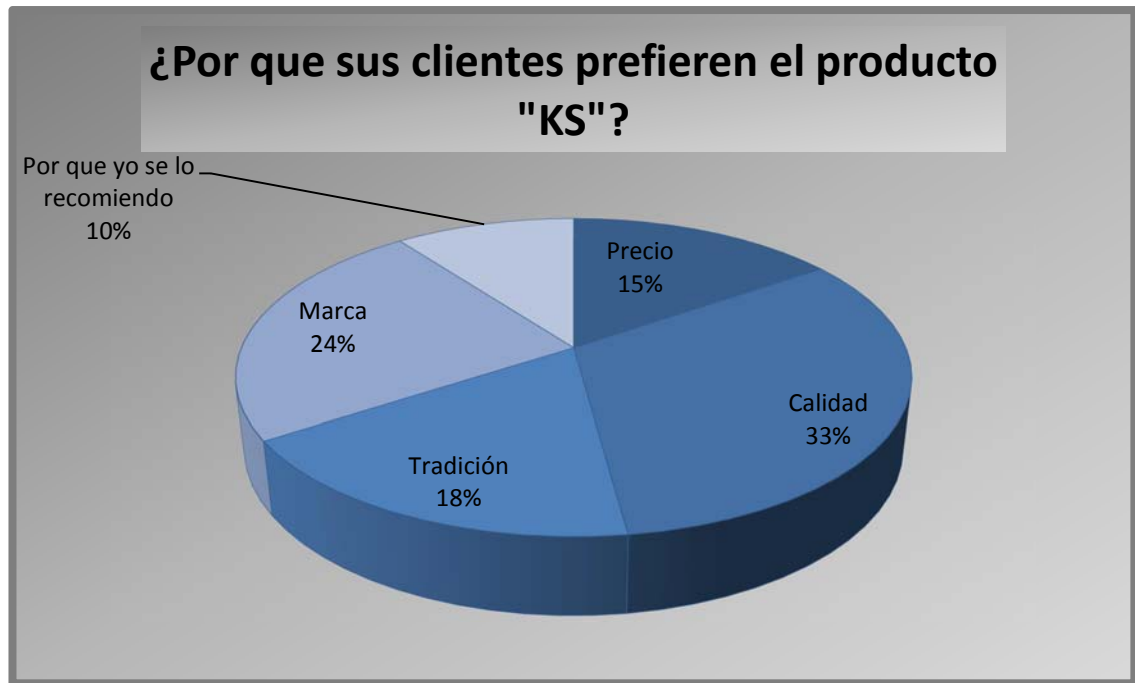


Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por Grupo “O”

El 94% de los clientes la mencionaron como marca

- 58 de 117 clientes = 50% la mencionaron en primer lugar

- 28 de 117 clientes =24% la mencionaron en segundo lugar
- 25 de 117 clientes =21% la mencionaron en tercer lugar
- Solo el 6% no la mencionaron como marca



Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por Grupo "O"

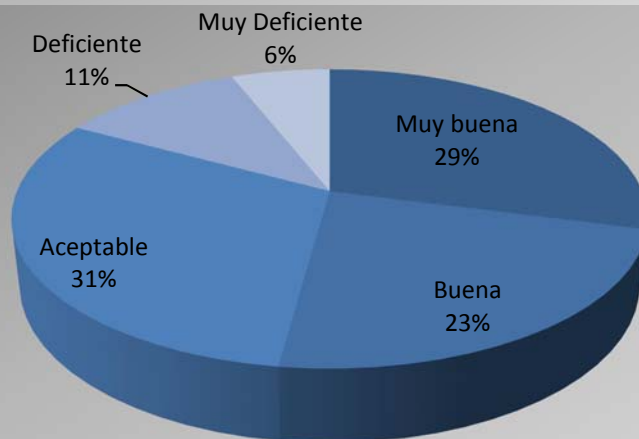
El 33% de los clientes prefieren el producto "KS" por calidad.

El 24% de los clientes prefieren el producto "KS" por la marca.

En esta grafica se muestra que el producto "KS" está posicionado ante el cliente por calidad, por la marca y por tradición de compra.

Los reactivos del 3 al 13 son base para medir la satisfacción del cliente con la relación comercial con la distribuidora "O".

## Puntualidad del personal (horarios de visita)

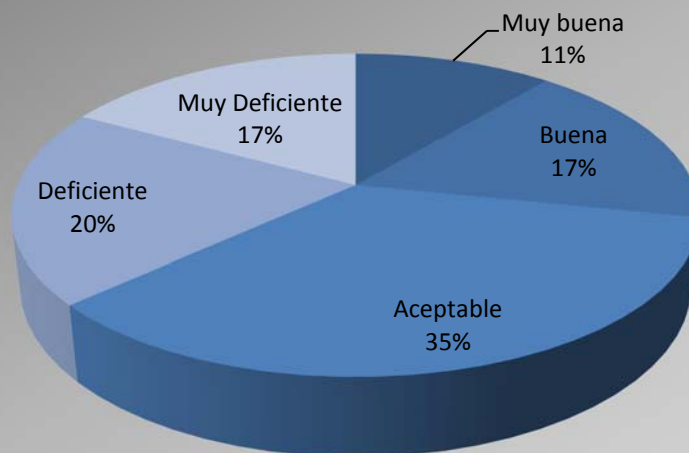


Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por Grupo "O"

La puntualidad en el servicio de venta que ofrece la distribuidora, es muy bueno en el 29% de los clientes encuestado, bueno en el 23%.

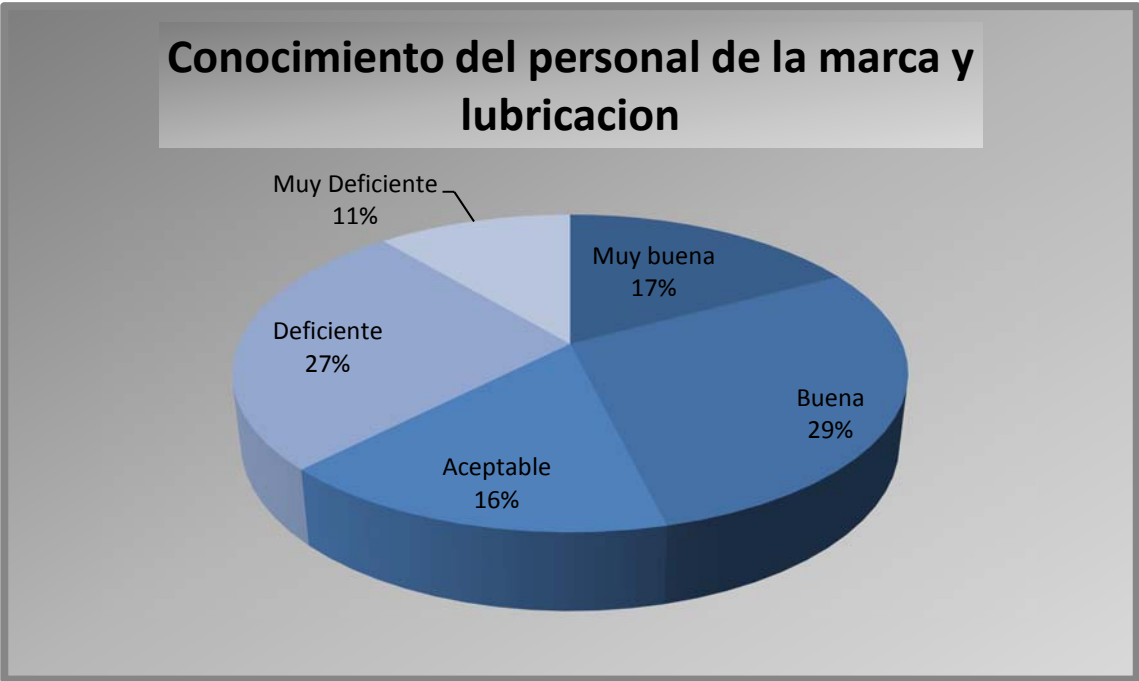
De acuerdo al procedimiento de ventas la visita al cliente es constante (en día y hora), por lo que se confirma que el procedimiento cumple su función.

## Atencion y cortesia del personal



Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por Grupo "O"

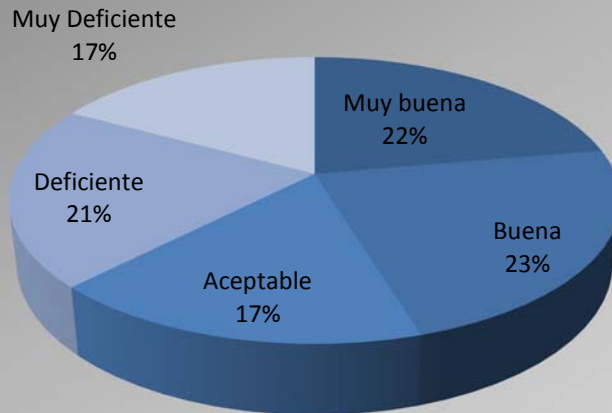
EL 35% de los encuestados indica la atención y cortesía del personal al cliente es aceptable, el 20% la considera deficiente y el 17% muy deficiente, se muestra encontramos un área de oportunidad, que se buscara atacar con la propuesta que se plantea en este trabajo de investigación.



Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por Grupo "O"

El conocimiento del personal de la empresa (vendedor) sobre la marca y lubricación, lo considera el cliente en un 16% aceptable, el 29% buena y el 17% muy buena.

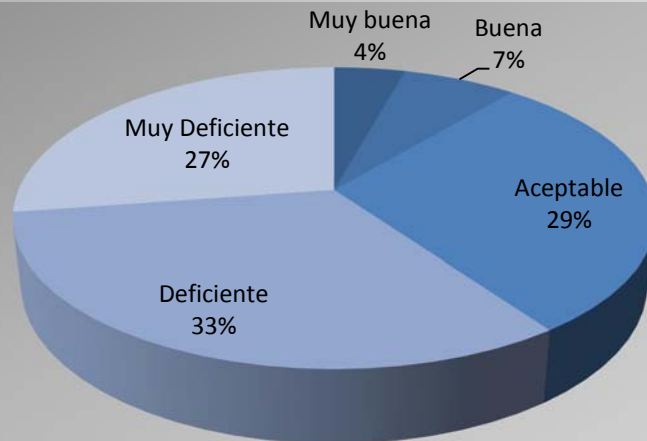
## Capacidad de reacción del vendedor (solución de problemas)



Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por Grupo "O"

Se detecta otra área de oportunidad en lo que corresponde a solución de problemas puesto que de los encuestados el 17% la considero aceptable la capacidad de respuesta del vendedor a la solución de problemas, pero el 21% deficiente y el 17%, muy deficiente.

## Conocimiento del vendedor de usted como cliente (nombre, familia)



Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por Grupo "O"

Con esta grafica confirmamos que el cliente percibe que el vendedor no tiene conocimiento de sus aspectos personales, ya que el 33% de los encuestados indica es muy deficiente el conocimiento del vendedor sobre el cliente, y el 27% informo es muy deficiente.



Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por Grupo “O”

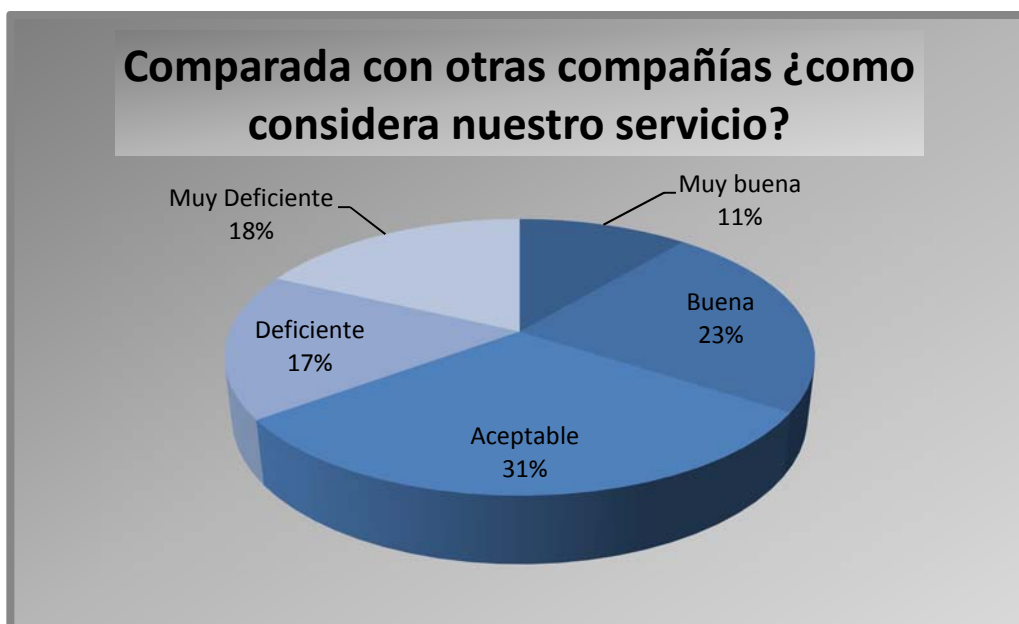
La información que proporciona el vendedor al tener contacto con el cliente es respecto a su cuenta (saldo, vencimiento, etc.), así lo indica su procedimiento de ventas, y lo confirmamos con esta grafica la cual nos indica que el 26% de los clientes encuestados menciona es aceptable el conocimiento del vendedor respecto a su cuenta (saldo, plazo, etc.), el 32% indica es buena y el 17% menciona es muy buena.





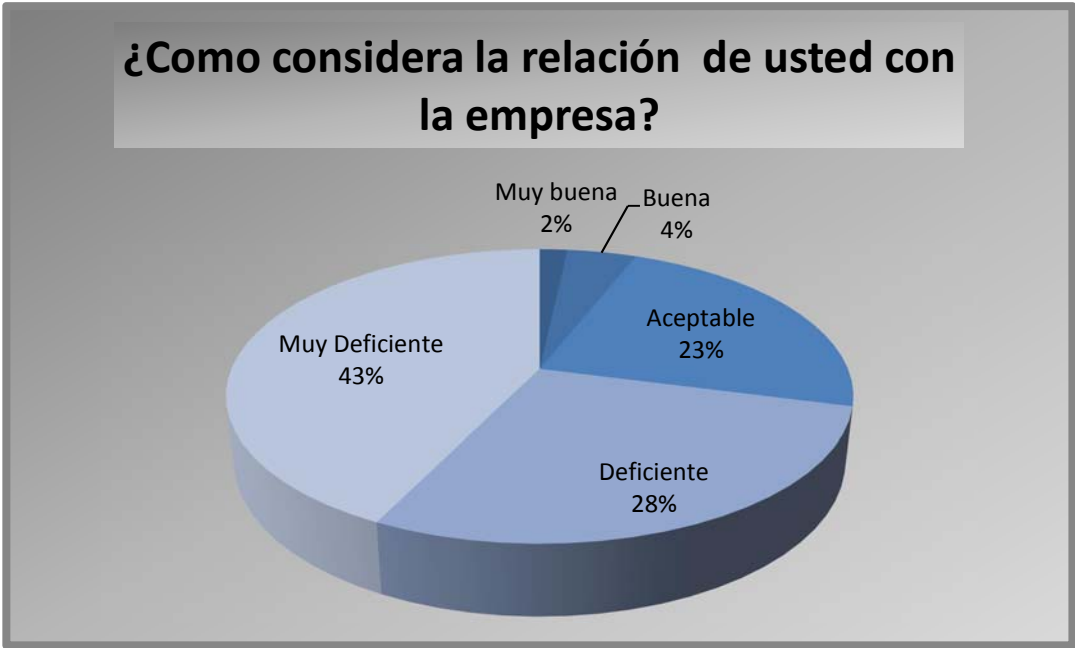
Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por Grupo "O"

La satisfacción del cliente es aceptable en un 46%, buena en un 20% y muy buena en un 14%, poniendo en práctica la propuesta de servicio al cliente consideramos los clientes que al día de hoy consideran que el servicio es deficiente (14%) o muy deficiente (6%), deberá cambiar su percepción de forma considerable.



Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por Grupo "O"

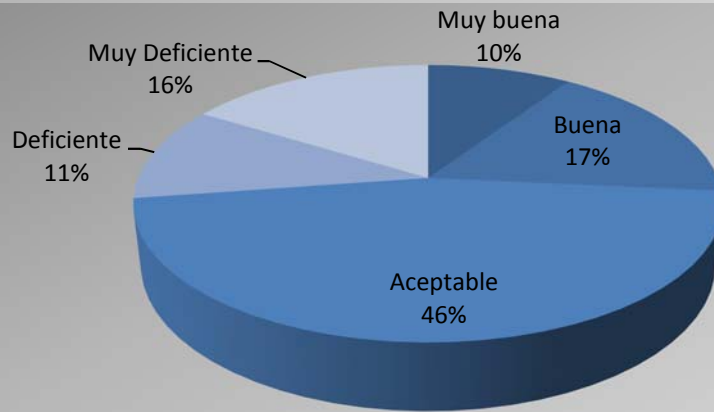
Se tiene competencia de más de 40 marcas en el mercado, el resultado de esta grafica nos confirma que el servicio actual que tiene Grupo “O” tiene una tendencia positiva al indicar el 31% de los clientes como aceptable, el 23% bueno y el 11% muy bueno.



Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por Grupo “O”

El 43% de los clientes considera que la relación empresa-cliente es muy deficiente y el 28% deficiente, esto obedece a que el cliente solo tiene contacto directo con el vendedor y pocas veces con el jefe de ventas, enfocados en este ítem dirigiremos la propuesta que se plantea más adelante.

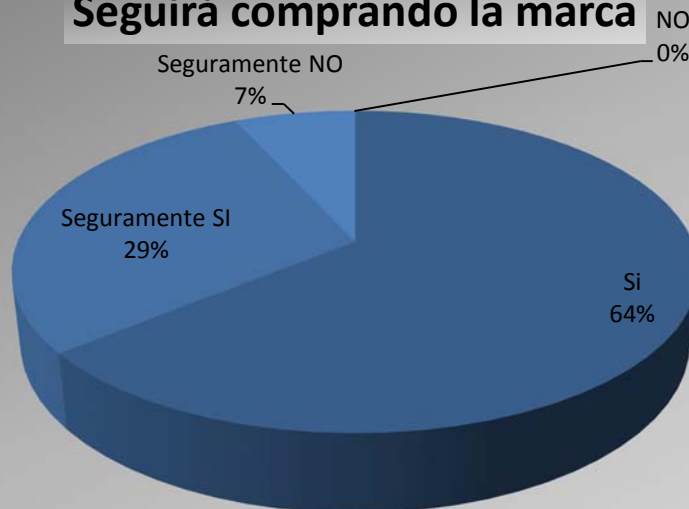
## ¿Como considera la relación de usted con el representante de la marca?



Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por Grupo "O"

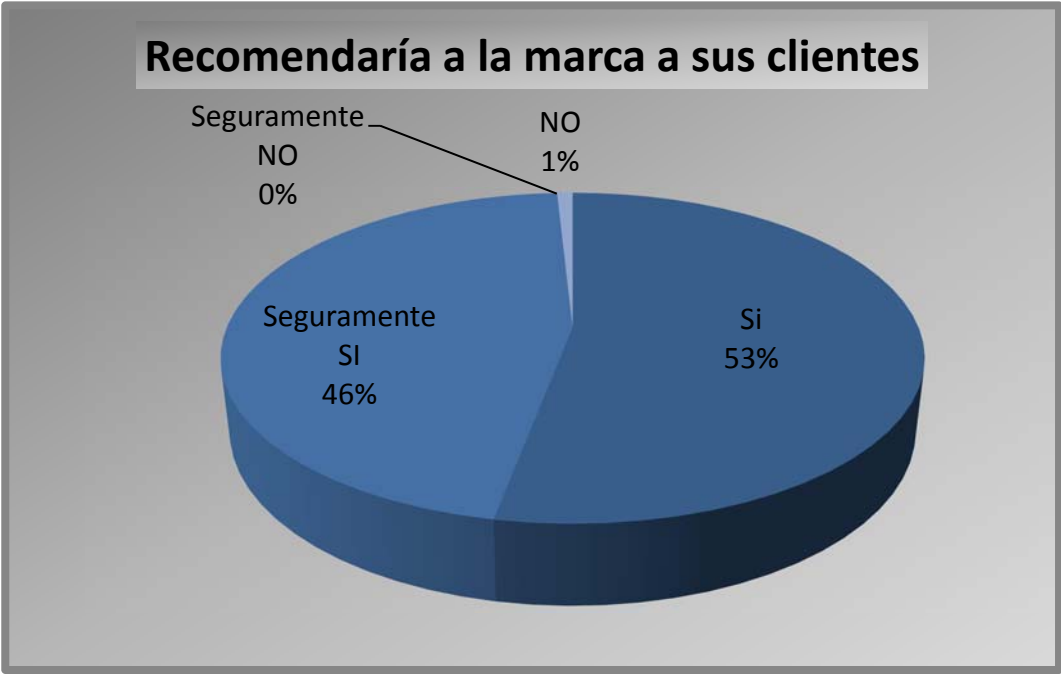
Actualmente la relación de grupo "O" con el cliente es mediante en vendedor y se reafirma con esta grafica que indica el 46% de los clientes considera que la relación de el con el representante de la marca es aceptable, el 17% menciona es buena y el 10% indica es muy buena.

## Seguirá comprando la marca



Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por Grupo "O"

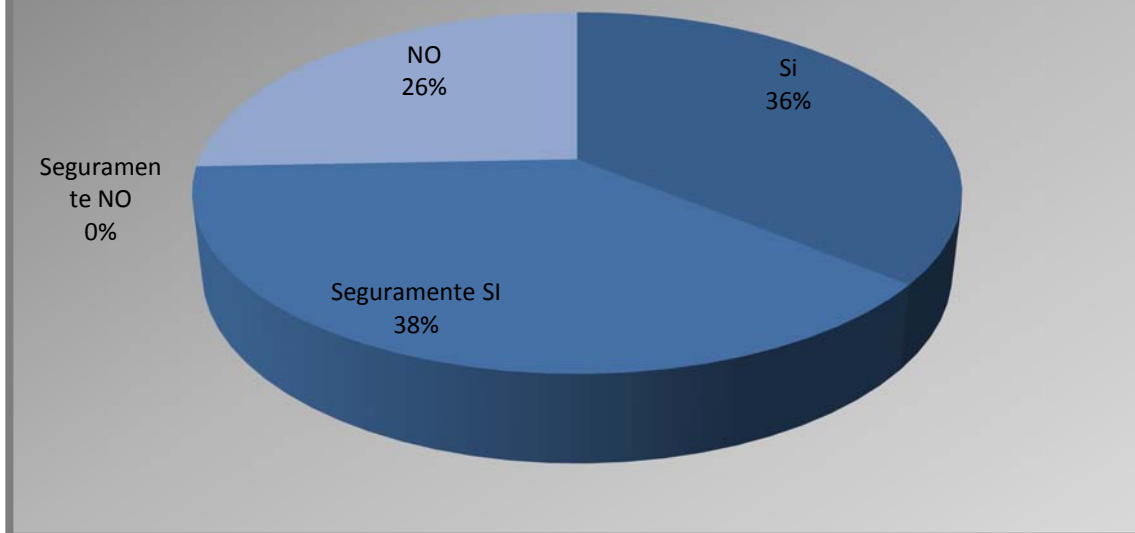
Al ser una marca con presencia en el mercado y que el consumidor final lo solicita, el cliente de grupo “O” que es el intermediario seguirá adquiriéndola de forma constante y lo muestra la gráfica, la cual muestra que el 64% de los clientes considera seguirá comprando la marca y el 29% indican que seguramente si la comprarán.



Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por Grupo “O”

El cliente refaccionario puede tener injerencia sobre la decisión de compra del consumidor final mediante la recomendación del producto, este grafico muestra que el 53% de los clientes recomendarían la marca y el 46% seguramente si recomendarían la marca.

## Influye en su decisión de compra la relación que tiene con el vendedor



Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por Grupo "O"

En este gráfico abarcamos el tema relación vendedor- cliente y la influencia que tiene para la decisión de compra, el 36% de los clientes mencionan que la relación que tiene con el vendedor influye en la decisión de compra, el 38% considera que seguramente si influye.

Por lo tanto se considera que la *relación vendedor-cliente* es relevante para poder incrementar las ventas del producto.

### 5.2. Mercado potencial de aceites lubricantes a motor gasolina.

En esta investigación únicamente nos enfocaremos a clientes refaccionarios a gasolina, puesto que son éstos los que pueden influir en el consumidor final para que elija nuestro producto final, *se excluye los clientes diésel*, puesto que este mercado está dirigido a especificaciones especiales de uso y es otro segmento

de mercado especializado en donde es trato cliente-vendedor no es tan personalizado.

**Tabla de vehículos con motores a Gasolina registrados en circulación en los estados de Puebla, Veracruz, Oaxaca y Tlaxcala.**

<i>Información de mercado</i>	<i>Vehículos a motor registrados en circulación</i>	<i>Automóviles</i>	<i>Camiones pasajeros</i>	<i>Camiones y camionetas</i>	<i>Motocicletas</i>
<b>Puebla</b>	1,334,844	819,890	12,855	463,964	38,135
<b>Oaxaca</b>	436,995	209,305	6,795	180,172	40,723
<b>Tlaxcala</b>	249,495	200,574	5,916	34,018	8,987
<b>Veracruz</b>	1,650,671	976,978	11,922	561,081	100,690
<b>Total</b>	3,672,005	2,206,747	37,488	1,239,235	188,535

Fuente de información obtenida en internet en vehículos a motor registrados en circulación, consulta 22.04.2014 [http://www.inegi.org.mx/lib/olap/consulta/general\\_ver4/MDXQueryDatos.asp?c=13158](http://www.inegi.org.mx/lib/olap/consulta/general_ver4/MDXQueryDatos.asp?c=13158).

La información contenida en la tabla anterior nos sirve para determinar cual es el mercado global en litros que pudiera contener el mercado en su totalidad, y con esta proyección sustentar si Grupo “O” tiene oportunidad de incremento de volumen de venta en esta región. Para lo cual se considera lo siguiente:

1. Litros promedio consumo de aceite por vehiculó (automóvil)=10 litros.
2. Por el total de 2,206,747 automóviles en la región.
3. Potencial de mercado en lubricantes aceite a gasolina 22,067,470 litros.

La venta de 2013 de la marca “KS” es la que se indica en la tabla, la venta de productos para motores a gasolina son 6,934,000 litros , por lo que se deduce que tiene un 31% de participación en el mercado de los lubricantes y tiene amplio mercado para la propuesta de crecer en un 1.8% anual.

**Proyección de potencial de mercado total Vs. venta anual "KS"  
participación del mercado total.**

<b>Potencial de mercado miles (lts)</b>	22,067
<b>Venta anual 2013</b>	6,934
<b>Mercado "KS"</b>	31%

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por Grupo "O"

**Real 2013 de litros vendidos por "KS" Grupo "O" en sus diferentes  
familias.**

<b>Litros vendidos miles (Lts.)</b>	
<i>Monogrado</i>	1,844
<i>Diésel</i>	2,011
<i>Alto Kilometraje</i>	2,584
<i>Multigrado</i>	1,235
<i>Industrial</i>	1,162
<i>Transmisiones</i>	947
<i>Anticongelante</i>	295
<i>Especialidades</i>	60
<i>Sintético</i>	28
<i>Máxima Viscosidad</i>	590
<i>Grasas</i>	68
<i>Filtros</i>	52
<i>Semi Sintético</i>	-
<b>Total</b>	10,877
<b>Litros automoviles a Gasolina</b>	6,934

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por Grupo "O"

## 5.3. Propuesta

### 5.3.1. Antecedente

Con base en los reactivos anteriormente, podemos recapitular lo siguiente:

1. Existe gran influencia que el cliente menciona tener para influir en la decisión de compra del consumidor final
2. Muchas de las veces el cliente es quien toma la decisión de que lubricante ocupar en un automóvil, dejando sin nula participación al consumidor final
3. El grado de satisfacción con el servicio que ofrece grupo “O” es bajo, aceptable nada sobresaliente
4. La relación empresa – cliente es nula y el cliente nos e siente parte de “KS”
5. La relación empleado vendedor- cliente es deficiente
6. La estrategia de ventas del grupo “O” está enfocada 100% al consumidor final.

Y considerando lo que nos indican varios autores como:

- A. Joan Ginebra en su libro dirección por servicio ***“la lealtad del cliente produce crecimiento y beneficio”***<sup>75</sup>
- B. Frances y Roland Bee en su libro Como cuidar a sus clientes;
  - a. “Los clientes satisfechos suponen menos tensión, Pocas personas ignoran , al haber tenido que tratar con un cliente insatisfecho, la presiones que tales situaciones pueden suponer
  - b. Los clientes satisfechos exigen menos tiempo. Resolver quejas y problemas puede consumir mucho tiempo y siempre es preciso hacerlo cuando uno está más ocupado

---

<sup>75</sup> Ginebra, Joan, Dirección por servicio, Mc Graw Hill, Primera edición, 1999, p 70



**c. Los clientes satisfechos lo dicen a otras personas, lo cual aumenta la reputación de la empresa.**

d. Satisfacer a los clientes integra satisfacción al trabajo, y puede ayudar a motivarlo a usted y a su equipo.

e. Los cliente son seres humanos: es natural desear proporcionar un servicio cortés, útil y eficiente.

Por ultimo existe un refrán no muy antiguo, pero relevante: los clientes son empresa.”<sup>76</sup>

### **5.3.2. Estrategia de calidad en el servicio al cliente para el grupo “O”**

Analizamos el modelo de ventas y actualmente Grupo “O” aplica el “*modelo de ventas Aida*” que afirma que las necesidades de los clientes son idénticas; para la estrategia que sugerimos es necesario mejorarla en base al modelo de *satisfacción de Strong Edward*, que impulsa al vendedor a tener mayor conocimiento de las necesidades del comprador y facilita el trato con los clientes individualizando las necesidades.

De los nueve pasos del proceso de ventas con la estrategia que proponemos se pretende reforzar la estrategia de ventas actual de Grupo “O”, que refiere que el tercer paso es el desarrollo de la estrategia de ventas y la postventa. De acuerdo a Michael Porter sustentamos que la estrategia de ventas se puede basar en *la diferenciación* que consiste en lograr un desempeño mayor en la atención que se da al cliente. Ya que Walker y Ruekert coincide que existe diferenciación a través de la mejora en la calidad en el servicio.

---

<sup>76</sup> Frances y Roland Bee, Como cuidar a sus clientes, Panorama, Primera edición en español 2001, p 14-15

1) Consideramos necesario e indispensable que el departamento de recursos humanos realice un análisis y evalúe las competencias de socialización y comunicación actuales de la fuerza de ventas en relación de su trato con los clientes; es decir cómo se conducen en su trato con el cliente porque se puede presumir llegar a caer en la monotonía.

(a) De los resultados obtenidos es necesario que a la fuerza de ventas se le proporcione un programa de desarrollo enfocado a la habilidad de percibir al cliente a través de cambiar el oír por escuchar, es decir escuchar es igual a percibir más interpretar, lo que te permite indagar y compartir inquietudes, afirmaciones, juicios, declaraciones, y promesas.

2) Se propone ahondar en la información del cliente en un sentido personal para reafirmar lazos de amistad con el vendedor, aplicando la “*estrategia de conocimiento*” se sugiere que de primera instancia, se recolecte información personal mínima requerida:

- (a) Nombre del dueño del negocio,
- (b) Integrantes de familia,
- (c) Fechas de cumpleaños,.
- (d) Aniversario del negocio,
- (e) Hobbies del cliente
- (f) Acontecimientos importantes

Por lo tanto se considera necesario implementar el siguiente formato que tiene por objetivo alimentar una base de datos con el siguiente formato “*información de clientes*”:

## Formato información de clientes

**Formato: Información de clientes**

<b>Ruta</b>	1
<b>Folio</b>	001

<b>Fecha</b>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	
<b>Nombre de cliente</b>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	
<b>Numero de cliente</b>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	
<b>Nombre vendedor</b>	<input style="width: 60%;" type="text"/>	<b>Fecha de cumpleaños</b>
<b>Nombre del encargado</b>	<input style="width: 60%;" type="text"/>	<input style="width: 30%;" type="text"/>
<b>Esposa</b>	<input style="width: 60%;" type="text"/>	<input style="width: 30%;" type="text"/>
<b>Hijos (as)</b>	<input style="width: 60%;" type="text"/>	<input style="width: 30%;" type="text"/>
<b>Aniversario del negocio</b>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	
<b>Hobbies del cliente</b>	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>	
<b>Acontecimientos importantes</b>	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>	
	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>	
	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>	

Firma del asesor (1)	Firma de atención a clientes (2)	Firma atención a clientes captura de información (3)
----------------------	----------------------------------	---

- 1\* El asesor entrega el formato a atención a clientes
- 2\* Atención a clientes firma de recepción
- 3\* Firma atención a clientes de haber capturado la información en base de datos

Fuente: Elaboración propia.

Este formato pretende: recolectar información personal mínima que el vendedor debe saber del cliente; todo lo anterior deben conseguirlo, sin llegar a molestar al cliente o que se sienta interrogado, buscando el momento de generar esta información que ayudara a la base de *confianza cliente-vendedor*.

Esta información se sugiere concentrarse en una base de datos que servirá de consulta para futuras estrategias y de consulta para cualquier miembro de la fuerza de ventas.

La finalidad de la aplicación de la estrategia del conocimiento se busca:

1. Que el vendedor logre que el cliente lo llame por su nombre para generar una relación de cordialidad “*nombre-nombre*” y no “*cliente vendedor.*”
2. Lograr que el cliente sienta una cercanía con el vendedor y no solo conversaciones de producto, cobranza y venta, que el vendedor le haga saber que le interesa su vida personal y sus temas de hobbies.

*“No hay que vender sino hacer amigos y ellos serán quienes nos compren.”*

3) *“Estrategia de gestión de clientes”* se propone retroalimentación, después de realizar los primeros contactos con los clientes se actualizan las bases de datos y se hace un seguimiento de las preferencias y los comportamientos de los clientes con lo cual se llega a una relación de largo plazo, se propone que el departamento de atención al cliente, monitoree que las bases de datos estén actualizadas.

4) *“Estrategia de fidelización”* proponemos lo siguiente, derivado de que el vendedor ha generado un ambiente de relación con el cliente a través de conocerlo e interesarse por él, no solo por el negocio que este tiene sino por la persona con la que trata, tenemos que lograr que el clientes sienta que la empresa se preocupa por él y que tiene la libertad de comunicarse en el

momento que lo requiera o desee de forma libre para lo cual se propone lo siguiente:

1. Visitas calendarizadas por parte de los supervisores de ventas para conocer las nuevas necesidades del cliente y que la visita pretende hacerle sentir al cliente que sabemos que existe y es parte integrante de la empresa.
2. El supervisor deberá acompañarse del formato “*seguimiento y conclusión de solicitudes del cliente*”.

**Se considera necesario implementar el siguiente formato “*seguimiento y conclusión de solicitudes del cliente*”:**

### Formato seguimiento y atención a clientes

<b>Formato: Seguimiento y atención a clientes</b>	<b>Gerencia</b>	<b>Tehuacán</b>
	<b>Folio</b>	<b>001</b>

<b>Fecha</b>	<input style="width: 90%;" type="text"/>
<b>Nombre de cliente</b>	<input style="width: 95%;" type="text"/>
<b>Numero de cliente</b>	<input style="width: 80%;" type="text"/>
<b>Nombre vendedor</b>	<input style="width: 95%;" type="text"/>
<b>Nombre del gerente</b>	<input style="width: 95%;" type="text"/>
<b>Comentarios del cliente</b>	<input style="width: 95%;" type="text"/>
<b>Solicitud del cliente</b>	<input style="width: 95%;" type="text"/>
<b>Fecha compromiso de solución</b>	<input style="width: 80%;" type="text"/>
<b>Fecha de solución</b>	<input style="width: 80%;" type="text"/>
<b>Comentarios</b>	<input style="width: 95%;" type="text"/>

Firma del gerente (1)	Firma del gerente (2)	Firma atención de clientes (3)

1\* La primera firma del gerente confirma la elaboración del formato.  
 2\* La segunda firma del gerente indica la conclusión de la solicitud.  
 3\* Se cuentan con dos semanas para la solución al cliente y entregar el formato a atención a clientes.

Fuente: Elaboración propia.

Este formato pretende: confirmar la relación del vendedor con el cliente, áreas de oportunidad en servicio, y comprometerse con el cliente de dar solución a los requerimientos que el cliente manifieste.

- 5) De acuerdo a la base de datos generada en “*estrategia de conocimiento del cliente*” se propone el que departamento de “atención al cliente” realice llamada telefónica al cliente de felicitación en su cumpleaños o aniversario llevando una bitácora de las llamadas. El vendedor en su próxima visita le otorgará un presente obsequio al cliente por motivo de su cumpleaños, según la publicidad disponible por el departamento de marketing. Para llevar a cabo un *mix* entre “*la estrategia del conocimiento, gestión de clientes y fidelización*”

### **5.3.3. Impacto en el volumen de ventas por la estrategia de fidelización al cliente en grupo “O”**

Con base en la estrategia anterior las ventas de grupo “O” se proyectan tendrán un crecimiento del 1.8%.

El crecimiento se determinó conforme a una entrevista directa con los gerentes de venta.

En esta entrevista con el personal de ventas (gerentes) se realizó el siguiente procedimiento:

- 1- Se expuso verbalmente de frente a frente la estrategia que en este trabajo de investigación de plantea.
- 2- Expuso esta propuesta de volumen incremental porcentual una vez aplicada la estrategia.

- 3- Se planteó llegar a una venta cruzada también conocida como Cross-Selling por sus siglas en ingles en donde podemos ofrecer una amplia gama de nuestra línea de productos y que nos son complementos del principal.

### Proyeccion financiera del incremento de volumen de ventas al aplicar la estrategia propuesta

<i>Compra promedio mensual - clientes a gasolina</i>	<i>Núm. de clientes</i>	<i>compra promedio mensual</i>	<i>Volumen de crecimiento</i>	<i>Litros incremenales por cliente</i>	<i>Litros incrementales totales</i>
<i>Compra menor de 2 Cajas</i>	<i>2,061</i>	<i>20.45</i>	<i>3%</i>	<i>0.61</i>	<i>1,264.15</i>
<i>Compra 2-10 cajas</i>	<i>3,659</i>	<i>73.04</i>	<i>3%</i>	<i>2.19</i>	<i>8,017.88</i>
<i>Compra 10-20 cajas</i>	<i>920</i>	<i>219.81</i>	<i>3%</i>	<i>6.59</i>	<i>6,066.89</i>
<i>Compra 20-30 cajas</i>	<i>206</i>	<i>387.53</i>	<i>3%</i>	<i>11.63</i>	<i>2,394.91</i>
<i>Compra 30-40 cajas</i>	<i>83</i>	<i>550.36</i>	<i>3%</i>	<i>16.51</i>	<i>1,370.40</i>
<i>Compra 40-50 cajas</i>	<i>43</i>	<i>709.41</i>	<i>3%</i>	<i>21.28</i>	<i>915.14</i>
<i>Compra +50 cajas</i>	<i>55</i>	<i>972.37</i>	<i>3%</i>	<i>29.17</i>	<i>1,604.41</i>
		<i>Litros incrementales mensuales</i>			<i>21,633.78</i>
		<i>Litros incrementales anuales</i>			<i>259,605.39</i>

Fuente: Elaboración propia.

- 4- Lo planteado en el punto 2 se modificó de acuerdo a la plática con el área de ventas, puesto que su enfoque es hacia crecimiento en volumen medido en cajas.
- Se eliminó a los clientes con compra menor a 2 cajas mensuales, argumentado el área de ventas que son clientes muy pequeños y el incremental por sentirse satisfecho con el servicio y mejor atendido no sería representativo por el nivel de cliente que es y por no tener capacidad de compra en esos negocios.

Por lo antes expuesto se concluyó en el siguiente incremento de ventas.

**Determinacion de volumen meta de compra por tipo de clientes  
para el logro de la estrategia.**

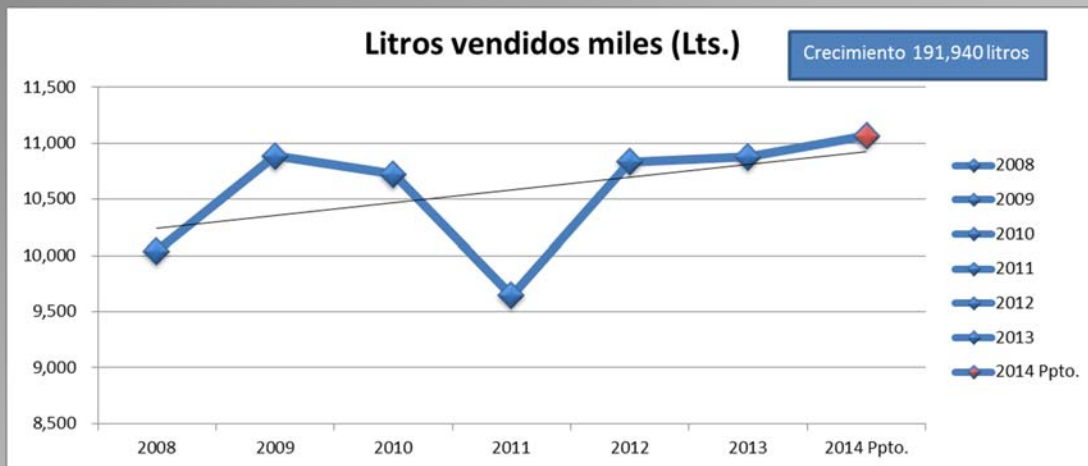
<i>Compra promedio mensual - clientes a gasolina</i>	<i>Núm. de clientes</i>	<i>Objetivo de incremento en venta</i>	<i>Incremento en venta anual</i>
<i>Compra 2-10 cajas</i>	<i>3,659</i>	<i>2</i>	<i>7,318</i>
<i>Compra 10-20 cajas</i>	<i>920</i>	<i>3</i>	<i>2,760</i>
<i>Compra 20-30 cajas</i>	<i>206</i>	<i>5</i>	<i>1,030</i>
<i>Compra 30-40 cajas</i>	<i>83</i>	<i>7</i>	<i>581</i>
<i>Compra 40-50 cajas</i>	<i>43</i>	<i>9</i>	<i>387</i>
<i>Compra +50 cajas</i>	<i>55</i>	<i>11</i>	<i>605</i>
	<i>Total de cajas incrementales anuales</i>		<i>12,681</i>
	<i>Litros promedio por caja</i>		<i>15</i>
	<i>Litros anuales incrementales</i>		<i>191,940</i>

Fuente: Elaboración propia.

Esta tabla muestra el incremento de volumen de venta meta por cliente para lograr la meta anual, ya que no podemos definir un porcentaje general para todos los clientes por las diferentes características de estos.



## Proyección financiera en litros vendidos con la puesta en marcha de propuesta.



Fuente: Elaboración propia.

Esta tabla muestra la tendencia de ventas de los últimos 6 años y el incremento de volumen de venta meta para el 2014, 191.940 litros que representa un 1.8% de crecimiento vs. 2013, logrando la meta anual propuesta en esta tesis, ya que no podemos definir un porcentaje general para todos los clientes por las diferentes características de estos.

*Podemos resumir que **si se comprueba la hipótesis planteada al inicio de esta investigación** “El volumen de ventas de aceites y lubricantes para motores a Gasolina en la ciudad de Puebla, Veracruz, Oaxaca y Tlaxcala, puede incrementarse con la aplicación de una estrategia en la calidad en el servicio, y esta estrategia servirá para conseguir la fidelidad del cliente hacia el producto y la marca”. Todo esto alineado a la teoría de la **estrategia de fidelización y conocimiento** citada por los autores Berry, Parasumaran, Jackson, Christopher Payne, Ballantyne, Möller y Halinen.*

## CONCLUSIONES.

Según el comité de la Asociación de comercialización de Estados Unidos “venta” es el proceso personal o impersonal de ayudar y /o persuadir a un cliente para que adquiriera un producto y actúe a favor de una idea. La venta es el alma de la empresa en involucra conocer quien es cliente y el mercado en el que se sitúa.

La venta en algunas ocasiones depende de la empatía que el cliente tenga con el vendedor para que este decida.

El marketing puede ayudar a preparar el camino para la fuerza de ventas pero no reemplazarla, por lo que el marketing relacional, consiste en crear, fortalecer y mantener las relaciones de las empresas con sus clientes a lo largo del tiempo. En un círculo de fidelización del cliente.

La calidad en el servicio es conocida como la satisfacción del cliente, en México la calidad sigue enfocándose principalmente al departamento de producción y calidad del producto, pocas empresas están cambiando esta perspectiva al considerar la calidad en el servicio como un factor estratégico competitivo que les permitirá tener una herramienta para incrementar su volumen de ventas.

Diferentes modelos existen para medir la calidad en el servicio por citar algunos; modelo de las diferencias, SERVQUAL, estratégico de gestión de calidad, empresa de alta calidad, y el de las brechas. Este último enfocado a equilibrar las expectativas del cliente y sus percepciones (es decir, lo que el cliente espera y lo que percibe es igual, si hay alguna brecha, se busca cerrar hasta empatar). En esta investigación nos enfocamos a la brecha del servicio.

La estrategia responde cómo lograr los objetivos. Es un punto de diferenciación y debe lograr posicionar a la empresa en la mente de los clientes y prospectos.

Deberá lograr un incremento en las ventas ya que los clientes se sentirán más cómodos recomendando nuestros productos de manera rutinaria. Existen diversas estrategias de servicio al cliente por citar algunas; estrategia del valor para el cliente, mantenimiento retención, la del conocimiento, el de gestión de clientes y el de fidelización. La combinación de estos últimos tres modelos nos permiten hacer un *mix*, para tener una ventaja competitiva en el servicio que se ofrece actualmente. A través de conocer al cliente, así como para crear la lealtad de estos hacia la marca y la empresa, a través del tiempo.

Grupo “O” distribuidora de la marca “KS” cuenta con una estrategia de ventas la que está enfocada al punto de venta, lo que significa llegar al consumidor final y este seleccione nuestro producto basado en dominio de punto de venta. El marketing está enfocado a que el consumidor visualice la marca al entrar al negocio como lo establecen los lineamientos nacionales de la marca “KS” en territorio nacional.

De acuerdo al análisis realizado a Grupo “O” y en base a los resultados del cuestionario aplicado a los clientes actuales, podemos sustentar que existen áreas de fortaleza como son; la calidad su producto, el posicionamiento de la marca en el mercado, sostener que el precio no es un factor determinante en la decisión del comprador y el servicio del vendedor es aceptable frente a los clientes. Con esta base se comprueba esta tesis, donde concluimos que existen áreas de oportunidad en el tema de *calidad en el servicio* y es así como se propone una estrategia que expone el contexto general de lo que sería la calidad en el servicio de Grupo “O” y la recomendación de cómo llevarla a cabo, así también el impacto en el incremento del volumen de ventas a través de la *“relación de fidelización del cliente, vendedor y empresa.”*

## RECOMENDACIONES

Para la implementación de la estrategia en la calidad en el servicio, se sugiere intervengan el director general, fuerza de ventas (gerente, supervisores, vendedores, repartidores), marketing y atención a clientes y recursos humanos. De acuerdo a las siguientes etapas:

1. Realizar un análisis y evaluar las competencias de socialización y comunicación actuales de la fuerza de ventas en relación de su trato con los clientes.
2. Realización de *Feed-Back* y en su caso capacitación a la fuerza de ventas en las competencias mencionadas en el punto anterior.
3. Aplicar la *estrategia del conocimiento del cliente*. En base a la propuesta y el formato sugerido en esta investigación, se recomienda empezar con los clientes potenciales por ruta de visita.
4. Para evitar costos adicionales realizar la recolección de datos dentro de su ruta normal de visita a clientes.

Una vez recabada y alimentada la base de datos de clientes para la implementación de *gestión de clientes y el de fidelización*;

1. Para los obsequios a los clientes se sugiere que se obtengan de la publicidad con la que actualmente cuenta, para no generar costos adicionales.
2. Se sugiere calendarizar la visita de los supervisores de ventas a los clientes de acuerdo a lo establecido en el capítulo V.
3. Dar seguimiento, continuidad y solución, a cada una de las áreas de oportunidad detectadas en las visitas de los supervisores, a través del formato "*seguimiento y atención a clientes*."

Si Grupo “O” logra *“la satisfacción del cliente obtendrá como beneficio su **lealtad** que se traduce en el incremento de sus ventas futuras; la percepción del cliente es su realidad; y si realmente logra impresionarlos, los clientes se lo contarán unos a otros. La palabra que circula de boca en boca es muy poderosa.”*

## REFERENCIAS

1. A. Parasuraman, Valerie A. Zeithaml, and Leonard L. Berry . (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research .Nueva York.
2. Anderson, R. E., Hair Jr, J. F., & Bush, A. J. (2004). Administracion de Ventas. México: Mc. Graw Hill, Segunda Edicion.
3. Andres Castillo, Yunior (2011). [www.monografias.com](http://www.monografias.com) (16 de enero de 2014). Recuperado el 16 de enero de 2014 , de [www.monografias.com/trabajos89/proceso-administracion-ventas/proceso-administracion-ventas.shtml](http://www.monografias.com/trabajos89/proceso-administracion-ventas/proceso-administracion-ventas.shtml)
4. [Latinamerican-markets.com](http://latinamerican-markets.com).(15 de marzo de 2014). Recuperado el 15 de marzo de 2014, de <http://latinamerican-markets.com/mexico---mercado-de-aceites-y-lubricantes>
5. Babbie Earl. (2000). Fundamentos de la investigación Social: Ed. Thomson.
6. Barquero J. Daniel. (2003). Marketing de Clientes. España: Mc Graw Hill.
7. Barroso C. Carmen & Martin A. Enrique. (1999). Marketing Relacional. Madrid: ESIC Editorial. Primera Edicion.
8. Base de datos de la empresa Grupo "O".
9. Chiavenatto, I. (1998). Iniciacion a la Administracion de Ventas. México: Graficos Union SA de CV, Primera Edición.
10. Cobra, Marcos. (2000). Marketing de servicios. Colombia: Mc. Graw Hill, Segunda Edición.
11. Colunga Dávila, C. (1999). La Calidad en el Servicio. México: Panorama, Tercera Reimpresión.
12. Definición de Marketing obtenido a través de internet <http://definicion.de/marketing/> (acceso 01/02/2014).
13. Duran, J. M. (2001). Manual de Calidad. Mexico: Mc. Graw Hill.
14. Eick, D. I. (1996). La Virtud del Servicio. Mexico: ISEF, Primera Edición.
15. El Loyalty Creation Model Fuente: Barquero J. Danie. (2003).El Marketing de Clientes. España: Mc Graw Hill.
16. Ríos, M. Erika (2013), El marketing relacional y al interactividad. p.1. Recuperado el 05 de abril de 2014, de <http://erikariosm.blogspot.mx/2013/09/el-marketing-relacional-y-la.html>.
17. Fisher, L. (1996). Mercadotecnia. Mexico: Mc. Graw hill, Segunda Edición.
18. Frances y Roland Bee. (2001). Como cuidar a sus clientes. Mexico; Panorama, Primera edición en español.
19. Ginebra, Joan. (1999). Dirección por servicio. Mexico; Mc Graw Hill, Primera edición.
20. Gonzales, R. M. (2006). [www.marketing-xxi.com](http://www.marketing-xxi.com). Recuperado el 30 de Marzo de 2014, de <http://www.marketing-xxi.com/tecnicas-de-venta-100.htm>
21. Hernández Roberto. (2010). Metodología de la investigación. Mexico; Mc. Graw Hill, Quinta Edicion.

22. Hughes, G. D., Mckee, D., & Singler, C. H. (2000). *Administracion de Ventas*. Mexico: International Thomson Editores, SA de CV, Primera Edicion.
23. Ishikawa, K. (1997). *Que es el control Total de calidad*. Mexico; Grupo Editorial Norma, Edición Decima Primera.
24. Johnson, E. M., Kurtz, D. L., & Scheuing, E. E. (1996). *Administracion de Ventas*. Colombia: Mc Graw Hill, Segunda Edicion.
25. Johnston, M. W., & Marshall, G. W. (2004). *Administracion de Ventas*. México: Mc. Graw Hill, Septima Edición.
26. Johnston, W. J., & Cooper, M. C. (1982, Vol. 1). *Industrial Salesforce Selection: Current Knowledge and Need Research*. USA: Journal of Personal Selling E Sales Management.
27. latinamerican-markets.com (15 de marzo de 2014). Recuperado el 15 de marzo de 2014, de [latinamerican-markets.com/mexico---mercado-de-aceites-y-lubricantes](http://latinamerican-markets.com/mexico---mercado-de-aceites-y-lubricantes)
28. López-Pinto R. Bernardo, Mas M. Marta & Viscarri C. Jesus (2010). *Los Pilares del Marketing*. Barcelona: Edicions UPC. Primera Edicion.
29. Loverlock Christopher. (2009). *Marketing de Servicios*. México; Editorial Pearson, Sexta Edición 2009.
30. Mapcal (1998). *Diseño del servicio paso*. Madrid España: Díaz de Santos .p.71.
31. Martin Guzman, Leonardo. [www.monografias.com](http://www.monografias.com). (17 de marzo de 2014). Recuperado el 17 de marzo de 2014, de <http://www.monografias.com/trabajos16/grasas-lubricantes/grasas-lubricantes.shtml> (acceso 17/03/2014).
32. McKenzi, Ray. (2002). *La empresa basada en las relaciones*. España: Liberdúplex, Segunda Edición.
33. Mercado, S. (2002). *Administracion de ventas*. México: Thomsom Editores SA de CV, Primera Edicion.
34. Mercado, S. H. (2004). *Administración y calidad, crecer para producir*. México: Paccom.
35. Meza Aquino, J. A. (1997). <http://www.monografias.com/trabajos12/calser/calser.shtml>. Recuperado el 12 de Abril de 2014, de [monografias: http://www.monografias.com/trabajos12/calser/calser.shtm](http://www.monografias.com/trabajos12/calser/calser.shtm)
36. Muller de la Lama, E. (1999). *Cultura de calidad de servicio*. México: Trillas, Primera Edicion.
37. Orville Walker & Ruekert Robert. (1987). "Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies" A critical review and conceptual framework", *Journal Marketing*, July 1987.
38. Philip Kotler, Kevin Lane Keller (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Prentice Hall. Duodécima edición.
39. Publicaciones Vértice. S.L. (2011). *Tecnicas de venta*. España: Editorial Vertice.
40. Pujol Bengoechea, B. (2002). *Dirección de Marketing y Ventas*. España: Cultural SA, Primera Edición.

41. Revista interna (enero - agosto 2013), Espacio Copolusa de empresa Grupo "O".
42. Rodriguez Estrada, M., & Escobar Borrero, R. (1996). Creatividad en el Servicio. Mexico: Mc. Graw Hill, Primera Edición.
43. Rodriguez Valencia, J. (2003). Introduccion a la administracion con un enfoque en sistemas. México: Lithografica Ingramex SA de CV, Cuarta Edicion.
44. Stanton, Etzel & Walker (2000). Fundamentos de Marketing, 13va Edición.
45. Stanton, W. J., Buskirk, R. H., & Spiro, R. L. (1995). Ventas, conceptos, planificacion y Estrategias. Colombia: Mc. Graw Hill, Novena Edicion.
46. Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2004). Fundamentos de Marketing. Mexico: Mc. Graw Hill.
47. Thompson Ivan (2006). [www.marketing-free.com](http://www.marketing-free.com). ( 25 de febrero de 2014). Recuperado el 25 de febrero de 2014, de [www.marketing-free.com/marketing/definicion-marketing.html](http://www.marketing-free.com/marketing/definicion-marketing.html).
48. Walker & Mullins (2011). Marketing strategy a Decision-Focused Approach. U.S. Nueva York, Mc Graw Hill International Edition, Seventh Edition.
49. [www.inegi.org.mx](http://www.inegi.org.mx). (22 de marzo de 2014). Recuperado el 22 de marzo de 2014, de [www.inegi.org.mx/lib/olap/consulta/general\\_ver4/MDXQueryDatos.asp?c=13158](http://www.inegi.org.mx/lib/olap/consulta/general_ver4/MDXQueryDatos.asp?c=13158), Vehiculos a motor registrados en circulación.
50. [www.geocities.com](http://www.geocities.com). (2009). Recuperado el 01 de marzo de 2014. Recuperado el 01 de marzo de 2014, de <http://www.geocities.com/jcpasshq/tadmdeventa.htm>.
51. [www.gulfoil.ar](http://www.gulfoil.ar). (17 de marzo de 2014). Recuperado el 17 de marzo de 2014, de [www.gulfoil.ar/faq/manual\\_tecnico.pdf](http://www.gulfoil.ar/faq/manual_tecnico.pdf).
52. [www.liqui-moly.de](http://www.liqui-moly.de). (17 de marzo de 2014). Recuperado el 17 de marzo de 2014, de [http://www.liqui-moly.de/liquimoly/web.nsf/id/pa\\_es\\_domb8bakrw.html](http://www.liqui-moly.de/liquimoly/web.nsf/id/pa_es_domb8bakrw.html).
53. [www.quakerstate.com.mx](http://www.quakerstate.com.mx) (17 de marzo de 2014). Recuperado el 17 de marzo de 2014 , de [www.quakerstate.com.mx](http://www.quakerstate.com.mx).
54. [www.superbrands.mx](http://www.superbrands.mx). (15 de marzo de 2014). Recuperado el 15 de marzo de 2014, de [www.superbrands.mx/volumen5/QuakerState.pdf](http://www.superbrands.mx/volumen5/QuakerState.pdf).