



UNIVERSIDAD PANAMERICANA
GUADALAJARA

**ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS DE VENTA PARA UNA
CADENA DE ZAPATERIAS EN LA CIUDAD
DE GUADALAJARA.**

MARIA GABRIELA MORALES DE ANDA

TESIS PRESENTADA PARA OPTAR POR EL TITULO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACION Y MERCADOTECNIA CON RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ
OFICIAL DE ESTUDIOS DE LA SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA
SEGUN ACUERDO NUMERO: 871474 CON FECHA 7-X-87

ZAPOPAN, JAL. JUNIO DE 1992



46299

CLASIF: TE AN 1992 NOR

ADQUIS: 46299 uj: 1

FECHA: 21-8-02

DONATIVO DE

122 h: 2 graf(5); 2 (cm).

1. Canales de comercialización - Investigaciones.
2. Calzado - Industria y comercio.
3. Tesis y disertaciones académicas.



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

GUADALAJARA



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA
SEDE GUADALAJARA
BIBLIOTECA**

**ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS DE VENTA PARA UNA
CADENA DE ZAPATERIAS EN LA CIUDAD
DE GUADALAJARA.**

MARIA GABRIELA MORALES DE ANDA

**TESIS PRESENTADA PARA OPTAR POR EL TITULO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACION Y MERCADOTECNIA CON RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ
OFICIAL DE ESTUDIOS DE LA SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA
SEGUN ACUERDO NUMERO: 871474 CON FECHA 7-X-87**

ZAPOPAN, JAL. JUNIO DE 1992



UNIVERSIDAD PANAMERICANA GUADALAJARA

PROLONGACION CALZADA CIRCUNVALACION PONIENTE No. 49
CD. GRANJA 45010 ZAPOPAN JAL
TELS. 27-12-09, 27-13-31 Y 27-19-80

DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACION

C. GABRIELA MORALES DE ANDA

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Exámenes Profesionales,
y después de haber analizado el trabajo de titulación en la alterna-
tiva TESIS

titulado: "ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS DE VENTA PARA UNA CADENA DE
ZAPATERIAS"

presentado por usted, le manifiesto que reúne los requisitos a que -
obligan los reglamentos en vigor para ser presentado ante el H. Jura-
do del Examen Profesional, por lo que deberá entregar diez ejemplares
como parte de su expediente al solicitar el examen.

Atentamente

El Presidente de la Comisión

Lic. Julio Mayora Escobar.

Zapopan, Jal., Enero de 1992.

DEDICATORIAS

CON TODO EL AGRADECIMIENTO A DIOS, A QUIEN LE DEBO TODO LO QUE SOY.

CON CARINO A MIS PADRES, A MIS HERMANOS GUILLERMO, JUAN, Y ALEJANDRO, Y A MI NOVIO JUAN JOSE.

CON AGRADECIMIENTO POR SU COLABORACION Y APOYO A MIS ASESORES LUZ MARIA Y CARLOS Y A TODOS MIS MAESTROS, COMPANEROS Y AMIGOS.

I N D I C E

	Página
INTRODUCCIÓN	
I. VENTAS AL DETALLE -----	1
A. CONCEPTO DE LAS VENTAS AL DETALLE -----	1
B. NATURALEZA E IMPORTANCIA DE LA VENTA AL DETALLE -----	9
C. REGLAS FUNDAMENTALES DE LA VENTA -----	12
D. PROCESO DE LA VENTA AL DETALLE -----	13
E. PLANEACION DE LA VENTA -----	20
1. Características del mercado -----	21
a. Tamaño -----	21
b. Ubicación -----	22
c. Competencia -----	22
d. Condiciones económicas y sociales ----	22
2. Comportamiento del consumidor -----	23
3. Conocimiento de los prospectos -----	23
CITAS BIBLIOGRAFICAS -----	25
II. ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS DE VENTA -----	27
A. PLANEACION ESTRATEGICA (DETERMINACION DE LOS FACTORES CRITICOS DEL EXITO)-----	27
B. VENTA PERSONAL Y DETALLADA -----	35
1. IMPORTANCIA DEL PERSONAL EN EL DESEM- PENIO DE LAS VENTAS -----	35
2. IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION DEL PERSONAL COMO MEDIO PARA OBTENER UN	

MEJOR SERVICIO AL CLIENTE Y EN CONSE-	
CUENCIA VENTAS MAS EFECTIVAS-----	44
C. VARIEDAD Y SELECCION DE PRODUCTO -----	51
D. PRECIO -----	61
CITAS BIBLIOGRAFICAS -----	73
III. INVESTIGACION DE MERCADO -----	75
A. PASOS DE LA INVESTIGACION DE MERCADO -----	75
1. FORMULACION DEL PROBLEMA -----	76
a. Plan formal de trabajo -----	77
2. DETERMINACION DE LAS FUENTES DE INFORMACION	77
3. METODO DE RECOLECCION DE DATOS -----	78
4. DETERMINACION DE LA MUESTRA -----	78
5. TRABAJO DE CAMPO -----	82
a. Cuestionario -----	83
6. ANALISIS, TABULACION E INTERPRETACION ----	85
7. REPORTE FINAL -----	92
a. Limitaciones -----	92
b. Hallazgos -----	92
c. Resultados y Superencias -----	101
d. Apéndices Gráficos -----	107
CONCLUSIONES -----	121
BIBLIOGRAFIA	
FUENTES DE INFORMACION	
ANEXOS	

INTRODUCCION

Nuestro punto de partida para la realización del presente trabajo nace de la situación tan particular por la que actualmente pasan las empresas dedicadas al comercio detallista, con la libre competencia, la oferta y la demanda desequilibrada: se hace necesario para el fabricante, vendedor y consumidor tener un pleno conocimiento y la mayor experiencia posible del mercado hacia el cual van dirigidos sus productos para poder tomar decisiones que los conlleven al logro de los objetivos de la empresa, los cuales se encuentran centralizados en obtener el mayor volumen de ventas posible.

En este trabajo la investigación seleccionada se refiere a exponer primeramente, el concepto general de las ventas al detalle, para posteriormente elaborar la planeación estratégica de las ventas específicas de una cadena de zapaterías; a través de la cual se identificarán los factores críticos del éxito y se desarrollarán las estrategias alternativas de venta más convenientes. Por último se realizará una investigación de mercado encaminada a descubrir información acerca de la efectividad que tienen las estrategias de venta seleccionadas, una vez aplicadas en ciertas zapaterías de la ciudad de Guadalajara, para evaluarlas y sugerir posibles cambios y modificaciones que pretendan ante todo repercutir en el éxito de las operaciones de la empresa.

La cadena de zapaterías la conforman varias tiendas cuya ubicación se encuentra en los mejores centros comerciales, y en zonas zapateras de prestigio de la ciudad.

Este trabajo, no presenta a simple vista una aportación directa a la sociedad, sin embargo sí lo es. Debido a la situación en la que se encuentra la empresa y a los cambios que se prepara para enfrentar, como consecuencia del entorno económico, político, social por el que pasa el país, se hace necesario la realización de un estudio que ayude a identificar las causas del desplome de las ventas en los negocios detallistas, y así aplicar las estrategias más adecuadas que procuren, primeramente, poner en mayor estabilidad a la empresa; todo esto llevará a un mayor crecimiento de la empresa con posibilidad de nuevas aperturas donde ampliarán las oportunidades de dar mayor número de empleos y al mismo personal existente una posibilidad mayor de hacer carrera en la empresa, de capacitarlos tanto humana como profesionalmente, y ofrecerles un mejor nivel de vida, a través de una remuneración mayor.

Así sucesivamente al elevarse las ventas, los beneficios que surjan, serán, tanto para todos los miembros de la empresa, como para el Bien Común de la sociedad.

I. VENTAS AL DETALLE

A. Concepto de las ventas al detalle.

Antes de entrar al concepto de las ventas al detalle, es importante tomar en cuenta lo que son las ventas y su relación con Mercadotecnia.

El concepto de venta según Kotler es :

Una orientación administrativa que supone que los consumidores no comprarán ninguno ó lo suficiente de los productos de la organización, a menos que ésta lleve a cabo un esfuerzo considerable para estimular su interés en sus artículos. (1)

Las premisas implícitas del concepto de venta son:

1. Los consumidores tienen una tendencia normal a resistirse a comprar la mayoría de cosas que no son esenciales.
2. Los consumidores pueden ser inducidos a comprar más mediante artificios que estimulen ventas.
3. La tarea de la compañía es organizar un departamento poderosamente orientado a ventas; como clave para atraer y mantener clientes.

Existen grandes riesgos en la práctica del concepto de ventas, en especial en su forma de fuerte presión, donde la satisfacción del cliente se considera secundaria para lograr la venta. Para que el concepto de ventas funcione durante un largo periodo de tiempo, se requieren las siguientes circunstancias:

1. Muchos de los clientes entran a sabiendas que los distribuidores son vendedores que ejercen mucha presión y sienten que pueden manejar la situación.

2. Aquellos clientes que están insatisfechos pronto olvidan su insatisfacción.

3. Los clientes insatisfechos no suelen hablar mucho con otros clientes.

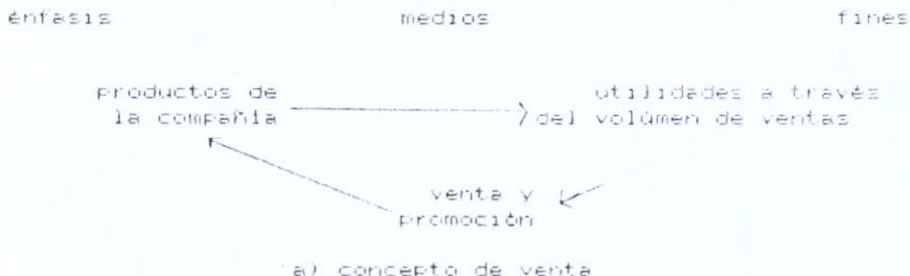
4. Los clientes insatisfechos probablemente no se quejen a las organizaciones de consumidores.

5. Existe por allí un gran número de clientes en potencia; la compañía no tiene que depender de la repetición de compras.

El concepto de ventas y el de mercadotecnia con gran frecuencia resultan confusos para el público y mucha gente en el comercio. Levitt traza el siguiente contraste entre estas dos orientaciones:

La venta enfatiza sobre las necesidades del vendedor, la mercadotecnia sobre las necesidades del comprador. Ventas se preocupa por la necesidad que tiene el vendedor de convertir su producto en dinero; mercadotecnia por la idea de satisfacer las necesidades del cliente por medio del producto y de todo el conjunto de cosas asociadas con la creación, entrega y finalmente con su consumo. (2)

El concepto de mercadotecnia reemplaza e invierte la lógica del concepto de ventas. El contraste de los dos conceptos se ilustra:



necesidades y
deseos del cliente

meta organizacional,
logro a través
de la satisfacción del
cliente

trabajo integrado
de mercadotecnia

b) concepto de mercadotecnia

El concepto de ventas parte de los productos existentes de la empresa y considera su labor como uso de la venta y la promoción para estimular un volumen de ventas provechoso. Drucker hace un contraste más extremoso diciendo que:

Las ventas y la mercadotecnia son antitéticas en vez de sinónimas y ni siquiera complementarias. Siempre habrá, necesidad de algún tipo de venta. El objeto de la mercadotecnia es conocer y entender al cliente tan bien que el producto o servicio se ajuste a él y se venda sólo. Todo lo que debería ser necesario, entonces, es hacer que el producto o servicio sea accesible, logística en vez de labor de vendedor y distribución estadística en vez de promoción. (3)

José Ma. Llamas nos define la venta como:

La ciencia de interpretar características del producto o servicio en término de satisfacción del consumidor para actuar después mediante técnicas adecuadas para el convencimiento de sus beneficios y la persuasión de la conveniencia de su posesión o disfrute. (4)

Como podemos observar vender resulta cada vez más importante, ya que constituye junto con las compras, las funciones de intercambio en el mercado; y es a través de los esfuerzos de vendedores y compradores que se efectúan los cambios de título, la distribución física de mercancía es guiada, y la oferta y la demanda obran recíprocamente para

determinar los precios. El impetu para una venta puede venir de los esfuerzos del comprador o del vendedor, pero en algunos países modernos el vendedor es la parte más activa en la mayoría de los intercambios. Siendo el objetivo de vender, el desprenderse de las mercancías a precios satisfactorios. La naturaleza de las operaciones de ventas varían mucho con productos diferentes y con vendedores individuales. En algunos intercambios tiene lugar sólo el acto inmediato de la transferencia de propiedad, no estando comprendidas las operaciones de venta activa. Algunas operaciones de venta consisten meramente en la exhibición de mercancías en un lugar conveniente, o en informar a los presuntos compradores de que las mercancías se ofrecen para la venta.

Existen muchas clases de ventas. Algunos vendedores venden productos tangibles, o sea, los que pueden tocar o verse. Otros venden productos intangibles, o sea, un servicio, que no se puede tocar ni ver. Ciertos vendedores tienen que buscar nuevos clientes todos los días, en cambio, otros venden a los mismos clientes repetidamente. Algunos vendedores tienen que ir a buscar a sus clientes, mientras que otros esperan que los clientes acudan a ellos. Algunos venden a consumidores tales como amas de casa o estudiantes, en tanto que otros venden a compañías tales como firmas industriales o comerciantes.

Las distintas clases de ventas requieren diferentes atributos personales, diferentes talentos y diferentes cantidades de conocimientos. El vendedor al detalle tiene una

gran ventaja, porque dispone de su mercancía y puede mostrarla al cliente, pero, en cambio, tiene ordinariamente la desventaja de que no puede ir en busca de nuevos clientes sino que tiene que esperar a que acudan a él. Sin embargo " todos los tipos de empleo de ventas tienen una cosa en común: requieren un vendedor creativo dispuesto a ayudar al cliente." (5)

En la terminología de hoy día, *venta al detalle* significa: " La venta de mercancía al consumidor final. De manera que las ventas al menudeo, incluyen toda forma de ventas al consumidor final, contrastando con las ventas al por mayor que atañen a los compradores." (6)

Dorr nos define las ventas al detalle como: " El proceso de suministrar bienes y servicios a los consumidores en cantidades limitadas para su uso personal ." (7) John W. Ernest nos dice que:

Las ventas al detalle consisten en planear las formas de obtener las mercancías apropiadas para los clientes, en el momento oportuno, en el lugar adecuado, en cantidades suficientes y a los mejores precios; puesto que esta actividad comprende las funciones de comprar y vender, es muy importante determinar un precio justo para las mercancías. (8)

Primero, se debe asegurar que los bienes se venderán a los precios que los clientes quieran y puedan pagar; segundo, que se logrará una justa utilidad por cada artículo que se venda. La utilidad es la diferencia entre los ingresos obtenidos por una empresa y los gastos de operación de la misma. Mantener las utilidades a niveles convenientes es la clave del éxito de las ventas al detalle, porque el margen de ganancias permite a la empresa invertir dinero en su crecimiento futuro. Una de las razones por la que es necesaria

la planeación para el éxito de esta actividad es la existencia de innumerables riesgos en la venta al público, ya que los gustos cambian, la moda y los caprichos van y vienen. Sin embargo, la comercialización no es un simple juego de aciertos; los comerciantes con éxito deben estar en condiciones de percibir las ideas del público sobre lo que es elegante, útil y de moda. Con ésta información, pueden planear líneas de productos que aseguren la satisfacción del cliente y márgenes de utilidad razonables. Las ventas al detalle son parte de un gran proceso comercial llamado comercialización, el cual incluye todas las actividades que proporcionan bienes y servicios a los consumidores, quienes luego toman su decisión final de comprar. En cierta forma, las ventas al detalle reflejan las operaciones del comercio puesto que está en el centro de todas las demás actividades comerciales.

Stanton nos dice que:

La venta al detalle abarca todas las actividades relacionadas directamente con la venta de bienes ó servicios al consumidor final de artículos para uso personal, no lucrativo. La mayor parte de este tipo de transacciones se llevan a cabo en las tiendas al detalle, pero también pueden realizarlas todas las instituciones. Cualquier empresa que venda algo a los consumidores finales para un uso no lucrativo está efectuando una venta al detalle. Esto ocurre sin importar cómo se venda el producto, ni dónde se venda. (9)

Existen importantes *progresos en el campo de las ventas al detalle*, ya que para los vendedores principiantes pueden pasar de meros comisionistas de ventas a comprador auxiliar ó gerente de departamento y, posteriormente, quizá a trabajar para uno de sus compradores y, de ahí, a ocupar el cargo de gerente de mercancía. En las grandes organizaciones de tiendas

en cadena, hay también diversas clases de posiciones de gerencia general a las que el vendedor al detalle puede aspirar. Muchos vendedores en el campo de la venta al detalle expertos, pueden hacerse de una buena clientela y, en consecuencia, obtener buenos ingresos anuales. Muchos de estos vendedores trabajan a base de salario más comisión. La comisión es una forma de honorarios basado en un porcentaje convenido del volumen de ventas. Muchas tiendas, especialmente las más importantes, pagan la totalidad, o al menos parte, del costo de beneficios tales como seguro de vida, caja de jubilaciones, seguro social, infonavit etc.

La facilidad de entrar en el comercio al detalle, da origen a una enconada competencia y a un producto de mayor utilidad para el consumidor. Salvo quizá en una ciudad pequeña, es bastante difícil lograr una posición monopolística sin norma alguna en el comercio al menudeo. Es obvio que existen empresas a gran escala en éste tipo de actividad, y en algunos mercados un número relativamente extenso de firmas constituyen la mayor parte de las empresas. Esos gigantes suelen competir entre sí y, por lo mismo, el consumidor sale ganando.

Es fácil entrar en el comercio minorista. Y es igualmente fácil verse obligado a salir de él. En consecuencia, para sobrevivir en él, una compañía debe realizar un trabajo satisfactorio en su función primaria (cumplir con los deseos del consumidor) y en su función secundaria (servir a los productores y mayoristas). Esta responsabilidad dual es la

justificación económica del comercio al menudeo y la clave del éxito en él.

En una proyección a la década de 1990, nos damos cuenta de que la administración de la venta al menudeo afronta retos quizá no vistos desde la depresión de la década de 1930. El crecimiento demográfico y el económico han disminuido de manera notable. Los costos de capital, de energía y de otros recursos básicos se han elevado mucho. La competencia es particularmente enconada y los consumidores se han vuelto más exigentes. La tecnología de la computadora está afectando a muchos aspectos del comportamiento del consumidor y del detallista. El consumidorismo (movimiento en defensa del consumidor) y las restricciones gubernamentales que influyen en el comercio al menudeo difícilmente van a disminuir. Esas fuerzas ambientales están moldeando algunas tendencias significativas y generales en la venta al menudeo. El futuro de la venta al menudeo es una administración más profesional. Las compañías están haciendo hincapié en las medidas relacionadas con la obtención de utilidades y en otros controles financieros internos. Los márgenes de utilidad peligrosamente bajos están dando origen a un impulso más fuerte por lograr una mayor productividad en las ventas al menudeo.

Otra tendencia es un mayor uso de la mercadotecnia mezclada, que provoca una competencia más intensa entre tipos tradicionalmente diferentes de tiendas. Es decir, en la búsqueda constante de artículos de mayor margen de utilidad, un tipo de tiendas agregará productos que tradicionalmente eran

manejados por otra clase de establecimientos. Además en la venta al menudeo está surgiendo una interesante polaridad en el tamaño de las tiendas y en la variedad de mercancías.

Los cambiantes estilos de vida, sobretodo entre las mujeres (quienes a propósito todavía realizan la mayor parte de las compras de la familia), constituyen un factor muy importante para estimular el crecimiento de la venta al detalle fuera de la tienda.

A lo largo de los años, muchos de los cambios evolutivos en la venta al menudeo se han acompañado de un patrón cíclico denominado la rueda de la venta al menudeo.

He aquí las palabras de Mc Nair que lo explican:

A menudo el ciclo comienza con un nuevo y atrevido concepto, la innovación. El innovador tiene una idea para una nueva clase de actividad de distribución. En un principio se burlan de él, se le tacha de ilegítimo. Pero él atrae al público gracias a un incentivo de precios que es posible por los bajos costos de operación inherente a su innovación. (10)

Los detallistas con un mercado bien establecido han de estar alerta y hacer frente al reto de innovaciones propias. En verdad, un detallista debe estar dispuesto a innovar pues de lo contrario puede estar condenado a desaparecer.

B. Naturaleza e importancia de la venta al detalle.

La posición de las ventas al menudeo en el sistema mercadotécnico es importante y estratégica. Los que venden mercancías al detalle están en el comercio para obtener, por supuesto, una ganancia, pero su éxito en el manejo de sus negocios es vital tanto para las agencias que les suministran

mercancías, como para los consumidores finales. Desde el punto de vista del productor de bienes de consumo, el detallista es un especialista en ventas: para el consumidor, por otra parte, el detallista está a su servicio como agente comprador y suministrador. Debido a que las transacciones detallistas individuales son pequeñas por lo general, normalmente resulta demasiado costoso e incómodo para el productor vender sus mercancías directamente al consumidor, o para el consumidor comprar directamente al productor. Al colocar en sitios convenientes y de numerosas fuentes, las distintas clases de productos que el consumidor exige, el detallista hace posible que pueda comprar una variedad de mercancías en pequeñas cantidades, al momento y con un mínimo de dificultad. Esto constituye el servicio primordial del detallista: su comodidad lo hace responsable del suministro de las mercancías a buen precio, en sitio conveniente y cuando se necesitan.

Es difícil recalcar suficientemente la importancia que tiene la venta al menudeo. La posición del detallista lo capacita para determinar las necesidades y demandas de los consumidores sobre las clases de mercancías que maneja, y a menudo ejerce considerable influencia sobre las compras de ellos. La tarea del detallista, se está volviendo cada vez más difícil y compleja, debido a que el número y la variedad de productos aumentan constantemente. (11)

Nos damos cuenta que el vender es indispensable para la salud y el bienestar del sistema económico moderno y, quizá, ofrezca más oportunidades de empleo que ninguna otra

profesión. La venta personal es objeto de muchas críticas, y resulta difícil atraer jóvenes bien preparados a los trabajos de ventas. La venta personal es sin duda el método principal de promoción que se utiliza para lograr una utilidad, a fin de ofrecer satisfactores en el mercado a largo plazo. El esfuerzo de las ventas tienen un efecto directo sobre actividades heterogéneas como: el éxito de nuevos productos, conservación de los productos actuales en fuertes posiciones de mercado, construcción de instalaciones de producción, fundación de nuevas empresas y su mantenimiento en actividad, generación de pedidos que culminen en el embarque de productos a los clientes en todo el mundo.

La venta personal es:

Una comunicación personal de información para persuadir al posible consumidor a que compre algo: un producto, un servicio, una idea u otra cosa. Esto contrasta con la comunicación masiva e impersonal de la publicidad, la promoción de ventas y otras herramientas promocionales. (12)

La venta personal tiene la ventaja de ser flexible en su operación. Los vendedores pueden comparar sus presentaciones de ventas de manera que se ajusten a las necesidades y al comportamiento del cliente. Además, pueden ver la reacción del cliente ante un enfoque de ventas en particular y hacer los ajustes necesarios sobre la marcha. Otra ventaja de la venta personal consiste en que se desperdicia un mínimo de esfuerzo, pues puede centrarse en los posibles clientes. Gracias a la venta personal, una compañía tiene la oportunidad de delimitar con exactitud su mercado en una forma más eficaz que con cualquier otro medio promocional. Y una tercera

característica de la venta personal consiste en que produce una venta. Los anuncios pueden llamar la atención y despertar el deseo, pero generalmente no provocan la acción de compra ni complementan la venta. La desventaja principal de la venta personal es su alto costo, además resulta difícil conseguir personal calificado para que realice ésta función.

Así mismo se aprecia que en todo negocio de comercialización, las ventas ocupan un lugar muy especial.

Es a través de las ventas como se otorga un servicio a la comunidad, es decir, se satisfacen necesidades a los consumidores, además es a través de ellas como se logra sostener un negocio en marcha al generar éstas un ingreso, el cual sirve para el sostenimiento de numerosas familias.

Las ventas son muy importantes ya que contribuyen en éste caso a que numerosas personas tengan un empleo en la producción de todo el calzado en las fábricas, como una cadenita, desde los que curten las pieles hasta los que entregan y distribuyen el zapato.

C. Reglas fundamentales de la venta.

A lo largo del desarrollo de las ventas al detalle se han deducido ciertos principios básicos para un mejor desempeño de las actividades encaminadas a producir una venta efectiva, éstas reglas consisten en lo siguiente:

1. Antes de convencer estar convencido.

2. Diga siempre la verdad.
3. Dramatizar la oferta (no engañar sino ensalzar).
4. Limite la atención a un solo tema (la información suficiente que tengas enfocarla al tema) al beneficio de procesos competidores.
5. Saber decir el porque de cada cosa.
6. Dar preferencia a la argumentación visual. (13)

D. Proceso de la venta al detalle.

Aun en esta época en que el sistema de autoservicio se impone cada vez más en el comercio, el vendedor sigue siendo el factor más importante en la venta de un gran número de bienes de consumo. Las ventas al detalle de mercancía poco costosa o básica, brindan poca oportunidad para la venta personal creativa, pero en otras áreas, el vendedor es vital.

El comerciante sabe que el vendedor representa la tienda ante el cliente. Cosa sorprendente, la publicidad costosa, las exhibiciones complicadas y un sistema de ventas eficaz son de muy poco valor si no van acompañados de un buen servicio al cliente por parte del vendedor. El comerciante sabe que el vendedor es el que efectúa realmente la venta.

El vendedor empleado en un comercio, de la misma manera que el que trabaja en cualquier otro tipo de venta, tiene que seguir cinco pasos básicos respecto al cliente:

1. Dar la bienvenida.

2. Determinar sus necesidades.
3. Demostrarle la mercancía.
4. Vencer la resistencia a la venta.
5. Cerrar la venta. (14)

Estos cinco pasos a su vez se pueden ubicar dentro de cuatro fases. La fase preparatoria abarca el dar la bienvenida al cliente y la determinación de sus necesidades; dentro de la fase convictoria el vendedor muestra y presenta el calzado al cliente; la fase persuasoria tiene por objeto el vencer la resistencia y los posibles obstáculos que se hayan formulado, de modo que el cliente llegue a una resolución satisfactoria; y por último la fase decisoria que abarca el cierre de la venta.

A continuación se desarrollarán los cinco pasos básicos para efectuar una venta.

1. *Bienvenida al cliente.*

Casi todos los clientes desean que el vendedor los reciba enseguida. Quizá no desean una ayuda inmediata, pero sí desean saber que podrán contar con ella cuando la necesiten. Es molesto para el cliente tener que esperar que el vendedor termine una conversación personal o acabe de poner en orden la mercancía para que se le atienda. No hay excusa que justifique un recibimiento al cliente tan indiferente y descortés. La primera impresión que recibe el cliente se basa en la *apariciencia* del vendedor.

El ingrediente de mayor importancia para crear un *ambiente de cordialidad* es la presteza, es decir, el vendedor debe procurar atender con prontitud y siempre mostrar un afán

por ayudar, ya que el cliente considera que su tiempo es muy valioso y no le gusta esperar.

Hay tres clases de saludos comúnmente empleados en la venta al detalle: el saludo de bienvenida, el saludo de servicio y el saludo que enfoca la atención hacia la mercancía. El primero y el segundo se refieren a una expresión en forma alegre y positiva que incluye el nombre del cliente ya que las personas se sienten más importantes cuando se les reconoce y se les saluda por su nombre. El segundo saludo es una frase o dos de apertura que trata de enfocar la atención del cliente hacia algún aspecto de la mercancía. Además, la información acerca de la mercancía que contienen las frases lleva al vendedor directamente a una determinación de las necesidades del cliente y a una demostración de la mercancía. (15)

2. Como determinar las necesidades del cliente.

El vendedor al detalle no tiene oportunidad de estudiar previamente al cliente. Por consiguiente, no puede preparar por anticipado una presentación y una demostración que se ajusten a sus necesidades específicas, ni puede redactar una proposición donde se indique cómo un artículo determinado puede satisfacer esas necesidades.

El primer requisito para determinar las necesidades del cliente es escuchar atentamente las primeras observaciones de éste. Muchas veces el cliente dice exactamente lo que desea y el vendedor sencillamente no lo ha escuchado, puesto que a pesar de su aparente atención, tiene sus pensamientos en otra parte. La labor creativa exige concentración, y la

concentración debe comenzar desde el momento en que el vendedor saluda al cliente. Si el cliente no dice al vendedor exactamente lo que desea, entonces el segundo paso es hacer algunas preguntas, que pueden referirse al uso que piensa darse a la mercancía o pueden servir para descubrir la identidad del usuario, ya que en muchas ocasiones la persona que compra la mercancía no será la usuaria de la misma.

Según el grado de interés los clientes al detalle pueden dividirse en tres grupos. Primero, hay el cliente que sabe exactamente lo que quiere. Segundo, hay el cliente que está indeciso y necesita ayuda del vendedor para llegar a una decisión. La labor del vendedor consistirá en sacar varios artículos cuidadosamente seleccionados y demostrando cómo cada uno puede satisfacer esa necesidad. Tercero, hay el cliente que sólo está mirando, es labor del vendedor atenderlo y utilizar el método de las sugerencias para despertar en el cliente cierto interés por algún artículo.

3. *Demostración de la mercancía.*

Tan pronto como el vendedor averigua qué clase de mercancía quiere el cliente, debe enseñársela y exponerle sus argumentos de ventas. Para hacer una buena demostración de la mercancía, el vendedor debe tener conocimientos básicos sobre la mercancía en general y estar perfectamente familiarizado con los productos. Además debe ser capaz de subrayar con entusiasmo y originalidad las principales características de venta de esa mercancía. Los clientes esperan que los vendedores de una tienda conozcan la mercancía del departamento donde trabajan, por

consecuente, el vendedor tiene que estar bien enterado de:

- Las clases de artículos.
- Los tamaños, precios, estilos y colores en los diversos surtidos.
- El lugar donde se encuentra cada clase de mercancía.
- Los usos y las finalidades de la mercancía.
- Los detalles acerca del cuidado y del servicio de la mercancía.
- La historia y los antecedentes de la mercancía.
- Los puntos de comparación entre artículos similares.

Además el buen vendedor debe traducir y saber demostrar sus conocimientos sobre el producto en beneficios ó ventajas para el cliente.

Lo importante es que la demostración se comience de manera que permita al cliente participar en la demostración. Ésto es escoger los artículos que, en opinión del vendedor, mejor satisfarán las necesidades del cliente y demostrar ó enseñar sólo algunos de ellos a la vez.

El cliente debe poder concentrar su atención en el producto y, al mismo tiempo, seguir sin tropiezos la demostración del vendedor. (16)

4. Como vencer la resistencia a la venta.

El vendedor sabe que la resistencia a la venta por parte del cliente no es de temer; más bien al contrario, es de desear. Hay dos clases comunes de resistencia a la venta: excusas y objeciones. Ambas deben eliminarse antes de poder realizar la venta. Las excusas pueden considerarse como

cortinas de humo detrás de las cuales se escudan los clientes para evitar tomar una decisión acerca de una posible compra. El vendedor puede transformar las excusas en ventas si adopta la actitud de que está tratando de ayudar al cliente a comprar inteligentemente.

Otra clase de excusa es la que nace de la incertidumbre. El cliente está evidentemente interesado, pero no puede decidirse. Cuando el vendedor confronta un caso como éste, debe tranquilizar al cliente sobre el valor del producto y hacerle comprender que es el momento de comprarlo. Debe señalar las ventajas adicionales de la mercancía ó destacar la calidad del producto.

Las objeciones son opiniones adversas que el cliente tiene sobre el producto en si ó sobre lo aconsejable de la compra. Las objeciones surgen a menudo porque el cliente:

" 1. no comprende, 2. no cree alguna parte de la explicación ó demostración del vendedor, 3. está confuso acerca de una característica, 4. perdió parte de la demostración, ó 5. está tratando de justificar el gasto de dinero." (17)

Hay muchas clases de objeciones: acerca del precio, color, tamaño, estilo, utilidad, servicios, y cosas por el estilo. Sea cual sea la objeción hay que atenderla con cuidado. Primero el vendedor debe escuchar atentamente al cliente, sin interrumpirle y permitiendo que exponga todo su argumento, segundo, debe pensar antes de contestar, tercero, debe contestar cortés y sinceramente, de manera que muestre que ha comprendido el punto de vista del cliente.

5. Como cerrar la venta.

Este es el climax del proceso de venta, el verdadero cierre de la venta, el punto en que el cliente toma su decisión de comprar. El vendedor avisado está pendiente de las señales de compra, que son indicaciones de que el cliente está listo para efectuar la compra. Hay muchas clases de señales de compra, y cuando el vendedor reconoce una, ha llegado el momento de cerrar la venta.

Es muy importante no apresurar al cliente. Pero cuando llega el momento de la decisión, el vendedor debe mostrarse confiado y positivo, no indiferente ó inseguro.

El vendedor nunca debe olvidar dos palabras muy importantes:

"Muchas gracias". (18)

A continuación se ejemplificarán un caso muy común de venta dentro de las cuatro fases que la integran.

Es muy importante considerar que las formas de atender a las personas van a variar, el niño tiene unos intereses diferentes a los de una Sra. ó a un caballero, entonces hay que saber llegarle a cada persona procurando darles el mejor trato posible.

EJEMPLO.

1. Es una señora de 35 años acompañada de un niño de 5 años de edad. La Sra quiere comprar unso zapatos cómodos y de vestir, el niño quiere uno deportivos.

La fase preparatoria se inicia cuando el vendedor se acerca la Sra y al niño para observar en qué tipo de zapatos

tienen interés, y darles la bienvenida; la fase convictoria se inicia cuando el vendedor sabiendo las necesidades que busca satisfacer la Sra y el niño muestra los zapatos seleccionados y hace que los clientes se lo prueben.

Posteriormente se prepara la fase persuasoria donde el vendedor trata de reducir a través de la amabilidad, aprobación y resaltación del buen gusto, todos los obstáculos que se presenten; de ésta forma se llega a la fase decisoria, donde la Sra y el niño aceptan llevarse los zapatos y el vendedor los invita a pasar a la caja y recoger los zapatos, agradeciéndolos y felicitándolos por su nueva compra.

Un punto que cabe resaltar, es que cuando se han vencido todas las resistencias y obstáculos y el cliente decide llevarse la mercancía, el vendedor utilice el método de la sugerencia, ofreciéndole otro artículo relacionado con el que lleva, ó cualquier otro.

E. Planeación de la venta.

La planeación de la venta resulta una actividad importantísima en el éxito de cualquier negocio detallista hoy en día. Las actividades que se incluyen en la planeación de la venta son las siguientes:

1. Conocimiento de las características del mercado.
2. Conocimiento de la cartera de prospectos.
3. Organización del trabajo.
4. Preparación del trabajo del día.

5. Ejecución.
6. Control.
7. Acciones correctivas. (19)

Actualmente el comercio de calzado es un negocio bastante competido en la ciudad de Guadalajara, por lo que a los consumidores se les presentan infinidad de alternativas para comprar zapato, es, por esto muy importante realizar una planeación de ventas; en éstos momentos el poder de compra de los consumidores ha bajado, y consecuentemente la demanda ha sido menor, las personas reflexionan antes de comprar y comparan; además el mercado se ha vuelto notoriamente exigente ya que busca calidad a muy buen precio.

Por todo lo anterior se hace preciso una planeación de ventas muy específica, donde se analice perfectamente el mercado al cual se dirige, así como el comportamiento del consumidor.

1. Características del mercado.

a. Tamaño: El tamaño del mercado es muy difícil de estimar, ya que las características del consumidor son de lo más variado. En la zona metropolitana de Guadalajara existen, 3450 zapaterías registradas, y se calcula otro tanto de venta subterránea de talleres caseros. De éstas zapaterías, el 85% está dedicada a la clase C. En cuanto a nuestros consumidores se cubren todas las edades, hombres mayores, maduros y jóvenes, niños y damas de todas edades. El tipo de zapato no cae dentro de alta moda, sino son modelos conservadores y de todos los gustos.

b. Ubicación: Las zapaterías se encuentran ubicadas en la zona poniente de la ciudad de Guadalajara, en el sector Hidalgo y Zapopan, cerca del mercado que se persigue, cubriendo los principales centros comerciales de mayor prestigio de la ciudad.

c. Competencia: El ramo zapatero es altamente competido, ya que existe un número muy elevado de zapaterías dentro de la ciudad. Se estima que la participación del mercado de esta cadena de zapaterías en conjunto es del 60%, lo que permite manejar muchas marcas en exclusiva. Por otra parte la guerra de precios, es muy común dentro de este ramo, pero al no participar en ella se presiona para que se respeten los precios que son aconsejados por los distribuidores.

Esta cadena de zapaterías se preocupa por estar al día en los nuevos lanzamientos de los modelos, tratando de anticiparse a la competencia.

d. Condiciones económicas y sociales: Debido al segmento de mercado que se abarca, su nivel de ventas no ha disminuido tan considerablemente como en otros comercios, ya que las personas de clase media-alta no han sido tan afectadas por la crisis económica que se ha venido suscitando en los últimos años. Estas personas habían alcanzado cierta posición económica, contaban con ahorros y ciertas inversiones, por lo que en general siguen conservando su nivel económico y con ciertas limitaciones haciendo su vida normal, en lo que a compras se refiere.

Sin embargo es de primordial importancia que los fabricantes de calzado se conscienticen en seguir ofreciendo

buena calidad y un precio accesible. Es de esperarse que la gente limite sus compras ó las piense más, debido a ésta crisis económica.

Por su parte ésta cadena de zapaterías ha buscado la manera de ampliar el mercado mediante zapatos de buena calidad, con moda y a precios competitivos.

2. Comportamiento del consumidor:

1. Lo que compran: Los consumidores se enfrentan a realizar compras más que de un artículo, un servicio, una satisfacción.

2. (Quién compra?: Generalmente son las Sras, que compran para ellas y para sus niños, los caballeros que acompañan a la Sra y los niños, ó que compran para ellos, y también los jóvenes.

3. (Dónde compran?: Sus compran las hacen directamente en los establecimientos.

4. (Por qué compran?: Generalmente la compra de zapatos es una necesidad, sin embargo también es considerado como un gusto, una manera de obtener prestigio ante la sociedad.

5. (Cómo compran?: Los consumidores compran por comparación, y en ciertas ocasiones puede ser una compra por impulso.

6. (Cuándo compran?: La compra de zapatos es muchas veces por temporada, esto es estacional: Navidad, entrada a clases, vacaciones etc.

7. (Cuánto compran?: En la mayor parte de los casos se compra únicamente lo necesario, la venta de zapato promedio es de 1.4 zapatos por cliente.

3. Conocimiento de los prospectos:

Es muy importante el conocimiento que se pueda tener sobre los clientes que acuden regularmente a comprar zapatos.

Existen tres cualidades básicas de un prospecto que se deben tener muy bien identificadas: capacidad adquisitiva, la capacidad de decisión y por último las necesidades que tenga. Debemos tener en cuenta además su identificación, esto es, quién es, su ubicación, y su futuro: de manera que siempre se encuentre la empresa preparada para satisfacerle sus necesidades. (20)

Una vez descrito el concepto general de las ventas al detalle, y habiendo realizado un análisis de las características del mercado, del consumidor y de la competencia de una cadena de zapaterías, se proseguirá a una identificación de los factores críticos del éxito en la venta de zapatos a través de la planeación estratégica, y así desarrollar las estrategias alternativas pertinentes para aplicarlas y posteriormente ser evaluadas mediante una investigación de mercado.

CITAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) KOTLER, Philip. Dirección de Mercadotecnia, 2a. ed: México, Ed. Diana, p.50
- (2) LEVITT, Theodore. Citado en Dirección de Mercadotecnia, Miopia de Mercadotecnia, Harvard Business Review, Julio-Agosto 1960, p. 45-56
- (3) DUCKER, F. Peter. Citado en Dirección de Mercadotecnia, Management:tasks,responsabilites,practices, Nueva York 1973, p. 64-65
- (4) LLAMAS, José Maria. Estructura Científica de la Venta, México, Ed. Trillas, 1987, p. 13
- (5) DORR, L. Eugene. Ventas al detalle, proceso de compras y determinación de precios, 2a. ed: México,Ed. Mc.Graw Hill, 1988, p. 15
- (6) CLARK, C. Tousley. Principios de Mercadotecnia, México, Ed. UTEHA, 1980, p.153
- (7) DORR, L. Eugene, op. cit., p. 15
- (8) ERNEST, W. John. El Vendedor Creativo, México, Ed. Mc.Graw Hill, 1979, p. 1
- (9) STANTON, J. William, Fundamentos de Mercadotecnia, 8a. ed: México, Ed. Mc.Graw Hill, 1988, p. 351
- (10) McNAIR, P.M. Citado en Dirección de Mercadotecnia, Significant trends and developements in the postwar period, University of Pittsburn Press, 1958, p. 17-18
- (11) CLARK, C. tousley, op. cit., p. 153-157
- (12) Stanton, J. William, op. cit., p. 485

- (13) LLAMAS, J. Maria, op. cit., p. 20
- (14) DORR, L. Eugene, op. cit., p. 31
- (15) *ibid* p. 31-33
- (16) *ibid* p. 35-37
- (17) DORR, L. Eugene, op. cit., p. 38
- (18) *ibid* p. 38-39
- (19) LLAMAS, J. Maria, op. cit., p. 58
- (20) *idem*

II. ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS DE VENTA

A. Planeación estratégica (Determinación de los factores críticos del éxito).

Antes de entrar al desarrollo del proceso de la planeación estratégica, que nos servirá como medio para identificar los factores críticos del éxito que se presentan en el comercio al menudeo y que servirán de base para determinar las estrategias alternativas de venta que se aplicarán a una cadena de zapaterías, daremos una pequeña introducción al concepto de estrategia, así como sus componentes y principales características.

Es evidente que las organizaciones tienen que concentrarse en los cambios del ambiente externo y en ser efectivas para sobrevivir. La dificultad de resolver qué proporción de los recursos de una empresa se debe destinar a mejorar su efectividad, y qué proporción a mejorar su eficiencia, se complica porque los cambios ambientales importantes que determinan la efectividad empiezan generalmente siendo muy pequeños y se desarrollan poco a poco.

La esencia de esto es que hoy un aspecto crítico de la labor de la alta gerencia consiste en equiparar las organizaciones con las oportunidades y riesgos creados por el cambio ambiental, en formas que sean al mismo tiempo efectivas y eficientes durante el tiempo en que tales recursos se apliquen. Las características básicas del equilibrio que alcance

una organización con su ambiente, se llaman su estrategia. El concepto de estrategia es una de las principales herramientas con que cuenta la alta administración para hacer frente a los cambios tanto externos como internos. Otro aspecto de éste concepto es que se puede decir que toda organización tiene alguna estrategia. Existen varias razones para formular estrategias:

1. Para ayudar en la formulación de metas y objetivos organizacionales.
2. Para ayudar a identificar los grandes problemas estratégicos.
3. Ayudar a la asignación de los recursos estratégicos.
4. Guiar e integrar las diversas actividades administrativas y operativas de la organización.
5. Para contribuir al desarrollo y adiestramiento de futuros gerentes generales.

Además la planeación estratégica también puede usarse para predecir el comportamiento futuro de la compañía, para ayudar a evaluar a los gerentes superiores y medios, y para ayudar a extender el pensamiento de la alta administración más allá de sus horizontes corrientes.

Los primeros autores que exclusivamente se concentraron en el concepto de estrategia y los procesos por los cuales debe desarrollarse, fueron Kenneth Andrews e Igor Ansoff. Andrews combinó las ideas de Drucker y de Chandler en su definición según la cual:

... la estrategia es el patrón de objetivos, propósitos o metas y planes y políticas principales para alcanzar esas

metas, expuestos en forma que definían en qué negocio está la compañía o va a estar y el tipo de compañía que es o va a ser."

(1)

Ansoff, por el contrario, veía la estrategia como el "hilo común entre las actividades y productos-mercados de la organización que definían la naturaleza esencial en que estaba está y en que proyectaba estar en el futuro." (2) Ansoff identificaba cuatro *componentes* que debería poseer ese hilo común:

1. Un ámbito producto-mercado. (Los productos y mercados en que estaba la firma)
2. Un vector de crecimiento. (Los cambios que la firma proyectaba hacer en su ámbito producto-mercado)
3. Ventaja competitiva. (Las propiedades especiales de productos-mercados que le daban a la firma una fuerte posición competitiva)
4. Sinergia. (Una medida de los efectos conjuntos)

Así vemos la estrategia de una organización como una declaración de los medios fundamentales que usará, dentro de ciertas restricciones ambientales, para tratar de alcanzar sus objetivos. Otra definición alternativamente de estrategia sería: "el patrón fundamental de las aplicaciones presentes y proyectadas de recursos y de las inter-acciones ambientales, que indica cómo va a alcanzar la organización sus objetivos."

(3) Se sigue directamente de esta definición y de la necesidad de que todas las organizaciones sean efectivas y eficientes a la vez, cuatro componentes en cualquier estrategia muy semejantes a los dados por Ansoff. Ellos son:

1. **Ámbito:** la amplitud de las interacciones actuales y proyectadas de la compañía con su ambiente.
2. **Aplicación de recursos:** el nivel y patrones presentes y pasados de aplicación de recursos y destrezas de la organización.
3. **Ventajas competitivas:** la posición especial que se labra una compañía frente a sus competidores en virtud de su patrón de aplicación de recursos y de sus decisiones sobre ámbito.
4. **Sinergia:** los efectos conjuntos que se buscan con la aplicación de los recursos de la organización y sus decisiones sobre el ámbito. (4)

Estos cuatro componentes se pueden utilizar para hacer operativo el concepto de estrategia, pero su importancia relativa varía según el nivel.

Así como hay jerarquías de objetivos y políticas, también las hay de estrategia organizacional. Se distinguen tres niveles principales:

1. **Estrategia directiva:** la estrategia a nivel directivo debe ante todo contestar el interrogante: (En qué clase de negocios debemos estar?, razón por la cual sus componentes primarios son el ámbito y la aplicación de recursos entre los diversos negocios.
2. **Estrategia operativa:** A nivel operativo o de negocio, la estrategia se concentra en cómo competir en una determinada industria o segmento de producto-mercado. En este nivel los componentes más importantes suelen ser las competencias distintivas y la ventaja comparativa.

3. Estrategia de área funcional: A nivel de área funcional, el principal enfoque de la estrategia consiste en maximizar la productividad de los recursos. Sus componentes claves pasan a ser la sinergia y el desarrollo de competencias distintivas, mientras que el ámbito pierde mucha importancia.(5)

Existen cuatro características esenciales que debe tener toda estrategia:

1. Deben describir todos los componentes principales de la estrategia de la organización (es decir, su ámbito, su aplicación de recursos y competencias distintivas, sus ventajas competitivas y la manera como se van a producir, y la sinergia que se busca).

2. Deben indicar de qué manera llevará la estrategia a alcanzar los objetivos organizacionales.

3. La estrategia debe describirse en términos funcionales más bien que físicos.

4. La declaración de estrategia debe ser tan precisa como sea posible.(6)

Sin duda el éxito de una estrategia no depende únicamente de que su declaración sea completa. Su compatibilidad interna, la visión y creatividad que se desplieguen, y su ejecución, contribuyen más a éste que una simple descripción. Por eso, la alta administración durante el proceso de formulación de estrategia debe insistir en que las ideas y la descripción sean precisas y completas.

Una vez definido el concepto de estrategia, así como sus componentes y características podemos entrar al desarrollo de

la *Planificación estratégica*, el cual se vee como un caso especial del proceso de solución de problemas aplicado a definir la estrategia de una organización. Para su formulación se siguen los siete pasos siguientes:

1. Identificación de la estrategia, o sea la evaluación de la estrategia actual de la empresa y de sus componentes.
2. Análisis ambiental, que consiste en evaluar los ambientes específicos competitivo y general de la compañía para identificar las oportunidades y amenazas que se le presentan.
3. Análisis de recursos, esto es, el análisis de las principales destrezas y recursos disponibles para cerrar las brechas estratégicas.
4. Análisis de brecha, esto es, una comparación de los objetivos, estrategia y recursos de la organización, con las oportunidades y amenazas del ambiente a fin de determinar el grado de cambio que se requiera en la estrategia corriente.
5. Alternativas estratégicas, es decir, la identificación de las opciones sobre las cuales se pueda construir una nueva estrategia.
6. Evaluación de la estrategia, que es la evaluaciones de las opciones en término de los valores y objetivos de los accionistas, la administración y otras fuentes legítimas de poder, los recursos disponibles, y las oportunidades ambientales y las amenazas que existen, con el fin de identificar las que mejor satisfagan todas estas demandas.
7. Elección estratégica, o sea la selección de una ó más de las opciones para ejecutarla. (7)

Una función importante del proceso de planeación estratégica debe ser exponer y modificar los deseos no realistas de parte de los principales accionistas de una organización inclusive la alta administración. Para lograr esto, los procesos de fijación de metas y de planeación deben ser distintos.

Una vez desarrollado el proceso de planeación estratégica se procede a determinar la esencia de su ejecución y la manera como ha de realizarse su control, para lo cual se deben seguir las siguientes generalizaciones:

1. La estructura de una organización se debe derivar de su estrategia.
2. La manera como se estructura una organización para la toma de decisiones puede ser distinta de la forma como se estructura para manejar sus actividades cotidianas.
3. Las destrezas administrativas generales que se requieren para manejar distintos tipos de negocios pueden ser distintas.
4. Las medidas que se utilicen para evaluar a los gerentes generales deben variar según el tipo de negocio que estén manejando.
5. Los sistemas que se usen para controlar los movimientos estratégicos deben ser distintos de los que se utilizan para el seguimiento del progreso con relación al presupuesto anual, y éstos a su vez deben ser distintos de los que se usan para controlar proyectos operativos especiales. (8)

Finalmente, la formulación de objetivos organizacionales, estrategias y políticas ha sido siempre uno

de los aspectos más importantes del trabajo administrativo; pero hasta hace relativamente poco tiempo el único adiestramiento que uno podía adquirir para desempeñar tan vastas responsabilidades era una sólida preparación en las diversas disciplinas funcionales. Durante los últimos diez años y como resultado de la gran turbulencia ambiental y complejidad organizacional de esta época, ha venido aumentando la necesidad de mejores conceptos y herramientas de administración general. Paralelamente se han realizado notables avances en los conceptos e instrumentos disponibles para que los gerentes generales mejoren sus destrezas de administración estratégica.

Es a través de este proceso de planeación estratégica, como se realiza una fijación de objetivos y metas, un análisis ambiental, de recursos y del entorno político-social, y además se detectan oportunidades y posibles amenazas que se presentan para la organización, y es principalmente a través de este proceso, como se llega a una identificación de los *factores críticos del éxito* a los que se enfrenta una cadena de zapaterías.

En la actualidad se observa que los detallistas cada vez tienen mayor competencia sea cual sea el producto que ofrezcan y que los consumidores buscan calidad y buen surtido en sus productos, a un precio accesible y sobretodo les gusta recibir un buen servicio y trato a la hora de realizar sus compras, por lo que todos los negocios enfatizan su atención en estos aspectos. Dentro del comercio del calzado, donde la competencia constituye un punto determinante para el desarrollo

de cualquier estrategia, existen elementos en los que se debe poner especial atención si se quiere elevar el nivel de ventas, aumentar la participación del mercado, y sobretodo conservar e incrementar la clientela, con un excelente servicio y además buen producto. Tales elementos constituyen factores críticos del éxito, de los cuales se partirá para el desarrollo de estrategias alternativas de venta que buscarán alcanzar los objetivos establecidos teniendo como meta final un incremento general en las ventas de zapato.

Las estrategias alternativas de venta a desarrollar en ésta tesis son las siguientes:

1. *Venta personal y detallada.*
2. *Variedad y selección de producto.*
3. *Precio.*

B. *Venta personal y detallada.*

En todo comercio detallista, en donde el servicio al cliente es factor esencial, se observa que la labor del vendedor es imprescindible, y constituye una base para el desempeño de las ventas y con ello un posible éxito del negocio. Es por esto que ésta estrategia busca resaltar la importancia del personal y de la capacitación del mismo como medio para obtener el mejor desempeño posible, reflejado en las ventas.

1. *Importancia del personal en el desempeño de las ventas.*

Dentro de toda organización hay una o más personas que tienen la responsabilidad directa de estar en contacto y

atender a clientes actuales y probables. A este grupo lo conocemos como personal de ventas. Estos personales de ventas se encuentran no únicamente en compañías comerciales, sino también en instituciones no lucrativas. El término tradicional que se usa para describir a las personas que comprende el personal de ventas, es el de vendedores. El personal de ventas, para desempeñar su labor, requiere del respaldo de otro personal, como: gerencia superior, personal técnico de ventas, representantes de servicio al cliente ó personal de oficina. Todo personal de ventas tiene ciertas tareas y objetivos que deben basarse en el carácter de mercados que la compañía tiene como meta, así como la posición que la empresa busca ocupar en estos mercados. La organización debe considerar el papel de tipo único que la venta personal puede desempeñar en la mezcla de mercadotecnia, para satisfacer las necesidades del cliente de manera competitivamente efectiva. La venta personal es también el instrumento más efectivo en ciertas etapas del proceso de compra, en la negociación y etapa del cierre de ventas. Así pues, es importante que la compañía piense con todo cuidado cuánto y cómo usar representantes de ventas para facilitar la labor de mercadotecnia. En realidad, el término de vendedores cubre una amplia gama de posiciones en nuestra economía, dentro de las cuales suelen ser más grandes las diferencias que las similitudes. Las posiciones de venta son:

Posiciones donde la tarea del vendedor consiste predominantemente en entregar el producto, posiciones donde la persona vendedora es predominantemente un tomador de pedidos, posiciones donde el vendedor es un tomador de pedidos pero trabaja en el campo, posiciones donde la persona vendedora no se espera o se le permite que tome una orden pero a quien se

llama únicamente para crear la buena voluntad o educar al usuario, actual o potencial, posiciones donde el mayor énfasis se pone en el conocimiento técnico, posiciones que exigen la venta creadora de productos tangibles, posiciones que requieren la venta creativa de intangibles .(9)

Así vemos que el vendedor no siempre se encarga de todo el trabajo de ventas, y en ocasiones, sólo actúa como promotor que reúne al personal de la compañía con el del cliente.

La venta efectiva es en gran parte cuestión de mantener la actitud correcta hacia el cliente. El cliente quiere ayuda para solucionar sus problemas y el vendedor debe reconocer los problemas y saber cómo ayudarle. La venta es apenas una de las varias tareas del vendedor, se distinguen seis diferentes actividades: probables clientes, comunicación, venta, servicio, recopilación de información y asignación. La mezcla real de tareas del vendedor varía de conformidad con el carácter del proceso de decisión de compras, la estrategia de mercadotecnia de la empresa y la economía en general. El objetivo primordial del vendedor es producir cierto volumen de ventas, y al mismo tiempo utilidades para la empresa, debe conocer el costo y el potencial de utilidades de los diversos artículos y clientes.

Casi todos los vendedores trabajan a horas fijas. El vendedor al detalle tiene que estar bien informado acerca de las diversas clases de mercancía y de la cantidad que hay en existencia y saber donde se encuentra ésta a fin de poder localizar rápidamente la mercancía solicitada por el cliente. Tiene que saber los argumentos de venta de la mercancía que maneja para poder responder a las preguntas del cliente. Además de efectuar la venta, tiene que preparar la nota de venta o marcar el importe en una caja registradora y a veces envolver

la mercancía. Otras actividades complementarias de ventas que debe realizar el vendedor al detalle incluyen mantener las existencias. Debe también vigilar los niveles de existencias e informar a su superior cuando estén por debajo de un mínimo establecido. Debe ayudar a realizar un inventario físico general de todas las existencias a mano, a ayudar a preparar, o a mantener, las exhibiciones de mercancía. Debe servir a varios clientes a la vez. Tienen que tener la capacidad de sentir un gran interés por sus semejantes, poseer don de gentes, ser persuasivos, capaces de analizar los deseos del cliente y sabe rebatir las objeciones. (10)

En la actualidad el trabajo de ventas es bastante diferente a como era hace años. Los vendedores tienen problemas: la ambigüedad y conflicto de papeles. La ambigüedad entra en un trabajo de ventas porque los vendedores cumplen papeles muy diferentes. Convencen a los clientes, dar servicio a las cuentas, organizan exhibiciones, agilizan el surtido, coordinan las entregas, recaban información, ayudan a resolver los problemas de los clientes, etc. Los vendedores a menudo afrontan un conflicto de papeles. Han de identificarse primero con su compañía y luego con sus clientes. El trabajo de ventas es en general bastante distinto a otros tipos de trabajo en varios aspectos: los vendedores representan a su compañía ante el mundo. Otros empleados trabajan normalmente bajo un riguroso control de supervisión, mientras que la fuerza de ventas lo hace con poca o nula supervisión directa. Los vendedores deben trabajar duro, física y mentalmente. Han de ser creativos y

persistentes, y mostrar gran iniciativa; todo ello exige una fuerte motivación. Los vendedores necesitan sin duda más tacto, más diplomacia y más habilidad social que otros empleados de una empresa. El vendedor ha de desplegar, además, una gran inteligencia social en su trato con los compradores. Existe una *amplia variedad de trabajos de ventas*, sin embargo no hay dos trabajos de ventas que sean iguales. Una forma útil de clasificar los múltiples tipos de empleos en ventas sería agruparlos según la habilidad creativa que se necesita en el trabajo, desde el más sencillo hasta el de mayor complejidad.

1. Puestos en que el trabajo consiste fundamentalmente en entregar o repartir el producto.
 2. Puestos en los cuales los vendedores se encargan ante todo de tomar las órdenes en el interior de un establecimiento.
 3. Puestos en que los vendedores reciben los pedidos en el exterior.
 4. Puestos en que los vendedores no están autorizados para solicitar pedidos.
 5. Puestos en los cuales el principal centro de interés está en el conocimiento técnico que el vendedor tenga del producto.
 6. Puestos que requieren la venta creativa de productos tangibles.
 7. Puestos que requieren la venta de productos intangibles.
- (11)

Existen ciertas cualidades ó aspectos que *debe reunir todo buen vendedor*:

- Alto nivel de dinamismo.

- Gran seguridad en sí mismos.
- Deseo permanente de dinero, posición y de las cosas buenas de la vida.
- Hábito de laboriosidad bien arraigado.
- Hábito de perseverancia.
- Tendencia natural a ser competitivo.
- Sensibilidad intangible e intuitiva.
- 2 rasgos de la personalidad básicos para el éxito: empatía y el impulso del yo. (12)

Adentrándonos un poco más, y siendo más específicos, se destacarían ciertas actitudes que todo vendedor de zapatos debe desarrollar para otorgar un buen servicio y a la vez agradecer al cliente. Estas actitudes son:

- Saludar en forma cortés y respetuosa.
- Tratar a las personas por su nombre.
- Aplicar la empatía.
- Observar el comportamiento del cliente y adecuarse a él.
- Servir como nos gustaría ser servidos.
- Mostrar siempre al cliente solo buenas actitudes, y nunca las negativas.
- Mantener una constante actitud de servicio.
- Recordar que el cliente siempre tiene la razón.
- Saber escuchar.
- Cortesía, amabilidad y simpatía.
- Mostrar interés por el cliente.
- Ampliar nuestra capacidad: hacer más y mejor.
- Ser solícitos y amables.

- Utilizar la sencillez y evitar la charlatanería.
- Hacer de cada persona "alguien especial y preferido".
- Informar, sugerir, ayudar y tranquilizar a las personas.
- Proyectar confianza y seguridad.
- Evitar confusiones, incomodidades e intranquilidad.
- Reconociendo el placer de servir y saberse útil.

Una vez analizados los deberes, tareas, objetivos y los aspectos de todo vendedor en general, se hace referencia de manera más específica a la estructura de ventas que tiene generalmente una cadena de zapaterías y con ello se presenta la descripción de puestos y funciones del personal.

El personal del área de ventas de una cadena de zapaterías realiza las siguientes funciones:

-----> Gerente de ventas.

Es el encargado de autorizar las compras, lleva un control del inventario y existencias, asesora al supervisor de personal en contratación y selección del personal, realiza visitas semanales a las tiendas, tiene control sobre las ventas y orden en la bodega.

-----> Supervisor de personal.

Se encarga de contratar el personal, debe visitar a las seis tiendas diariamente, tratar asuntos personales de los empleados, asesorar al supervisor de mantenimiento.

-----> Supervisor de mantenimiento.

Se encarga del mantenimiento de las tiendas en lo referente a : iluminación, alfombras, piso, cajas registradoras, etc.

-----> Supervisor de compras-ventas de las tiendas.

Realiza conjuntamente las compras con proveedores, cambios de mercancías, lleva control absoluto de las tiendas en existencias y surtidos, debe recoger y checar las ventas de cada día.

-----> Supervisor de bodega.

Se encarga de mantener el orden de la bodega, recibir pedidos y enviar mercancía a cada tienda, traspasos de mercancía de una tienda a otra, así como devoluciones de pedidos.

-----> Encargada (o).

Debe mantener el orden de la tienda, tiene a su cargo las vendedoras de piso y bodegueros, recibe mercancía que llega de bodega, dispone los aparadores, etiquetado y precio de los zapatos, realiza el corte de ventas de cada día, exige una excelente presentación.

-----> Vendedoras (es) de piso.

Realizan la limpieza, hacen aparadores, etiquetan los zapatos, encargados de la venta del zapato, con la mejor atención al cliente, se encargan de cobrar el zapato, deben tener muy buena presentación.

-----> Bodegueros.

Llevar un perfecto control de entrada y salida de zapato, ordenan anaqueles en bodega, hacen orden de surtidos y faltantes, reciben el zapato, mandan el zapato que se necesita al área de ventas.

Es necesario enfatizar lo más posible las funciones de las (os) vendedoras (os) de piso por lo que se tiene una organización de su trabajo diario, el cual es el siguiente:

Los vendedores de piso dedican el 85% de su tiempo del día en la venta que se traduce en las siguientes actividades:

- Recibir al cliente.
- Preguntarle su (s) modelo (s) seleccionado (s).
- Mostrarle su elección.
- En caso de no tener el modelo seleccionado, presentarle otras alternativas.
- Tratar de hablar sobre las características del zapato seleccionado.
- Cerrar la venta.

El 5 % lo dedican a realizar la limpieza de la zapatería, lo cual involucra las actividades de:

- Limpieza de cristales de los aparadores.
- Orden en el área de ventas.
- Aspirar alfombras.

Estas actividades son realizadas en la primera hora del día.

El 6 % está dedicado a chequear aparadores, lo que involucra:

- Meter modelos nuevos con su correspondiente etiqueta y precio.
- Sacar modelos terminados o que pasaron al aparador de ofertas.

Estas actividades se realizan posteriormente a la limpieza de la tienda.

El 4 % restante se considera tiempo ocioso.

Por todo lo anteriormente mencionado, podemos remarcar que un negocio ó empresa no sobrevive sin el personal de ventas; sin embargo se observa que son pocas las instituciones que le toman la importancia debida, y que gastan cantidades en compra de activos, publicidad, y otros pero a la hora de invertir en el personal, se lo piensan mucho más y les cuesta gran trabajo el comprender lo valioso que es el área de recursos humanos.

2. Importancia de la capacitación del personal como medio para obtener un mejor servicio al cliente y en consecuencia ventas más efectivas.

La empresa es una organización considerada como una Unidad de Producción, de Servicio Social y de Desarrollo. Lo primero corresponde a la generación de un valor económico agregado; lo segundo a una necesidad de contribuir al bienestar común y por último el Desarrollo responde a la exigencia educativa del Hombre.

En el ámbito Empresarial, la década de los setentas se caracterizó por un aumento gradual de la conciencia de que los Recursos Humanos constituían una parte fundamental dentro de la Empresa. Esto se debió a que, contando con el capital suficiente, la maquinaria y los métodos, se observó que sin los

Recursos Humanos adecuados y competentes, los recursos físicos resultaban insuficientes e inútiles.

Además, la crisis económica gestada en los ochentas y las Políticas de Modernización adoptadas por la actual Administración del País, exigen cambios en todos los sectores de la población: La supervivencia del Sector Empresarial Nacional depende, en gran medida, de que las Empresas ofrezcan al mercado productos y servicios calificados y de alta calidad, que puedan competir con los del Mercado Internacional.

Ante este panorama se considera que el Desarrollo de los Recursos Humanos constituye una alternativa para afrontar los retos que impone, por un lado la Apertura Comercial a la Cuenca del Pacífico, el Tratado de Libre Comercio y por el otro, la tesis de que los recursos físicos y tecnológicos son insuficientes para el desarrollo de la "Empresa Moderna". (13) Así se plantea la capacitación y el desarrollo como respuesta a un planteamiento de necesidades de todos los empleados y como un factor determinante para el éxito de un negocio, ya que propone una motivación, cambio de actitud, mayor disponibilidad del personal ante la empresa y en consecuencia un mejor servicio, el cual beneficiará para lograr las metas de toda organización.

Se observa que para el desarrollo de toda actividad comercial se hace imprescindible la convivencia de los seres humanos, unos, como solicitantes de bienes ó servicios, a quienes llamamos clientes; otros, como encargados de proporcionar lo que aquéllos requieren. Dada la libre

competencia comercial existente, los primeros disponen de múltiples opciones para elegir dónde adquirir los satisfactores a sus necesidades. Esto hace que los segundos, para lograr la preferencia de los clientes, requieran de una alta calidad en los bienes y servicios que ofrecen y, sobre todo, en la atención y cortesía que proporcionan. En el extenso y complejo campo de las Relaciones Humanas aplicadas a actividades comerciales, el buen servicio personal es el resultado de un conjunto de actitudes positivas que mantiene una persona y le motivan a realizar, con sumo cuidado y eficacia, ciertas acciones enfocadas a lograr la satisfacción de las personas con quienes tenga tratos relacionados con su actividad. En conjunción con lo anterior, la capacitación tiene la gran responsabilidad de mantener las condiciones y oportunidades de adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes, con el fin de promover el desarrollo de todo el Personal y así de la Empresa misma.

La Capacitación es:

Un proceso educativo que consiste principalmente en la planeación de actividades orientadas a promover un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. La capacitación implica toda clase de enseñanza que se proporcione con el fin de preparar a trabajadores ó empleados para un puesto determinado. (14)

Existen ciertas características que debe tener todo programa de capacitación para cumplir sus objetivos:

1. Permitir que las actividades que se planeen satisfagan necesidades específicas y reales.
2. Lograr que todo el Personal de la Empresa participe en las actividades de Capacitación.

3. Dar continuidad a las actividades planeadas para satisfacer las necesidades de capacitación que se presenten.
4. Trabajar en coordinación con otros Departamentos para favorecer cambios más duraderos.

La función de la capacitación está encaminada al logro de dos objetivos principales:

1. Promover en la persona un desarrollo integral y así el desarrollo de la empresa.
2. Lograr que el colaborador tenga conocimientos técnicos especializados que le permitan desempeñar con eficiencia su trabajo.

Bajo este enfoque se cree que el hombre es un ser en proceso de formación, con deseos de superación, con una responsabilidad social y personal. Por lo tanto, lo que el colaborador logre a través de un programa de capacitación no sólo será el desempeñarse mejor en su trabajo, sino que podrá crecer como ser humano. De esta manera, un hombre educado y en constante desarrollo contribuye al desarrollo de la empresa y viceversa. (15) En términos generales, las actividades de capacitación deben reportar los siguientes beneficios:

1. A través de una buena inducción, integrar a la Empresa, al personal de nuevo ingreso, en el menor tiempo posible.
2. Mejorar la calidad del trabajo actual de todo el personal.
3. Capacitar personal para que las vacantes que se presenten, se cubran en forma rápida y eficiente con elementos de la empresa.

4. Colaborar activamente con la Organización para alcanzar los objetivos de la Empresa: buenas ventas y servicio calificado, dentro de un ambiente de buenas relaciones. (16)

Además se dice que la capacitación es un proceso porque cualquier programa que se implemente, deberá incluir varias etapas. A continuación se señalan las diferentes etapas que se deben seguir para tener éxito en la función de capacitación.

1. Evaluación de necesidades de capacitación:

Esta primera etapa consiste en determinar las necesidades de capacitación, en lo que se refiere a las habilidades, conocimientos y actitudes que puede adquirir el personal, para desempeñar mejor su trabajo actual y aquello que requerirá para futuras actividades. Una vez recabada la información en relación a las necesidades reales, hay que jerarquizarlas, para que después y en base a ellas, se elaboren los programas.

2. Planeación de los Programas:

Una vez jerarquizadas las necesidades, se establecen los objetivos a lograr y se definen los contenidos de educación: temas, materiales y áreas que deben cubrir los cursos, así como la metodología adecuada para lograr los objetivos planteados.

3. Ejecución de los programas: es la puesta en marcha de los programas o cursos. Contempla la unión de todos los elementos planeados donde se conjugan en una sola acción, es decir, es el momento en el cual los colaboradores reciben la capacitación.

4. Evaluación de los programas:

Este punto consiste en medir y valorar el desempeño de los beneficiarios de la capacitación. Es muy importante, ya que la retroalimentación que reciba el colaborador, pueda ser un medio de motivación que le ayude a desarrollar mejor su trabajo. Además, a través de la evaluación se puede saber si los procesos de capacitación han sido satisfactorios y en caso de lo contrario, se pueden tomar las medidas pertinentes.

5. Seguimiento o Continuación de la capacitación:

Una vez terminado el programa es recomendable dar un seguimiento a los participantes y de esta forma detectar las nuevas necesidades de capacitación. (17)

Es muy necesario que los programas de capacitación sean evaluados para así medir los resultados obtenidos y poder traducirlos, para lo cual existen *formas de evaluación* que se aplicarán dependiendo el tipo de programa llevado a cabo. Para evaluar el proyecto de capacitación y desarrollo antes de iniciar su aplicación, se lleva a cabo una pre-evaluación (prétest). Con éste fin se aplicarán cuestionarios que pretenden medir las actitudes que tiene el trabajador ante su empresa y además se miden diferentes aspectos en cuanto a la calidad de vida, es decir, qué tan importante considera la persona algunas de las áreas de su vida, por ejemplo su trabajo y qué tan satisfechas las tiene.

Para la evaluación de necesidades se utilizará un cuestionario que consiste en indicar las necesidades de capacitación que cada empleado considera importantes. (18) Y en base a esto se aplica el programa y posteriormente mediante una

retroalimentación se miden resultados obtenidos. Lo importante es hacer sentir a los empleados que el programa de capacitación fue aplicado en base a lo que ellos consideraron como importante y que el programa busca siempre su desarrollo en todos sentidos.

No sólo porque la capacitación en la empresa sea un tema de actualidad, sino por su ya mencionada trascendencia, se plantea un reto en relación con las actividades que se realizan en México a nivel empresa:

El interés del fenómeno de la educación y la capacitación de personal: la conciencia de que para contar con un personal efectivo, actualizado, motivado y desarrollado necesita educación; el objetivo principal es la perfección y superación del hombre como tal, y por ende, el bien de la empresa y de la sociedad; la cantidad y calidad de la capacitación del personal actual. (19)

Existe gran diversidad de programas de capacitación y desarrollo aplicables a diferentes empresas dependiendo las necesidades que busque satisfacer en su personal. Sin embargo de manera más específica se citan los programas de capacitación y desarrollo que están siendo aplicados en una cadena de zapaterías que busca ante todo un desarrollo integral en su personal (esto implica un desarrollo personal y al mismo tiempo adquisición de conocimientos técnicos sobre el negocio, las ventas, el servicio al cliente, la colaboración grupal y la integración): éstos programas deben tener una secuencia lógica, ya que no se puede iniciar directamente con teoría propia del negocio sino se inicia con un manejo de comunicación, integración del personal mismo etc.

Los diversos programas de capacitación y desarrollo para el personal de una cadena de zapaterías en orden de aplicación:

1. Taller de integración por tiendas.
 2. Taller teórico-práctico en desarrollo de habilidades gerenciales.
 3. Plan de venta amable.
- (Cfr. Anexos)

Todos estos programas son desarrollados en un orden específico, y se exponen primeramente a los supervisores de las tienda, luego a los gerentes y sub-gerentes de cada zapatería y posteriormente a todos los empleados.

C. Variedad y selección de producto.

Vender con éxito en un mercado de competencia se basa fundamentalmente en la producción de artículos que se ajusten a las necesidades y exigencias de los consumidores.

El proyecto para el producto se ha considerado en tiempos pasados como una función que debía ejecutarse exclusivamente en los departamentos de fabricación e ingeniería de una empresa, pero este punto de vista está pasando de moda. El departamento de mercadotecnia está más cerca del consumidor y tiene más conocimiento de sus deseos. Además, muchas decisiones sobre productos deben relacionarse con asuntos política mercadotécnica.

Una de las primeras decisiones que deben tomarse

tiene que ver con la variedad de productos a seleccionarse. La empresa debe determinar si se intentará satisfacer a las diversas peticiones del mercado ó sólo a un sector limitado. En base a ésta respuesta se determinará la variedad de modelos, tamaños, colores y diseños que se ofrecerán.

La selección básica de las existencias debe ser escogida minuciosamente para satisfacer las demandas de los clientes de la tienda. El reto más importante del trabajo de un comprador consiste en decidir qué mercancía comprar, decisión que no se toma en el vacío. En términos generales el comprador es el encargado de llevar a cabo la selección y surtido de la mercancía a vender. El comprador se guía por la política de la tienda, un curso de acción claramente definido que adopta una empresa para orientar sus operaciones, ventas al detalle, promociones y todos los servicios que proporciona. Esta política se determina después de que los gerentes han considerado factores como el tamaño de la tienda, su estabilidad financiera y la conducta de los competidores. El tipo de comunidad en la que opera el negocio y el tipo de imagen que desea proyectar también son consideraciones importantes, como lo es la clase de clientes que atrae la tienda. Así se distinguen tres tareas importantes en ésta estrategia que son: obtener información sobre productos, seleccionar la mercancía y planear el surtido de la misma.

Para que el surtido correcto de mercancía esté disponible para la clientela, el comprador debe planear cuidadosamente sus actividades de compra. Cuando termina la

oportunidad de la compra, considera las clases de producto vendidas y el período por el que se hace la compra. Se debe basar las decisiones en las necesidades inmediatas y anticipadas, factores estacionales, el ciclo de compra-venta, así como en las oportunidades especiales. (20)

Antes de iniciar el desarrollo de la selección del producto conviene mencionar algunos términos esenciales.

1. *Producto*: es lo que el detallista está vendiendo, un objeto físico, ó un servicio.
2. *Línea de productos*: incluye a todos los productos ó servicios ofrecidos por la firma al menudeo. Están típicamente definidas en términos de variedad y surtido.
3. *Variedad*: quiere decir las clases de mercancía en una línea de productos.
4. *Surtido*: es la gama de selecciones que existen para cada artículo ó categoría dada en una línea de productos.
5. *Planificación del surtido de la mercancía*: su principal propósito es mantener una existencia equilibrada, es decir, el equilibrio entre el inventario y las ventas. (21)

Para determinar la oportunidad de sus compras, se debe considerar el tipo de mercancía que se maneja en la tienda y el período para el cual se hacen las adquisiciones. Se basan las decisiones en los siguientes factores importantes:

1. *Necesidades inmediatas*: Es recomendable adquirir pequeñas cantidades de artículos que se venden con rapidez, que mantienen mercancías novedosas y estimulan las ventas. Así no pierden mucho dinero si el producto no se vende bien, además con una pequeña inversión en existencias, tienen dinero disponible para comprar artículos nuevos muy atractivos para los clientes. La desventaja es que se pierden los descuentos que pueden obtenerse al hacer adquisiciones de mayor volumen. También se corre el riesgo de quedar sin existencias y, por consiguiente, perder ventas.

2. Necesidades anticipadas: El comprador puede planear con anticipación y adquirir cantidades fijas a intervalos regulares durante el año.

3. Factores estacionales: Los compradores deciden cuánto necesitarán de cada uno de ellos para una temporada y hacen sus pedidos con anticipación. El comprador recibe la mercancía con antelación a la temporada pero no la paga hasta que llega la temporada, o a veces hasta el fin de la misma.

4. Ciclo de compra-venta: El comprador puede adquirir una pequeña cantidad y prueba su atractivo entre los clientes. Si atraen a la clientela y se venden bien, ordena mayores cantidades. Esta es una práctica común cuando se compran artículos de moda a precios populares, los que deben venderse en grandes cantidades para que la tienda obtenga una ganancia razonable. El comprador debe advertir las ventas anticipadas de estos artículos y hacer sus pedidos de acuerdo con ello, puesto que nada ocasiona más pérdidas de ganancias que los artículos pasados de moda.

5. Oportunidades especiales: Se debe de tener la oportunidad de comprar bienes a precios rebajados. Si éstos bienes no cumplen con los requisitos, deberán dejar pasar la oportunidad, porque el dinero que pueda ahorrarse puede provocar pérdidas si los bienes no tienen buena demanda. Algunos fabricantes pueden estimular a los compradores a adquirir productos con una anticipación a una temporada de venta ofreciendo precios especiales, generalmente, más bajos. Los compradores deben considerar la imagen de sus tiendas y lo que los clientes

quieren comprar. Como siempre, la clientela toma las decisiones finales de sus compras. (22)

Es importante consultar varias fuentes de *información sobre el producto* cuando se selecciona y compra mercancías. Los contactos personales con los clientes y el personal de ventas le ayudan a comprender las preferencias de la clientela de la tienda. Los registros de ventas indican qué es lo que ha comprado en el pasado, qué cantidad se ha vendido de cada artículo de acuerdo al modelo, color y línea de precio. En mercancías de temporada, revelan cuándo tendrán mayor demanda ciertos artículos, y qué artículos son de lenta salida y sí deben eliminarse o reordenarse en pequeñas cantidades. Las notas de sugerencias señalan qué buscan en la actualidad. Constantemente, tiendas similares de la misma zona comercial compiten por atraer clientes. Estos negocios rivalizan entre sí ofreciendo distintos surtidos de mercancías, precios bajos, o servicios especiales, o alguna combinación de los mismos. Los compradores deben mantenerse informados de todas estas actividades para ayudar a sus empresas a competir exitosamente. Otras fuentes importantes de información sobre el producto son las encuestas a consumidores, paneles de consumidores, coordinadores de modas, revistas periódicas y otras publicaciones sobre comercio, servicios de información y los representantes de venta de los fabricantes. Los compradores encuentran en los folletos y periódicos de comercio gran cantidad de información sobre nuevos productos y estilos. Estas publicaciones con frecuencia, predicen las reacciones de los

consumidores ante las nuevas mercancías sobre la base de ventas en áreas seleccionadas, e incluyen datos sobre planes de precios y de los fabricantes sobre los productos. El contacto personal con el cliente proporciona información útil, así se puede juzgar cómo reaccionan los consumidores ante las diferentes clases de mercancías y ver cuáles son los artículos que más se venden. También pueden analizar por qué los clientes que parecen estar interesados en comprar algo finalmente no lo hacen. Así los compradores tratan de encontrar las respuestas para poder ofrecer mercancía acorde con las preferencias de los clientes. (23)

Además existen otras *responsabilidades* que los compradores deben asumir con relación a las ventas. Es su responsabilidad averiguar sobre las características del producto. El comprador generalmente obtiene de los fabricantes la información sobre el producto. En realidad, los representantes de ventas recalcan las ventajas de sus productos al comprador el cual puede usar muchos de éstos argumentos para llevar a cabo las ventas en su tienda. El comprador a su vez debe transmitir a los vendedores la información del producto que obtuvo del fabricante. Si el personal de ventas no está bien informado sobre la mercancía que tienen sus departamentos, las ventas se verán perjudicadas. El comprador debe informar a los vendedores sobre los beneficios que obtendrán los clientes con la nueva mercancía y los nuevos usos que podrán dar a la antigua. Cuando el comprador informe a los vendedores las razones por las que se compraron determinados productos, está

recalcando las características más importantes que el personal de ventas podrá señalar cuando trate de convencer a un cliente para que realice la compra. Al mantener bien informados a los vendedores sobre las características y ventajas de los productos, el comprador está despertando su interés y entusiasmo, estimulando las ventas. Debe enseñar al vendedor cómo manejar la mercancía con cuidado y respeto para que resulte atractiva a los clientes. El comprador insiste sobre la cortesía hacia los clientes y trata de despertar el entusiasmo de su personal de ventas por la mercancía, así ellos pueden transmitir ese entusiasmo a los clientes. En el piso de ventas, muchos compradores aprovechan la oportunidad de hablar con los vendedores para informarse sobre las reacciones de los clientes con respecto a la mercancía y a los precios, como también sobre las posibilidades de venta de las existencias. Así obtienen una mejor idea de los deseos y necesidades de la clientela, lo cual les permite planear las compras futuras con mayor exactitud. También descubren que estar en contacto con los clientes es una valiosa experiencia que les sirve de ayuda cuando tienen que entrenar al personal de ventas a tratar con ellos.

Al considerar el potencial de venta de un producto, los compradores no deben dejarse influenciar por sus gustos personales. Puesto que los clientes son quienes llevan a la práctica sus decisiones finales de compra, el encargado de hacer las adquisiciones de la tienda debe aprender a seleccionar imparcialmente y a considerar un producto desde el punto de vista del cliente. El producto debe ser un artículo

que atraiga a los clientes y que satisfaga sus necesidades de compra. Debe ser de la misma calidad que la mercancía que se vende normalmente en la tienda. Asimismo debe juzgar al producto sobre la base de su precio y las posibilidades de utilidades, el apoyo promocional y de venta que ofrece el proveedor, y su lugar en la línea de mercancía de la tienda.

El comprador selecciona la mercancía que está de acuerdo con la línea de precios y calidad que dan su imagen a la tienda. Para funcionar con éxito, el negocio debe obtener una utilidad razonable. Así el comprador considera el precio de costo de la mercancía y su precio de venta para determinar si existe probabilidad de obtener una utilidad. Determina qué artículos pueden venderse en grandes cantidades y cuáles pueden comprarse en cantidades que permitan la ventaja de obtener descuentos que incrementen los beneficios de la tienda.

Además de seleccionar la mercancía, el comerciante debe decidir qué clase de mercancía constituirá un surtido adecuado. La decisión final respecto a los tipos de bienes que deben mantenerse en existencia se basa en el carácter de la tienda y las preferencias de compra de su clientela. Además, los compradores de más éxito planean cuidadosamente el surtido que producirá mayores ventas al departamento. Un surtido bien balanceado consta de una cantidad adecuada de artículos en las siguientes cuatro categorías:

1. Líneas de precios: un surtido adecuado incluye un buen equilibrio en las líneas de precios. Este equilibrio está definido por la política de la tienda, las transferencias de

precios de los clientes, y los precios que cobran los competidores del área. Algunos comercios pueden ofrecer tres líneas de precios: reducido, moderado y superior o de lujo.

2. Modelos y tallas más populares: el número de estilos dentro de una línea de precios depende de dos cosas: el deseo de la tienda de promocionar una gama de precios determinada ofreciendo una mayor variedad de estilos, y el deseo de los clientes de tener suficiente posibilidad de elección con respecto a los precios que ellos desean pagar. También es muy importante una selección adecuada de artículos de las tallas que más demandan los clientes. Si no se encuentra la talla apropiada, se pierde una venta, aun cuando el precio sea conveniente. Al consultar los registros de ventas del departamento, el comprador generalmente puede determinar qué tallas se vendieron bien en el pasado y ordenar de acuerdo con esta información.

3. Colores: seleccionar los colores apropiados es un reto para los compradores de zapatos, y otras líneas de productos. Si bien cada temporada puede aparecer un nuevo color, siempre existen colores básicos que son los mejor vendidos todos los años. Los compradores deben basarse en su juicio y experiencia personales cuando seleccionan la mercancía y ordenar una gama de colores suficientes que agrada a los clientes.

4. Marcas populares y coherentes con la imagen de la tienda: Seleccionar aquellas marcas que sean aceptables para los clientes y que produzcan la mayor cantidad de ventas.

El número de líneas de precios, tipos de mercancías, estilos, tallas, colores y marcas que puede adquirir un comercio, está limitado por el presupuesto del comprador. La política de la tienda es un factor importante en la planeación del surtido. Algunos comercios se enorgullecen de su amplio surtido y atraen clientes por ello.

Dentro de cada surtido de productos, existen artículos que requieren de una especial atención del comprador. Estos son artículos de venta inmediata y artículos de venta constante, los cuales son artículos de mayor venta, por cuanto si la tienda no los tiene en existencias, perderá no sólo las ventas sino también a los clientes. Las personas prefieren comprar en el lugar donde puedan encontrar todo lo que necesitan en el momento en que quieren hacerlo. (24)

El comerciante debe ante todo buscar un equilibrio de las existencias a través de una *planificación del surtido*: Por lo que lo puede considerar de tres diferentes maneras, cada una de las cuales requiere una diferente clase de planificación:

1. Anchura (amplitud): las unidades que se llevan en el inventario, son artículos específicos de mercancía que deben ser planificados y controlados. La amplitud se refiere a los factores del surtido necesarios: encontrar las demandas del mercado, enfrentarse a la competencia.
2. Apoyo (profundidad): el conocimiento del cliente del mercado, la imagen de la tienda y/o del departamento y otros factores, todos entran en esta decisión. Sólo la experiencia en

la planificación de la existencias dará confianza a los detallistas en esta actividad.

3. Planificación monetaria del inventario: la inversión monetaria total en inventario es la forma final de considerar el equilibrio de las existencias. Aquí interviene la rotación de la mercancía. (25)

Finalmente en una cadena de zapaterías se debe tener mucho cuidado con la selección del zapato, se debe tener moda y vanguardia y a la vez discreción, surtido, buen gusto y calidad; teniendo como principal foco la opinión, las necesidades, los gustos y las atracciones de los consumidores.

0. Precio.

Todas las organizaciones lucrativas y muchas de las no lucrativas, se enfrentan a la tarea de fijar un precio a sus productos ó servicios. El precio es el único elemento en la mezcla de mercadotecnia que crea ingresos por ventas; los otros elementos son los costos. Los errores más comunes son los siguientes: el precio está demasiado orientado al costo, por lo que las compañías dejan de tomar lo suficientemente en cuenta la intensidad de la demanda y la psicología del cliente; el precio no se revisa con la frecuencia adecuada para capitalizar condiciones modificadas en el lugar de mercado; muy a menudo el precio se fija independientemente del resto de la mezcla de mercadotecnia, en vez de como elemento intrínseco de estrategia de posición en el mercado; y el precio no se modifica lo bastante para diferentes artículos y sectores del mercado.

La función de precios se maneja en una gran variedad de formas en diferentes empresas. En las compañías pequeñas, el precio es por lo regular decisión de la gerencia superior y puede estar fuera del control del departamento de mercadotecnia o de ventas.

Se tienen varias definiciones con relación al precio. Según Eugene L. Dorr " precio es la cantidad de dinero que el cliente necesita pagar al comerciante para adquirir un producto o servicio ofrecido en venta" (26) Según Tousley Clark "precio es un asunto de interés fundamental tanto para los compradores como para los vendedores. Es el valor de un artículo en el mercado, expresado en términos de dinero" (27)

La estrategia para fijar precios es la tarea de definir la gama de precio y el movimiento de éstos a través del tiempo, de modo que respalde las ventas y los objetivos de utilidades y posición de ese producto en el mercado meta. La táctica de precios es la función de establecer niveles específicos de precio y condiciones y alterarlos dentro de los parámetros generales de la estrategia de precios, cuando las condiciones cambian. Así pues, las estrategias para fijar precios requieren tomar en cuenta muchos factores y una compañía tiene que proceder primero a aclarar sus objetivos de precio, luego a considerar las restricciones de política y, después, elegir una procedimientos de precios.

El proceso de la formación del precio y el tipo de política de precios adoptada, difieren en forma importante de la estructura del mercado que varios vendedores individuales

afrontan. Las bases características del mercado dentro del cual los negocios venden, conectados con las condiciones de la producción, determinarán la naturaleza de la demanda del producto de la firma individual. Por tanto, la formación del precio se diferenciará de acuerdo con los diversos tipos de situaciones del mercado. Un conocimiento de las características esenciales de estas situaciones típicas del mercado es de mucha utilidad al estudiar los métodos para determinar el precio en situaciones específicas. Las situaciones del mercado para varios productos fluctúan, desde un extremo de la competencia absoluta, a través de las etapas clasificadas como competencia monopolística y oligopolio, hasta el otro extremo del monopolio sencillo. Una cadena de zapaterías se encuentra dentro de una *competencia absoluta*, por lo que se analizan sus características.

Un mercado puramente de competencia tiene dos características básicas. La primera es la de varias firmas que venden en un mercado un sólo producto idéntico, y la segunda es que el número de vendedores es tan grande que ninguno puede influir perceptiblemente en el precio del producto. El gran número y la relativa insignificancia de los vendedores, hace que sea bastante fácil para otros la entrada a la industria si lo desean. Esta condición es denominada libertad de entrada. Bajo la competencia absoluta, el concepto esencial es que el vendedor está completamente dominado por la competencia de otras firmas, cuyas acciones no puede afectar directamente. Si el vendedor trata de obtener un precio más alto que los demás,

los compradores simplemente escogerán otros vendedores. Fuesto que los productos son idénticos, los compradores no pierden nada al cambiar. No hay ventaja para el vendedor que reduce su precio por debajo del precio del mercado, ya que, de todos modos le es posible vender todo lo que puede producir al precio del mercado. El precio real del mercado en cualquier momento, puede estar por encima ó por debajo de los costos de los vendedores individuales. El precio del producto se determina por la totalidad de la oferta y la demanda, de gran número de compradores y vendedores situados frente a frente en el mercado.

Determinar el precio correcto, el que produzca más dinero, no es una tarea fácil. Requiere de un amplio conocimiento en ventas al detalle. No es una técnica que se aprenda de la noche a la mañana. Es una tarea difícil porque existen varios factores que pueden influir en la determinación de los precios.

1. Tipo de mercancía: las decisiones de precios dependen de si los productos que ofrece el detallista son principalmente productos de conveniencia, de consumo o especialidades.
2. Tipo de tienda (imagen de la tienda): los clientes pueden llegar a la tienda debido a la calidad de su imagen o por su reputación de precios bajos.
3. Utilidades deseadas: los precios deben ser lo bastante altos para cubrir todos los costos de las operaciones comerciales. Esto incluye el costo original de la mercancía más los gastos

de las operaciones. Los precios también deben proporcionar el nivel de utilidad que el detallista desea realizar.

4. Demanda del cliente: si el detallista está vendiendo un artículo cuya demanda excede a la oferta, se puede cargar un precio más elevado.

5. Estructura del mercado: el grado de competencia en el mercado afectará mucho las decisiones de precios. Si existe poca competencia, las decisiones de precios son más fáciles que si hubiera una fuerte competencia. Un buen detallista conoce los precios que están cargando los competidores.

6. Políticas del proveedor: los proveedores con frecuencia sugieren los precios a los detallistas.

7. Condiciones económicas: los detallistas deben estar conscientes de las condiciones económicas y su impacto en las decisiones sobre los precios. Durante los periodos de inflación esperan un aumento en los precios los consumidores. Los detallistas deben ser sensibles a los cambios en la economía, ya que causan ajustes en los precios.

8. Reglamentos gubernamentales: a los detallistas se les han restringido ciertas acciones sobre algunos precios. (28)

9. Condiciones de venta: pueden ser ventas a precios más bajos para acabar con las existencias en un corto plazo.

10. Calidad de la mercancía: los productos de calidad pobre se venderán a precios más bajos y los productos de gran calidad se venden con un margen de ganancia más alto. (29)

Los compradores desarrollan sus propias estrategias de precios, elaborando las que mejor se adaptan a las necesidades

v situaciones del mercado local. Sin embargo, existen principios que todo comprador experimentado utiliza para determinar los precios correctos. Estos principios son básicos para cualquier operación de compra.

1. El costo de la mercancía: el precio de venta se basa en tres elementos. Primero, la cantidad que la tienda ha pagado por la mercancía, segundo, la parte de los gastos de operación de la tienda y tercero, la cantidad que se añade para permitir la obtención de una utilidad por parte de la tienda.

2. El deseo de la mercancía: son deseables los productos que no sólo son de buena calidad sino que también poseen un gran atractivo. También son deseables los estilos más modernos en el momento en que aparecen en la tienda. Los productos poco comunes o únicos, productos mejorados ó artículos de temporada.

3. Las rebajas posibles: algunos compradores tienen que vender la mercancía a precios normales durante la temporada y a precios más bajos, o rebajados, cuando la temporada termina, porque la demanda disminuye considerablemente. Reducir el precio de la mercancía es una forma de hacer frente a una mala situación. Pero los compradores inteligentes saben con anticipación que algunos artículos tendrán que ser rebajados y, por lo tanto, aumentan sus precios desde el comienzo. De esta manera compensan los precios que tendrán que reducirse para los artículos que queden al finalizar la temporada.

4. Precios habituales: los clientes se acostumbran a comprar algunos productos al mismo precios año tras año. Cuando lo

precios de estos artículos finalmente aumentan, los consumidores se resisten a pagar más.

5. La oferta y la demanda: los compradores pueden cobrar más por bienes que todo el mundo quiere comprar cuando la oferta de los mismos es limitada. Además, deberán reducir los precios de los bienes que nadie quiere y por los que existe una abundante oferta.

6. Competencia: ningún comprador puede determinar el precio de su mercancía sin antes observar lo que cobran las tiendas de la competencia. (30)

La institución está obligada a ser clara respecto a lo que está tratando de lograr en la forma de negocio general y objetivos de mercadotecnia, antes de poder fijar el precio a un producto. Cada posible precio tiene una implicación diferente para las utilidades, el ingreso por ventas y la participación de mercado. Así mismo se debe identificar y estudiar qué tipo de objetivo se va a seleccionar para fijar el precio. Son varios los objetivos.

1. Precio para maximizar utilidades.
2. Precio para participación de mercado.
3. Precio para descremar el mercado.
4. Precio para el ingreso corriente.
5. Precio con meta de utilidades.
6. Precio de promoción.
7. Precio con orientación al costo. (sobreprecio y precio meta)
8. Precio orientado a la demanda.
9. Precio con orientación a la competencia. (31)

10. Estimación de los precios. (donde no hay precios generales del mercado, el vendedor con frecuencia trata de estimar el precio que le dará mejores resultados.) (32)

Los precios fijados en el mercado representan los fenómenos centrales de una economía de libre mercado. Su papel básico es guiar la vida económica. En una economía de precios dirigidos, los precios que los consumidores están dispuestos a pagar por diversas mercancías y servicios, y las cantidades que ellos tomarán del mercado a esos precios, son las causas fundamentales determinantes de cómo los recursos económicos disponibles tierra, trabajo y capital se distribuirán entre los diversos usos posibles.

Por tanto, los precios desempeñan un servicio de la más alta importancia para el funcionamiento apropiado de la economía. Es importante darse cuenta de que los precios son un aspecto importante de la política mercadotécnica general de una firma. Oxenfeldt ha señalado que:

El precio es más que un recurso de racionamiento que determina qué clientes potenciales están en condiciones de hacer una compra. Generalmente es una de las acciones más importantes para crear una impresión de la firma entre los clientes potenciales. (33)

La finalidad total de una política de precios de cualquier intermediario es esencialmente la misma que la finalidad total de una firma, o sea, ayudar a lograr hasta el máximo la utilidad total en un determinado tiempo. Las decisiones sobre precios de un intermediario deben tomarse en conjunción con las decisiones generales sobre cuánto se gastará en publicidad, cuánto en vendedores, qué amplitud de surtido de

productos similares y qué cantidad de existencia debe tenerse y cuán frecuentemente variar el precio para encarar las condiciones de mercado, para realizaciones especiales u objetivos similares. Por tanto, es vital que la política de precios de una empresa sea establecida de una manera consecuente con su método general de operación y objetivos. La fijación de precios tiene un gran efecto sobre la eficacia de las políticas de publicidad y ventas de la firma y sobre su costo y producción ó capacidades de ventas. Las políticas de ventas deben, por tanto, establecerse dentro de un sistema de reglas que asegure que se toma en cuenta su efecto sobre los otros aspectos del programa mercadotécnico de la firma. Si bien cada tienda tiene su propia política, existen diversas políticas que afectan los precios al menudeo y que son comunes.

1. Políticas del nivel de precios: la decisión del precio se afecta por la política del detallista sobre el nivel de precios deseado. Las tres opciones de precio son: a nivel del mercado, abajo del nivel del mercado y arriba del precio del mercado.

2. Políticas de marca privada: las marcas privadas son propiedad de la firma detallista o mayorista en vez de serlo del fabricante. Si se venden marcas privadas, el detallista puede ofrecerlas por abajo del precio de mercado y realizar todavía una buen a utilidad. Esto es posible porque el detallista puede pagar menos por la mercancía de marca privada que por una comparable de fabricante. En consecuencia, el comerciante tiene más libertad en el precio de los artículos de marca privada.

3. Política de tomar a cambio bienes usados: los clientes esperan que se reduzca el precio del nuevo bien al entregar a cambio un bien usado. Si los clientes son buenos negociadores, el detallista en realidad puede aceptar un precio inferior al deseado.

4. Política de precio único: las pequeñas tiendas de especialidades pueden tener políticas de precio único. La variedad de las ofertas es limitada. También es posible un surtido menos variado. La fuerza real de tal política es que puede atraer a un grupo específico de clientes. Estos clientes saben lo que esperan de la tienda.

5. Política de precio conductor: ciertos detallistas usan los precios conductores con categorías seleccionadas de productos. Se toma un sobreprecio o utilidad menor a lo normal sobre un artículo para aumentar el tránsito de la tienda. Algunos llaman a esto precio conductor con pérdida. La pérdida implica la pérdida del sobreprecio o del margen de utilidad. El detallista está tratando de atraer a los clientes a la tienda, quienes también comprarán artículos que llevan los márgenes de utilidad normales. Las características de los mejores precios de conductores son: artículos bien conocidos de amplia utilización, artículos con un precio lo bastante bajo para atraer a numerosos compradores, artículos que, por lo general, no se compran en grandes cantidades y se almacenan. (34)

6. Política de un sólo precio: ésta es la política de precios más popular, no hay regateos; cada artículo se vende al precio que se marca en la etiqueta que se coloca en el mismo. Esta

política es popular por varias razones: crea confianza en la tienda, ahorra tiempo y puede emplearse en una tienda de autoservicio.

7. Política de precios variables: una política de precios variables es lo contrario de una política de precios único. El precio que paga el cliente en un momento dado por cierto artículo depende de cuán bien regatee el cliente al vendedor. Una de las ventajas de esta práctica es que la tienda puede ser más flexible cuando trata con los clientes. Puede reducir un precio para hacer creer al cliente que se le ofreció una ganga y por lo tanto cerrar una venta.

8. Política de líneas de precios: las líneas de precios son categorías de productos que pueden obtenerse a precios fijos, sujetos a un sistema de líneas de precios. Una tienda que tiene un sistema de líneas de precios vende productos a precios que se ubican dentro de una escala. La gran ventaja de esta política de precios es que facilita las compras a los clientes. Existe menos confusión sobre los precios. Sin embargo existen dos desventajas en las líneas de precios. Primero, dificultan a la tienda la posibilidad de mantenerse en la línea de precios de los competidores. Segundo, causan problemas cuando los precios suben en general o bajan.

9. Política de precios psicológicos: algunos comerciantes piensan que pueden atraer clientes con precios que se aproximan a cantidades cerradas. Creen que existe cierta magia en los precios como \$299.90 y \$399.90 en lugar de \$300 y \$400. Creen que los precios tienen un efecto psicológico sobre los

clientes. Sin embargo, existe muy poca evidencia que apoye esta suposición. Las tiendas de prestigio y las que venden artículos de precios altos generalmente tratan de evitar esta práctica de precios, ya que suponen que estos precios están asociados con productos de escaso valor. (35)

De manera específica en una cadena de zapaterías la política más comúnmente utilizada para fijar precios es la del *sobreprecio* es:

La diferencia entre el costo de la mercancía y las ventas al menudeo; este precio cubre los gastos de operación y proporciona la utilidad al detallista. Así se tiene que el costo + el sobreprecio original = precio original al menudeo. (36)

En este tipo de empresas se le aplica un porcentaje determinado (sobreprecio) para constituir el precio: basado en una comparación con la competencia, en la calidad, moda, marca, servicio, ubicación de las tiendas etc.

Para tener éxito en su tarea de determinación de los precios, una cadena de zapaterías establece sus propias metas, siendo las siguientes, algunas de las principales.

1. Obtener un cierto porcentaje de rendimiento sobre una inversión.
2. Mantener su participación en el mercado u obtener una mayor.
3. Evitar costosas " guerras de precios " manteniendo los precios en línea con los de la competencia.
4. Lograr la mayor utilidad posible todos los años.

Estas estrategias alternativas de venta, serán aplicadas en la cadena de zapaterías y se evaluarán a través de la investigación de mercados.

CITAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) HOPER, W. Charles, SCHENDEL, DAN. Planeación Estratégica: Conceptos Analíticos, México, Ed. Norma, 1985, p. 20
- (2) idem
- (3) ibid, p. 26
- (4) Cfr. HOPER, W. Charles, SCHENDEL, Dan, op. cit., p. 26-28
- (5) ibid, p. 28-31
- (6) ibid, p. 44
- (7) ibid, p. 48-49
- (8) ibid, p. 214
- (9) KOTLER, Philip, op. cit., p. 654
- (10) Cfr. ERNEST, W. John, op. cit., p. 15-16
- (11) Cfr. STANTON, J. William, op. cit., p.486-489
- (12) ibid, p. 495-496
- (13) Cfr. DE ANDA C., MAGANA R. Proyecto de Capacitación y Desarrollo para una empresa de calzado en Guadalajara, Guadalajara, Jalisco, México, 1990.
- (14) SILICED A. Capacitación y Desarrollo de Personal, México, Ed. Limusa, 1986, p. 27
- (15) idem.
- (16) idem.
- (17) Cfr. DE ANDA, C., MAGANA, R., op. cit.
- (18) Cfr. ARROYO, M., SALCIDO, G. Elaboración de un Manual de Procedimientos para el Departamento de Recursos Humanos en una Empresa Restaurantera: Un estudio de

campo. Tesis no publicada. Escuela de Psicología. Iteeso.
Guadalajara, Jalisco, 1950.

- (19) DE ANDA, C., MAGANA, R., op. cit.
- (20) Cfr. DORR, L. Eugene, op. cit., p. 49
- (21) MASON, J., MAYER, M., EZELL, H. Fundamentos de Comercio al Menudeo, México, Ed. CECOSA, 1989, p. 300
- (22) Cfr. DORR, L. Eugene, op. cit., p. 58-60
- (23) *ibid*, p. 49-54
- (24) *ibid*, p. 54-57
- (25) Cfr. MASON, J., MAYER, M., EZELL, H., op. cit., p. 300-302
- (26) DORR, L. Eugene, op. cit., p. 86
- (27) CLARK, C. Tousley, op. cit., p. 597
- (28) Cfr. MASON, J., MAYER, M., EZELL, H., op. cit., p. 350-353
- (29) Cfr. DORR, L. Eugene, op. cit., p. 85-86
- (30) *ibid*, p. 86-90
- (31) Cfr. KOTLER, Philip, op. cit., p. 465-477
- (32) Cfr. CLARK, C. Tousley, op. cit., p. 622
- (33) OXENFELDT, A. Citado en Principios de Mercadotecnia, Multi-stage Approach to Pricing, publicado en Harvard Business Review, Julio-Agosto de 1960, p. 133
- (34) Cfr. MASON, J., MAYER, M., EZELL, H., op. cit., p. 353-359
- (35) Cfr. DORR, L. Eugene, op. cit., p. 93-95
- (36) MASON, J., MAYER, M., EZELL, H., op. cit., p. 361

III. INVESTIGACION DE MERCADO

A. Pasos de la investigación de mercado.

1. Formulación del problema
 - a. Plan Formal de Trabajo
2. Determinación de las fuentes de información
3. Método de recolección de datos
4. Determinación de la muestra
5. Trabajo de campo
6. Análisis, tabulación e interpretación
7. Reporte final
 - a. Limitaciones
 - b. Hallazgos
 - c. Resultados y Sugerencias
 - d. Apéndices Gráficos

1. Formulación del Problema.

Debido a la situación económica por la que pasan los mexicanos de cualquier clase social, cada vez las ventas se desploman más y se vuelve más difícil sostener la demanda en el mercado del zapato. Es de considerarse que son así el zapato sigue siendo un artículo de primera necesidad, por lo que comparado con otros productos éste guarda su importancia en el comercio.

Existen otras razones que últimamente han venido afectando las ventas del zapato, tales como la exagerada competencia y guerra de precios que existe entre las distintas zapaterías, todo esto provoca muy poca lealtad de los clientes. Además de las disposiciones políticas que se han venido suscitando con la apertura comercial cada vez se vuelve más difícil elevar el nivel de las ventas.

Por todo esto, se hace necesario la búsqueda y aplicación de nuevas y mejores estrategias que impulsen las ventas hacia arriba, y por consiguiente que la demanda sea cada vez mayor; aprovechando las nuevas oportunidades de crecimiento que le procuren una estabilidad a la empresa y por consecuencia, una mayor participación en el mercado.

Con esta investigación de mercado se pretende evaluar la efectividad que tienen las estrategias alternativas de venta; y así posteriormente realizar los cambios y modificaciones necesarios para mantener y elevar lo mayor posible el nivel de las ventas.

a. Plan Formal de Trabajo.

Título: "EVALUACION DE LAS ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS DE VENTA APLICADAS EN UNA CADENA DE ZAPATERIAS"

Antecedentes: Es una cadena de zapaterias integrada por una serie de tiendas ubicadas en los mejores centros comerciales y en la zona zapatera de la ciudad de Guadalajara, en las cuales se han aplicado diversas estrategias de venta.

Objetivos: Como principal objetivo se tiene el evaluar dichas estrategias alternativas de venta, y detectar posibles deficiencias en su aplicación y desempeño, para realizar las modificaciones pertinentes y así impulsar las ventas.

Metodología a seguir: La metodología a seguir para recopilar información se realizará a través de encuestas estructuradas por medio de un cuestionario previamente formulado para aplicarse de manera personal a los clientes de las zapaterias.

Muestras: La población de esta investigación está formada por todas las personas cuyos ingresos las clasifican dentro de la clase media-alta y alta, que son mayores de 18 años.

2. Determinación de las fuentes de información.

Las fuentes de información para esta investigación se obtendrán de datos primarios y datos secundarios.

Los datos primarios serán los que vamos a detectar en nuestro trabajo de campo, que para sus efectos será la evaluación de las estrategias alternativas de venta.

Los datos secundarios serán divididos en internos y externos.

Para esta investigación serán considerados como datos internos: el apoyo de un previo análisis de mercado,

consumidores, competencia y precio, el cual es indispensable para el trabajo de campo. Además de diversos registros de ventas anteriores de zapatos de distintas zapaterías, ya que en base a éstos datos se aplicará la investigación.

Los datos secundarios externos se obtendrán del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI).

3. Método de recolección de datos.

El método elegido para esta investigación es la encuesta, basada en un cuestionario estructurado, para aplicarse de manera personal. Incluye preguntas abiertas, cerradas, de opción múltiple y ponderativas.

4. Determinación de la muestra.

El universo considerado es finito y se encuentra representado por todas aquellas personas que en base a sus ingresos y su nivel socio-económico pertenecen a la clase media-alta y alta; y que son mayores de 18 años. La justificación de este universo seleccionado radica en que éstas personas que lo conforman, son el segmento hacia el cual se dirige este tipo de cadenas de zapaterías.

Las características en base a las cuales se segmentó el mercado son las siguientes:

Clase Socioeconómica "A".

-Casa grande en excelentes condiciones, superficie de terreno superior a 500 metros cuadrados, jardín amplio y bien cuidado, o departamento de lujo ubicado en zonas

departamentales en colonias residenciales, el mobiliario de alto costo, automóviles de lujo y todas las comodidades.

-La pavimentación y banquetas de primera, en excelente conservación, zonas arboladas y prados bien cuidados, limpieza general absoluta.

-Hijos educados en colegio o universidades particulares, del país o del extranjero.

-Más de tres sirvientes.

-Tres automóviles para familia, teléfono y extensiones.

-Son industriales, banqueros, empresarios, gerentes y directores generales, profesionistas muy calificados, propietarios de bienes raíces.

Clase Socioeconómica "B".

-Casa habitación de 250 a 450 metros cuadrados, jardín pequeño y bien cuidado, o departamento de semilujo con servicio de elevador. Situado en zonas residenciales con todos los servicios.

-Pavimentación y banquetas en buenas condiciones, con prados pequeños bien cuidados y arbolados, buen alumbrado, grandes tiendas de autoservicio y departamentales.

-Teléfono y uno ó dos automóviles de modelo de hace 4 años.

-Uno ó dos sirvientes.

-Hijos educados en escuelas particulares.

-Son profesionistas (médicos, ingenieros, arquitectos), ejecutivos de empresas privadas medianas, comerciantes, funcionarios.

Como segunda justificación se tiene que, en base al análisis de comportamiento de compra de los consumidores, los clientes que realizan las compras de zapato son en su generalidad mayores de 18 años.

Para efectos de esta investigación la muestra ha sido determinada en base al método probabilístico, ya que cualquier persona del universo puede ser escogido y bajo el tipo de estratificado (estrato social, económico y edad).

La determinación de la muestra se hizo en base a la fórmula para universo finito:

$$n = \frac{((\%) (\%) (N) (p) (q))}{((e) (e) (N-1)) + ((\%) (\%) (p) (q))}$$

n = muestra

N = universo

e = error

% = nivel de confianza

p = probabilidad a favor

q = probabilidad en contra

El número determinado como universo fue obtenido del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI).

El universo otorgado para la población de clase media-alta y alta en la ciudad de Guadalajara es de 600,000 personas ubicadas en su mayoría en las siguientes colonias:

Cd. del Sol	La Estancia
Las Fuentes	Chapalita
La Calma	Jardines de Sn Ignacio

Jardines del Sol	Residencial Victoria
Ladrón de Guevara	Terranova
Providencia	Colinas de Sn Javier
Altamira	Lomas del Valle
Universitaria	Atlas
Country	Jardines del Country
Lomas del Country	Santa Anita
Bugambillas	El Palomar
San Isidro	Sn Miguel de la Colina
Jacarandas	Seattle etc.

De ésta población se tiene que el 45% está representado por menores de 18 años, por lo que nuestro universo real es el siguiente:

$$600,000 \times 45\% = 270,000$$

$$600,000 - 270,000 = \underline{330,000}$$

Para dicha investigación se considera un nivel de confianza del 95%, el cual toma la cifra de 1.96 en su aplicación en la fórmula. Un error sacado en base a la naturaleza de los datos del 7%. Y por último una probabilidad a favor del 40% y una probabilidad en contra del 60%. Dichas probabilidades fueron consideradas de ésta manera debido a que se tienen ciertas variables que hacen la situación un poco más complicada, tales como, los precios que se manejan, los cuales se encuentran un poco más elevados que los del mercado en general y además la competencia a la que una cadena de zapaterías se enfrenta en la ciudad de Guadalajara, cada vez mayor y más cerrada.

Aplicación de la Fórmula.

$$\text{Muestra} = \frac{((1.96)(1.96)(330,000)(.6)(.4))}{((.07)(.07)(330,000-1)) + ((.6)(.4)(1.96)(1.96)}$$

$$\text{Muestra} = 188.627$$

La muestra aproximada para esta investigación será de 200 personas, a las cuales se les aplicará el cuestionario.

5. Trabajo de campo.

El trabajo de campo se distribuirá en los mejores Centros Comerciales de la ciudad, tales como Plaza del Sol, Plaza Patria, Plaza México y Galería del Calzado; y además en la zona zapatera de prestigio de Guadalajara conocida como Esteban Alatorre. El porcentaje de cuestionarios aplicados en la cadena de zapaterías será del 70 % y el 30 % restante se aplicará a competencia identificada. Dentro del porcentaje aplicado a la cadena de zapaterías se hará una distribución de los cuestionarios en base al volumen representativo de ventas, a su tamaño y su ubicación.

CUESTIONARIO
EVALUACION DE LAS ESTRATEGIAS DE VENTA PARA
UNA CADENA DE ZAPATERIAS

SEXO: M F
ESTADO CIVIL: CASADO(A) SOLTERO(A) OTRO

SI ES CASADO(A) (CUANTOS HIJOS TIENE?.....)

1. (ENCENTRO USTED LO QUE BUSCABA EN ESTA ZAPATERIA?

SI NO (POR QUE?

2. MENCIONE SUS 3 ZAPATERIAS PREFERIDAS Y SUS RAZONES PARA ESCOGERLAS.

SURTIDO PRECIO SERVICIO OTRO

1

2

3

3. (QUE ES PARA USTED EL "BUEN SERVICIO" EN UNA ZAPATERIA?

4. ENUMERE DEL 1 AL 4 (DANDOLE EL NUMERO 1 AL ATRIBUTO QUE CONSIDERE MAS IMPORTANTE) LOS ATRIBUTOS DE UN EMPLEADO EN UNA ZAPATERIA.

RAPIDEZ

EDUCACION

PRESENTACION

OTRO (CUAL?

5. (COMO CONSIDERA LA VARIEDAD Y CALIDAD EN EL SURTIDO DE LA LINEA DE ESTA ZAPATERIA (DANDOLE 10 A LA MAXIMA CALIFICACION)

VARIEDAD 10 _ 1

CALIDAD 10 _ 1

6. (QUE OTRO TIPO DE ZAPATO LE GUSTARIA ENCONTRAR EN ESTA

ZAPATERIA?

7. ¿CREE USTED QUE EL SURTIDO DE ESTA ZAPATERIA VA AL RITMO DE LA MODA?

SI NO (POR QUE? -----

8. ¿COMO CONSIDERA LOS PRECIOS EN ESTA ZAPATERIA CONSIDERANDO LA CALIDAD DEL ZAPATO?

EXCESIVOS JUSTOS ECONOMICOS

9. ¿EN QUE OTRA(S) ZAPATERIA(S) ENCUENTRA USTED ESTE TIPO DE ZAPATOS A PRECIO MAS ECONOMICO?

10. MENCIONE USTED UNA VENTAJA Y UNA DESVENTAJA EN LA FORMA DE EXHIBIR EL ZAPATO EN ESTA ZAPATERIA.

VENTAJA -----

DESVENTAJA -----

11. ¿QUE SUGERENCIAS HARIA USTED A ESTA ZAPATERIA PARA SATISFACER MEJOR TODAS SUS NECESIDADES?

6. Análisis, tabulación e interpretación.

Análisis.

El análisis de los datos obtenidos en la investigación de mercado llamada "Evaluación de las estrategias de venta para una cadena de zapaterías" consistió en chequear primeramente que la muestra haya sido completada de la manera más eficiente, en revisar que las personas entrevistadas fueran las debidas, evaluar la objetividad a través de las preguntas de control y la legibilidad del cuestionario, y por último eliminar los cuestionarios que no servirían para estudiarlos y aplicar otros más para completar la investigación.

Tabulación.

El método de tabulación elegido por ser el de mayor utilidad, y el más idóneo para obtener los resultados de la investigación consistió en una tabulación manual cruzada, debido a que en ciertas preguntas del cuestionario era necesario correlacionar varios aspectos al mismo tiempo para generar información más relevante, para ésta evaluación específica, ya que en varios casos la respuesta de una persona variaba en base a su sexo, y a la calificación que le daban a ciertos aspectos importantes. Además se le otorgó una clave numérica a las distintas zapaterías que conforman la cadena, y un color diferente a las de la competencia, para de ésta manera distinguir las respuestas y poder sacar conclusiones con mayor fundamento.

A continuación se presenta la forma de tabular cada pregunta en particular para comprender con mayor profundidad los resultados obtenidos.

1. (ENCUENTRO USTED LO QUE BUSCABA EN ESTA ZAFATERIA?)

SI NO (POR QUE?)

Tabulación:

	SI	NO
surtido	si	no
precio		
servicio		
contestado		

2. MENCIONE SUS 3 ZAFATERIAS PREFERIDAS Y SUS RAZONES PARA ESCOGERLAS.

	SURTIDO	PRECIO	SERVICIO	OTRO
1				
2				
3				

Tabulación:

tienda	1	2	3	surtido	precio	servicio	otro
xxxxx							

3. (QUE ES PARA USTED EL "BUEN SERVICIO" EN UNA ZAFATERIA?)

.....

Tabulación:

	masculino	femenino
surtido		
servicio		
numeración correcta		
precios		
no contestado		

4. ENUMERE DEL 1 AL 4 (DÁNDOLE EL NUMERO 1 AL ATRIBUTO QUE CONSIDERE MAS IMPORTANTE) LOS ATRIBUTOS DE UN EMPLEADO EN UNA ZAPATERIA.

RAPIDEZ ---
EDUCACION ---
PRESENTACION ---
OTRO ---

Tabulación:

	1	2	3	4
rapidez				
educación				
presentación				
otro				
no contestado				

5. ¿COMO CONSIDERA LA VARIEDAD Y CALIDAD EN EL SURTIDO DE LA

LÍNEA DE ESTA ZAPATERÍA (DÁNDOLE 10 A LA MÁXIMA CALIFICACIÓN)

VARIEDAD 10 ----- 1

CALIDAD 10 ----- 1

Tabulación:

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

variedad

calidad

no contestado

6. (¿QUE OTRO TIPO DE ZAPATO LE GUSTARÍA ENCONTRAR EN ESTA ZAPATERÍA?)

Tabulación:

masculino

femenino

variedad

de vestir

importados

moderno

moderado

deportivo

juvenil

conservador

bota

huanache
económico
comodidad
marca
persona mayor
calzado ancho
calzado chico

no contestado

7. ¿CREE USTED QUE EL SURTIDO DE DE ESTA ZAFATERIA VA AL RITMO DE LA MODA?

SI NO (POR QUE?.....)

Tabulación:

	si	no
actual		
clásico		
caballero		
dama		
niño		
color		
de vestir		
no contestado		

8. ¿CÓMO CONSIDERA LOS PRECIOS EN ESTA ZAFATERIA CONSIDERANDO

LA CALIDAD DEL ZAPATO?

EXCESIVOS

JUSTOS

ECONOMICOS

Tabulación:

femenino

masculino

excesivo

justo

económico

no contestado

9. (EN QUE OTRA(S) ZAPATERIA(S) ENCUENTRA USTED ESTE TIPO DE ZAPATOS A PRECIO MAS ECONOMICO?

Tabulación:

tienda

femenino

masculino-----niño

dama

caballero

xxxxx

xxxxx

no contestado

10. MENCIONE USTED UNA VENTAJA Y UNA DESVENTAJA EN LA FORMA DE EXHIBIR EL ZAPATO EN ESTA ZAPATERIA.

VENTAJA

DESVENTAJA

Tabulación:

ventaja

desventaja

visibilidad

acomodo

clasificación

color

atractivo

no contestado

11. ¿QUE SUGERENCIAS HARIA USTED A ESTA ZAPATERIA PARA
SATISFACER MEJOR TODAS SUS NECESIDADES?

tabulación:

femenino

masculino

instalaciones

aire acondicionado

numeración

empleados en turnos

amplitud de exhibición

mayor educación

colores

zapato grande

zapato chico

rapidez

capacitación

música ambiental

descuentos

surtido

muy bien

no contestado

Interpretación.

Una vez vaciado toda la información a las hojas de tabulación, se prosiguió a interpretar todos los datos obtenidos, en porcentajes, para así presentar los hallazgos de la investigación de la manera más representativa.

7. Reporte final.

a. Limitaciones. La primera limitación que se presentó en ciertas ocasiones fue la poca disponibilidad que se encontraba en los clientes, ya que muchas veces no tenían el tiempo suficiente o las ganas de contestarlo. Como consecuencia, de esto, los clientes que si aceptaban llenar el cuestionario, en repetidas veces lo contestaban muy a la carrera, saltándose preguntas y por lo tanto se obtenía un cuestionario poco objetivo e incompleto.

Otra limitación estribó en el hecho de que ciertos encuestados no eran de la ciudad de Guadalajara, por lo que las respuestas que daban, eran poco aplicables para la obtención de resultados objetivos y realistas.

b. Hallazgos. Total = 205 cuestionarios.

- Sexo:

27% masculino

73% femenino

100%

(Cfr. gráfica 1)

- Estado civil:

69% casado

30% soltero

1% otro

100%

(Cfr. gráfica 2)

- Número de hijos:

20% uno

27% dos

28% tres

16% cuatro

1% cinco

1.5% seis

1.5% siete

1.5% nueve

1.5% diez

1.5% más de diez

100%

1. ¿ENCUENTRO USTED LO QUE BUSCABA EN ESTA ZAPATERIA?

66% sí

21% sí, por su surtido

1% sí, por su precio

1% sí, por su servicio

1% no

10% no, por su surtido

100%

2. MENCIONE SUS 3 ZAFATERIAS PREFERIDAS Y SUS RAZONES PARA ESCOGERLAS.

	No. 1	No. 2	No. 3
Lanier	4%		
3 hermanos	3%	5%	5%
Canada	2.5%	3.5%	6%
Azar	2.5%		
Plaza	10%	13%	12%
La gran via	2.5%	3.5%	
Dicaleta	2.5%		6%
Infantil	11%	9%	9.6%
Dione	8.6%	7%	6%
Minelly	7.6%	8%	9.6%
Francis	2%		
Claudio Rocco	2.5%	6%	
Fantasy	6%	3.5%	8%
Casual		6%	
Au petit Jean	5%	3.5%	
Scarpe		3.5%	
Destroyer	2.5%		
Kindermoda	2%		
Coloso	2%		
Mariano Centeno	2%		
Suburbia		2%	
Vip			5%
*2 Otros	<u>21.5%</u>	<u>27%</u>	<u>32%</u>
	100%	100%	100%

(Cfr. gráfica 3) *

Razones.

	Surtido	Precio	Servicio	*1 Otro
Lanier	2.4%	3.3%	1.8%	
3 hermanos	4.3%	6.6%	5.5%	
Canadá	5.3%	7.3%	4.2%	
Plaza	13%	15%	13%	19%
Sorrento	3%	2%	1.8%	
Nacho Guevara			1.8%	
La gran via	4%	2%	5%	
D'caleba		2%	3%	
Infantil	9%	11.3%	12%	
Dione	9%		4.2%	13%
Minelly	10%	11%	8%	
Fantasy	6%	8%	6%	
Scarpe	2%			
Casual		2.6%		
Au petit Jean	4%	2%	3.6%	
La Colonial	1.4%		1.8%	
Mariano Centeno	1.4%	2%	1.8%	
André Verger	1.4%	2%		
Larvin	2%			
Kindermoda	1.4%			
Coloso	2%	3.3%	3%	
*2 Otros	<u>18.4%</u>	<u>20%</u>	<u>23.6%</u>	<u>68%</u>
	100%	100%	100%	100%

No contestaron 25%

*1 Otros: calidad, comodidad, descuentos, moderno, mal servicio.
*2 Otros: La Colonial, André Verger, Lisboa, Gucci, Madeleine, Florsheim, Lanvin, Destroyer, Charro, Estylo's, Suburbia, Normandie, BBB, Fardo, Fattis, Magic, Barricos, Luxon, David gota de oro, Zapatos O'nens, Alba, Bond, Aries, Desván de Catherine, Kinder, Salinas y Rocha, Morgan & Miller, Liz, Zaps, Nacho Guevara, Enrico Giovanni, Fareilly, Sorrento, Vips, Bocergui, Michel Domit, La Mode, Emyco, Trobianni.

(Cfr. gráfica 4)

3. ¿QUE ES PARA USTED EL "BUEN SERVICIO" EN UNA ZAPATERIA?

	Masculino	Femenino
Surtido	5.8%	7.5%
Precio	.82%	.82%
Servicio	20%	57.7%
Numeración	1.6%	3.7%
No contestaron	<u>1.6%</u>	<u>.4%</u>
	29.82	70.12 = 99.94%

(Cfr. gráfica 5)

4. ENUMERE DEL 1 AL 4 (DÁNDOLE EL NUMERO 1 AL ATRIBUTO QUE CONSIDERE MAS IMPORTANTE) LOS ATRIBUTOS DE UN EMPLEADO EN UNA ZAPATERIA.

	No. 1	No. 2	No. 3	No. 4
Rapidez	25%	40%	19%	= 84%
Educación	57%	24.5%	2%	.5% = 84%

Presentación	7%	14.5%	62%	.5%	= 84%
Otro		1%		83%	= 84%

No contestaron 16% = 100% (Cfr. gráfica 6)

5. (COMO CONSIDERA LA VARIEDAD Y CALIDAD EN EL SURTIDO DE LA LINEA DE ESTA ZAPATERIA (DANDOLE 10 A LA MAXIMA CALIFICACION) ?

	10	9	8	7	6	5	4	
Variiedad	44%	17.5%	22%	5%	.5%	2%		=91%
Calidad	52%	17.5%	12%	8%	.5%	.5%	.5%	=91%

No Contestaron 9% = 100% (Cfr. gráfica 7)

6. (QUE OTRO TIPO DE ZAPATO LE GUSTARIA ENCONTRAR EN ESTA ZAPATERIA?

	Masculino	Femenino
Variiedad niños	.9%	5.4%
De vestir	2.2%	3.6%
Importados		.9%
Moderno		5%
Mocasin	2.2%	2.2%
Deportivo	2.7%	2.6%
Juvenil	.45%	1.3%
Conservador	.45%	1.3%
Botas	.9%	2.7%
Huarache		3.6%

Económicos	.45%	.9%
Comodidad	.9%	1.0%
Marca	.9%	
Persona mayor		1.8%
Más Ancho	1.3%	2.7%
Más Chico		.9%
Muy bien	4.5%	10%
No contestaron	<u>14.5%</u>	<u>20.4%</u>
	32.35 +	100%

(Cfr. gráfica 8)

7. ¿CREE USTED QUE EL SURTIDO DE ESTA ZAPATERIA VA AL RITMO DE LA MODA?

	Si	No
Actual	78%	6%
Clásico		1%
Niños	1%	1%
Caballero		1%
Color	.5%	
De vestir	.5%	
		89%

No contestaron 11% + 89% = 100% (Cfr. gráfica 9)

8. ¿COMO CONSIDERA LOS PRECIOS EN ESTA ZAPATERIA CONSIDERANDO LA CALIDAD DEL ZAPATO?

	Masculino	Femenino
Excesivo	2%	6%

46299

Justo	19%	50%
Económico	3%	6.3%
No contestaron	8.2%	<u>5.3%</u>
		100%

(Cfr. gráfica 10)

9. (EN QUE OTRA(S) ZAPATERIA(S) ENCUENTRA USTED ESTE TIPO DE ZAPATOS A PRECIO MAS ECONOMICO?

	Masculino	Femenino
Canada	3%	2%
3 Hermanos	1.4%	4%
E.U.	4%	1.5%
Fantasy	.5%	2%
Infantil		1%
D'caleta		2%
Plaza		1.4%
Magic		1%
Calza Italia		1%
Liz		1%
*1 Otros	1%	5.2%
No contestaron	17%	<u>5.2%</u>
		100%

*1 Otros: Saldos, Lanvin, Watanabe, BBB, Casual, Scarpe, Almacenes Victoria, Coloso, Kindermoda, Normandie, Pattis, Aiba.

Nota. El porcentaje de personas del sexo femenino que no contestaron es muy alto, debido a que no recordaban los nombres

de las zapaterías o simplemente no identificaban ninguna otra con precios menores tanto en calzado de dama, caballero así como niño. (Cfr. gráfica 11)

10. MENCIONE USTED UNA VENTAJA Y UNA DESVENTAJA EN LA FORMA DE EXHIBIR EL ZAPATO EN ESTA ZAPATERIA.

	Ventaja	Desventaja
Visibilidad	41%	3%
Acomodo	5%	12%
Clasificación	4%	1.5%
Color	1.5%	
Atractivo	14%	2%
Tocable el zapato	1.5%	.5%
No contestaron	<u>33%</u>	<u>81%</u>
	100%	100%

Nota. El porcentaje tan alto de mujeres que no contestaron, se debió a que la mayoría de ellas no encontraba ninguna desventaja considerable para mencionarla. (Cfr. gráfica 12)

11. (QUE SUGERENCIAS HARIA USTED A ESTA ZAPATERIA PARA SATISFACER MEJOR TODAS SUS NECESIDADES?

	Masculino	Femenino
Aire acondicionado	1%	3%
Numeración zapato	1.8%	7%
Más empleados en turno	.5%	2.4%
Amplitud de exhibición	1%	2%
Mayor educación	1%	2.4%

Zapato grande(6,7)	1%		2.4%
Zapato chico (2,6)	1%		2%
Rapidez	1.4%		3.4%
Capacitación	1%		1%
Descuentos	1.4%		1.4%
Mayor surtido	2%		9%
Muy bien todo	3.4%		14.6%
No contestaron	<u>12.6%</u>		<u>20%</u>
	29.1	+	70.6=100%

(Cfr. gráfica 13)

c. Resultados y sugerencias. Una vez realizada la investigación podemos concluir los siguientes resultados:

Los clientes que acuden con mayor frecuencia a realizar las compras de zapatos son las mujeres. El mayor porcentaje de ellas son casadas. Esto se explica, ya que la mujer es la encargada del hogar y de los hijos y por consecuencia, es la que debe de realizar las compras respectivas y necesarias. Es muy común observar a una señora o ama de casa comprando zapatos para su marido y para sus niños y obviamente para ella misma.

El promedio de hijos que tienen las personas entrevistadas es alrededor de 3. Con esto observamos que en las clases socioeconómicas media-alta y alta el número de hijos es mucho menor que en las clases más bajas.

En la mayoría de las ocasiones los clientes encuentran los zapatos que buscan. Y esto se debe a que la cadena de

zapaterías a opinión de los entrevistados tiene un surtido muy completo.

La zapatería más fuerte en el calzado para niño es la Infantil, le siguen Coloso y Kindermoda. En zapato para dama las zapaterías más fuertes son Plaza, Dione, Minelly, Au petit Jean, Fantasy, Lanier, 3 Hermanos, Claudio Rocco, Casual Scarpe y La gran Via. Para caballero también se encuentra la zapatería Plaza, Minelly, Fantasy y Canadá. Las razones por las que se prefieren las anteriores zapaterías son las siguientes:

- Plaza, Minelly, Fantasy, Infantil por su surtido, servicio, precio y la calidad en sus productos.
- Dione por su servicio.
- Lanier, 3 Hermanos, Canadá por sus precios económicos.

El atributo más importante que debe tener un empleado de una zapatería es la educación, en segundo lugar se encuentra la rapidez con la que desempeñen sus funciones relacionadas con la venta y en tercer lugar la presentación que tengan ante el cliente. En general, los entrevistados coincidieron en que tanto la calidad como la variedad en el surtido de la línea de zapatos es muy buena. Cabe resaltar que la zapatería Dione, Plaza, Fantasy, Infantil, Au Petit Jean sobresalen principalmente en su calidad.

La zapatería que más sobresale por su surtido actual, moderno y a la moda es Minelly y en segundo lugar Claudio Rocco en calzado para dama. La política de precios que se maneja en general, parece ser la adecuada ya que en su mayoría los

entrevistados coincidieron que los precios están de acuerdo al mercado que se está lanzando.

Por lo general los clientes no conocen de aparadores, ni de las distintas maneras de exhibir el zapato sin embargo cabe mencionar que lo que les interesa es tener una visibilidad adecuada y estar cercanos al zapato y así poderlo apreciar mejor tanto en calidad como en diseño.

Por último las sugerencias que más sobresalieron por parte de los clientes, y como resultado de la investigación, fueron, mejorar el servicio y tener un inventario con mayor numeración en cada modelo de zapato.

Todo lo anterior me llevó a proponer las siguientes sugerencias:

1. Mejoramiento del servicio en general, entendiendo por éste, una atención personalizada, rápida y eficiente del empleado hacia el cliente, a través de una administración de personal, incluyendo la capacitación adiestramiento, y una fuerte motivación; de manera que el empleado desde que inicia operaciones en la empresa se sienta motivado tanto económica como psicológicamente en un ambiente agradable de trabajo. Algunos sistemas motivacionales que podrían aplicarse, en beneficio de todos los miembros de una zapatería pueden ser el reconocer al empleado del mes, siendo éste, el que más ventas haya realizado, tanto en cada zapatería, como en toda la cadena de tiendas; además proporcionar un viaje todo pagado para el empleado que durante todo un año haya tenido el mejor desempeño, tanto en asistencias como en la eficiencia en su

trabajo, de ésta forma el empleado buscará ser más productivo, aspecto que será cuantificable en las ventas realizadas. Es muy importante hacer énfasis en la selección e inducción del empleado en el trabajo, ya que la educación no se enseña, y la presentación de éste mismo es vital, tomando en cuenta de que el vendedor es a imagen del negocio ante el cliente.

Por la importancia que todos éstos aspectos tienen en el servicio que se le otorga al cliente en una empresa detallista, en la presente tesis "Estrategias Alternativas de Venta" se muestra una aportación particular a la capacitación, mediante el plan de venta amable. (Cfr. ANEXOS)

2. Es necesario cuidar mucho el surtido de la línea de zapatos no sólo en modelaje sino también en su numeración, es muy necesario tomar en cuenta a las mujeres con pie demasiado chico (talla 2) y demasiado grande (talla 6.5 y 7) así como a los caballeros (talla 6 y 30) respectivamente, la calidad, comodidad tratándose de zapatos para personas mayores y moda.

3. Manejar políticas de descuentos para zapatos de temporada pasada, de manera que sirvan como productos gancho para atraer más clientes a las tiendas.

4. Cuidar el mantenimiento de las instalaciones, tanto del área de ventas como de bodega, el aire acondicionado, puertas de acceso a la tienda seguras, exhibidores atractivos y amplios.

5. Crear un sistema de tarjetas de cliente distinguido, en la cual se recaban todos los datos de los clientes y se

vacion en una base de datos, para posteriormente hacer mercadotecnia directa, y tener más contacto con ellos, pudiéndoles avisar sobre promociones especiales y eventos diversos.

6. Debido a la gran competencia que se tiene entre las zapaterías, es de primordial importancia buscar un mayor posicionamiento e identificación con el cliente, sujeto de nuestro segmento meta, y así aumentar poco a poco la participación en el mercado. Para lograr esto se propone un poco de publicidad mediante algunos anuncios en los diversos medios muy bien seleccionados, de manera que no se inicie una guerra publicitaria entre la competencia y no se eleven los gastos.

Los medios seleccionados serían los siguientes:

- Revistas.

Se trata de revistas especializadas dirigidas a personas de clase socioeconómica medio-alta y alta pero muy exclusivas tales como revistas de clubs deportivos privados, anuarios de colegios privados y reconocidos en Guadalajara.

- Radio.

Una campaña institucional, dando a conocer el nombre de la zapatería y su ubicación. En estaciones de radio seleccionadas detalladamente, que tengan una audiencia amplia y directa hacia nuestro público específico.

- Promociones.

Se trata de promociones representadas en descuentos, rebajas en los precios por temporada, ya sea la entrada a

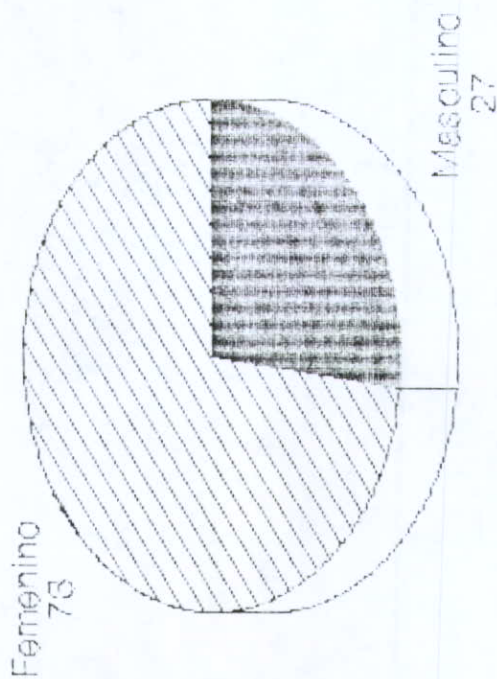
clases, noche de brujas, Navidad, día del niño, de la madre y del padre, algún aniversario de la zapatería en especial.

- Periódico.

Una pequeña campaña en temporadas específicas, enfocada al cliente y al producto.

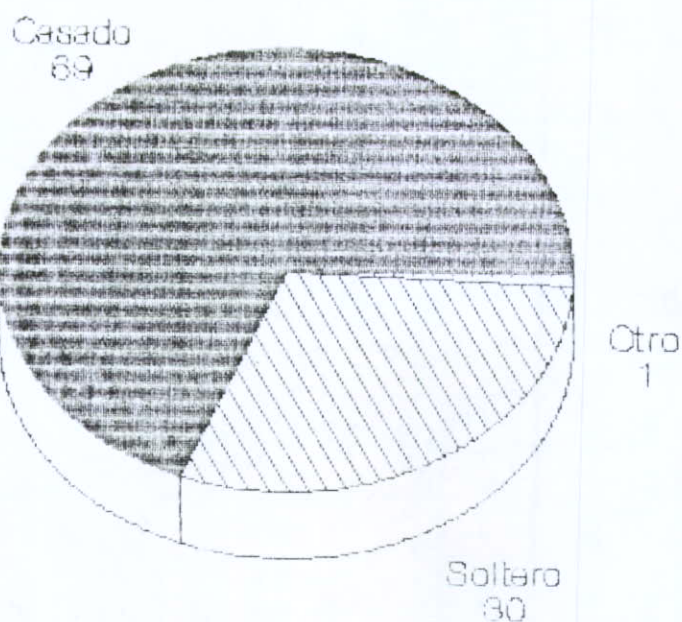
d. Apêndices gráficas

Sexo



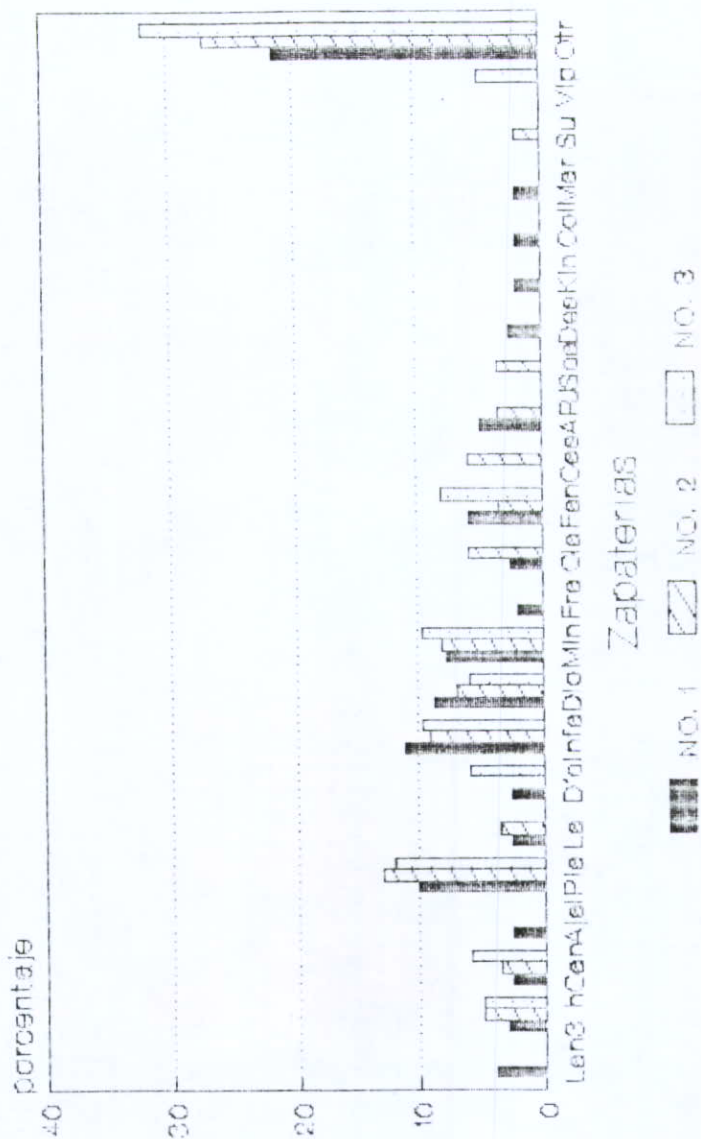
GRAFICA 1

ESTADO CIVIL



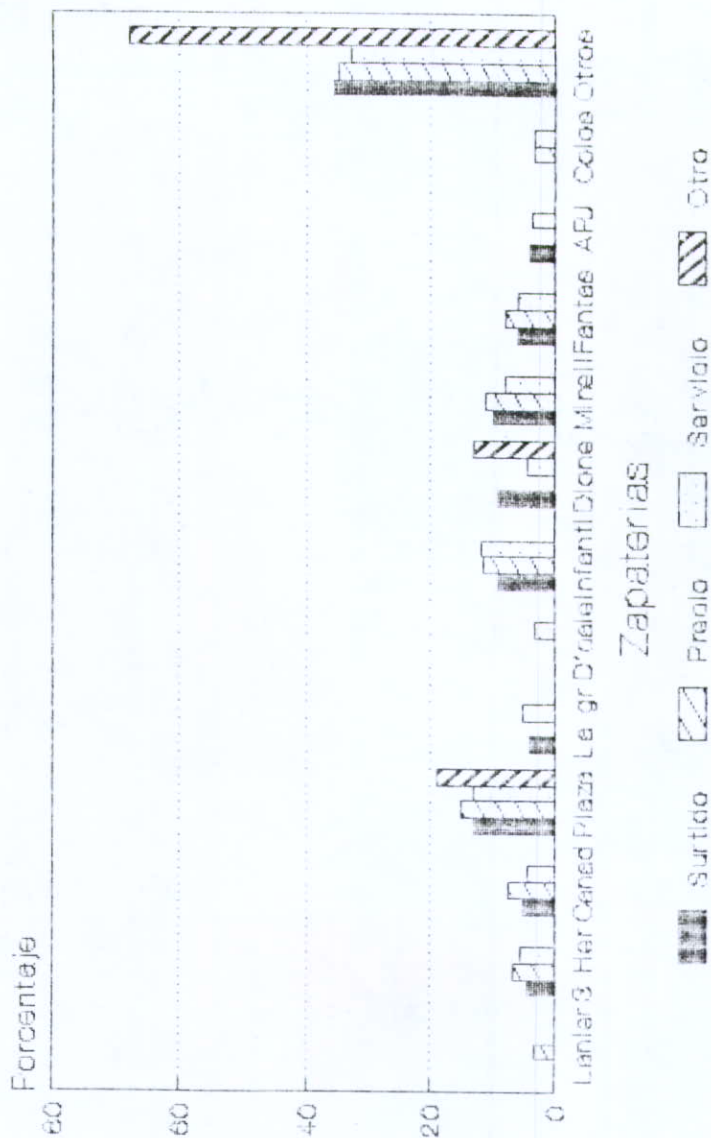
GRAFICA 2

GRADO DE PREFERENCIA DE ZAPATERIAS



GRAFICA 3

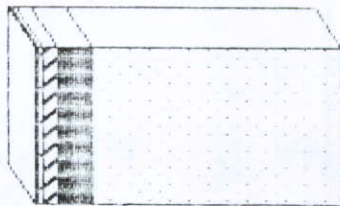
RAZONES PARA ELEGIR A LAS ZAPATERIAS



GRAFICA 4

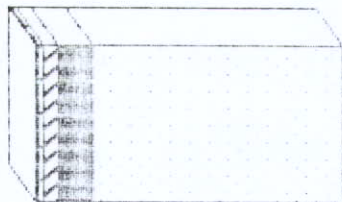
BUEN SERVICIO EN UNA ZAPATERIA

Precio 0.52
Numeracion 3.7
Surtido 7.6



Servicio 57.7

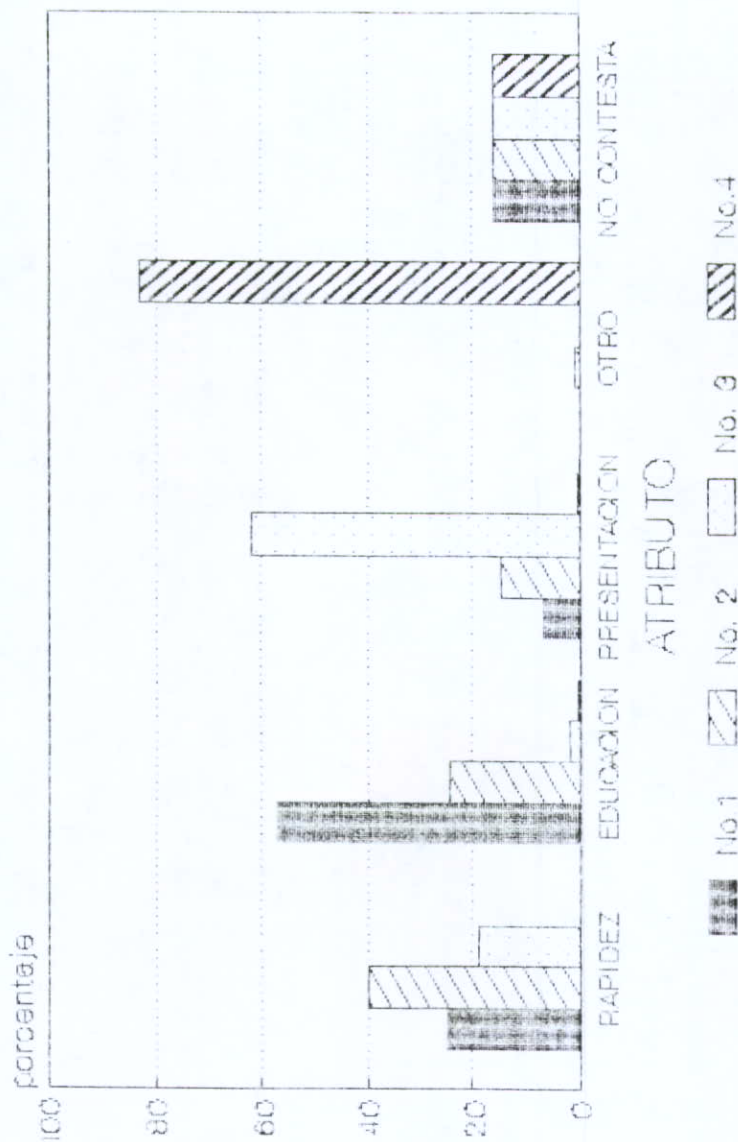
Precio 0.52
Numeracion 3.7
Surtido 7.6



Servicio 57.7

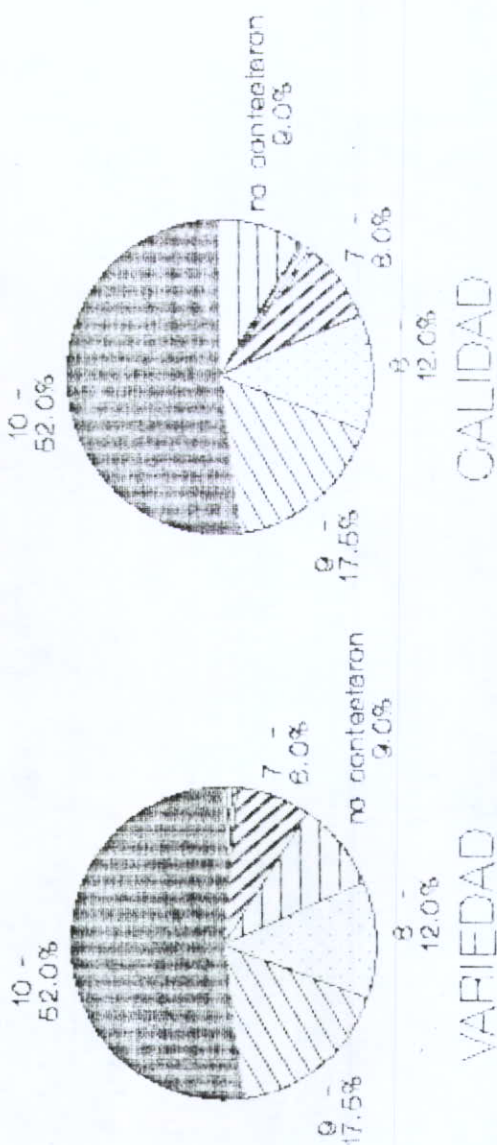
Masculino 29.82% Femenino 70.12%

ATRIBUTOS PRINCIPALES DE UN EMPLEADO DE UNA ZAPATERIA



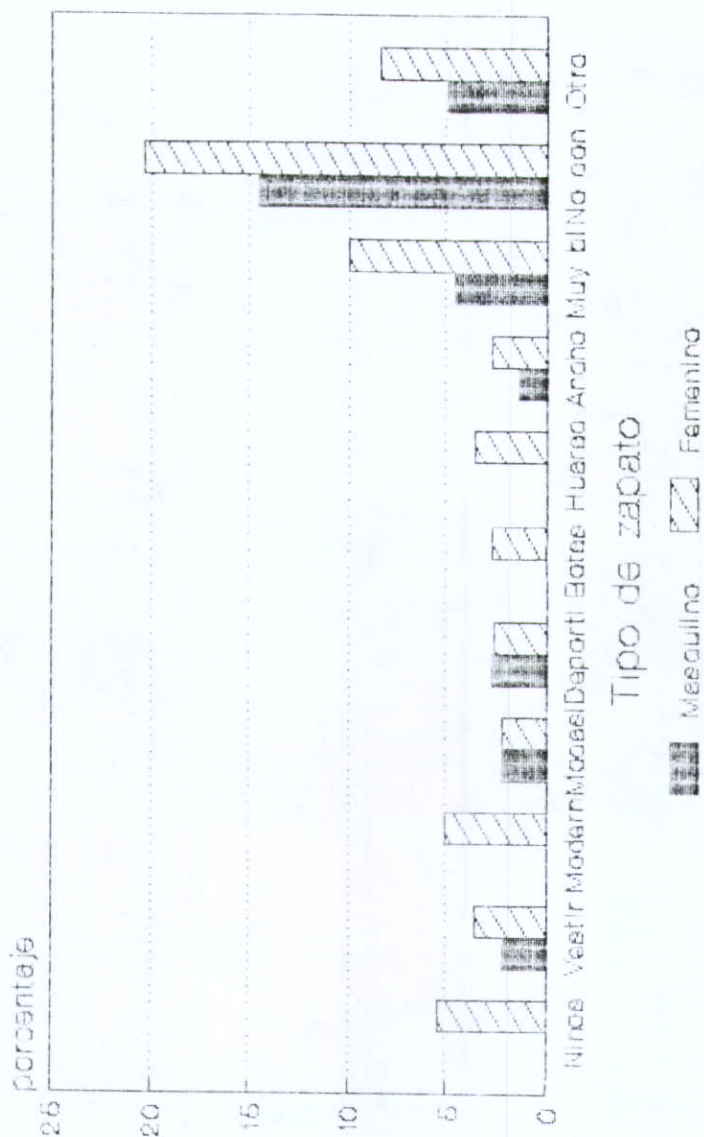
GRAFICA 8

GRADO DE VARIEDAD Y CALIDAD EN EL SURTIDO DE ZAPATOS



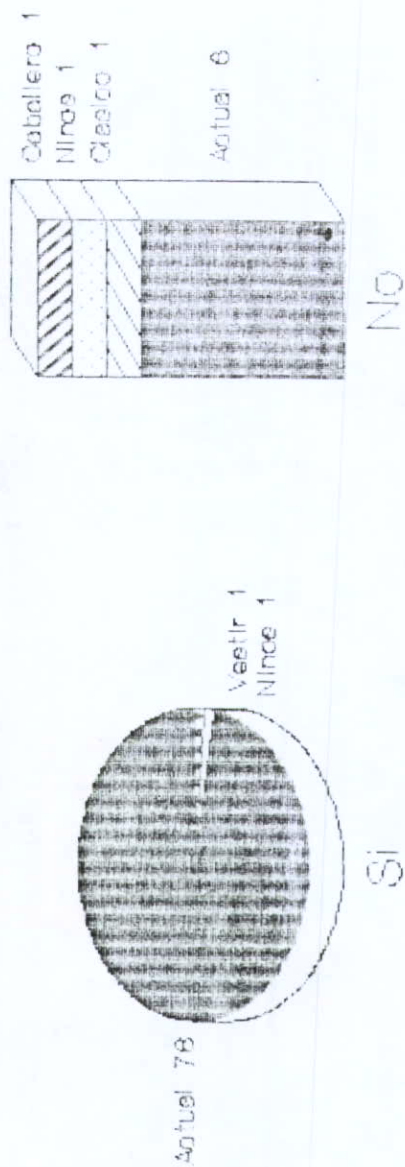
GRAFICA 7

TIPO DE ZAPATOS QUE BUSCA EL CLIENTE



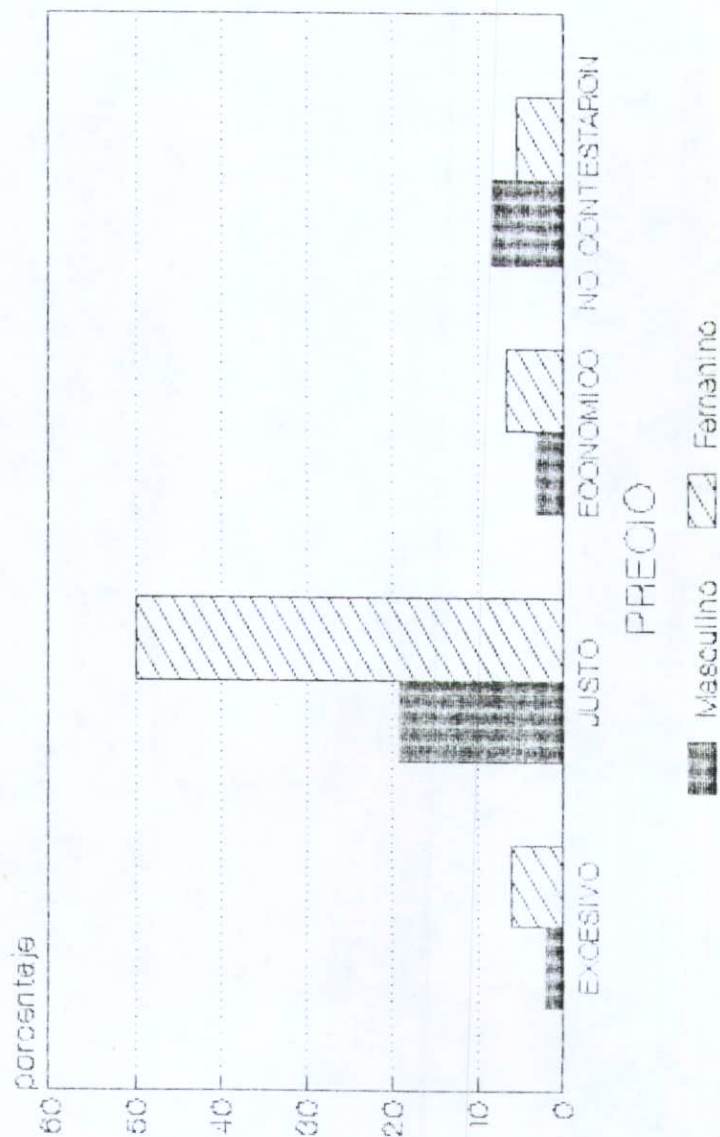
GRAFICA 3

MODA EN EL SURTIDO DE ZAPATOS



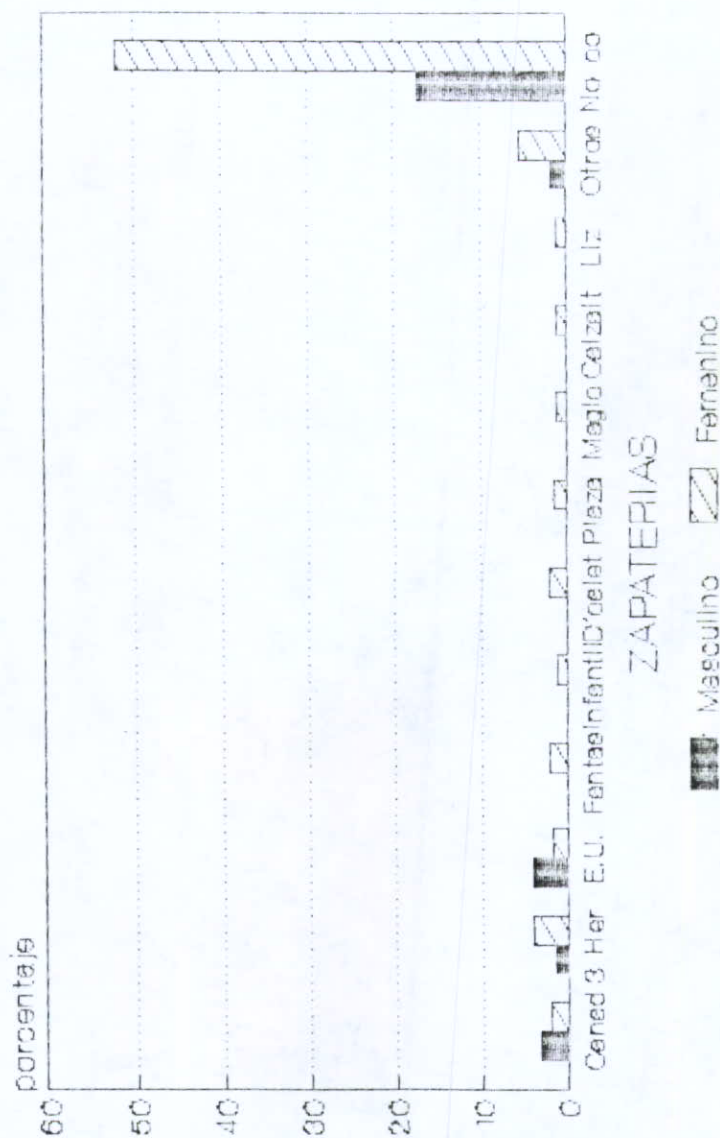
GRÁFICA 9 NO CONTESTARON 41%

CONSIDERACIONES DE PRECIO EN EL ZAPATO



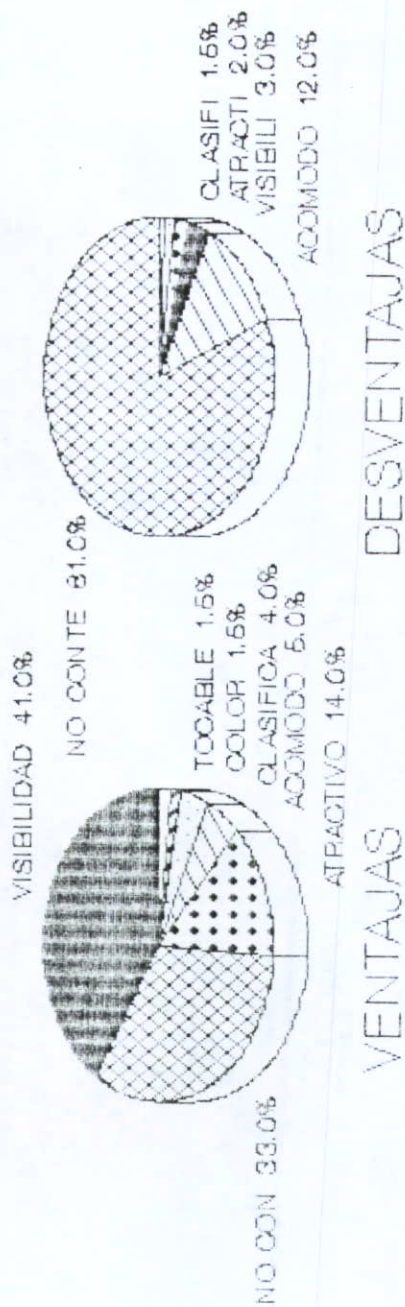
GRAFICA 10

OTRAS ZAPATERIAS CON PRECIOS MAS ECONOMICOS



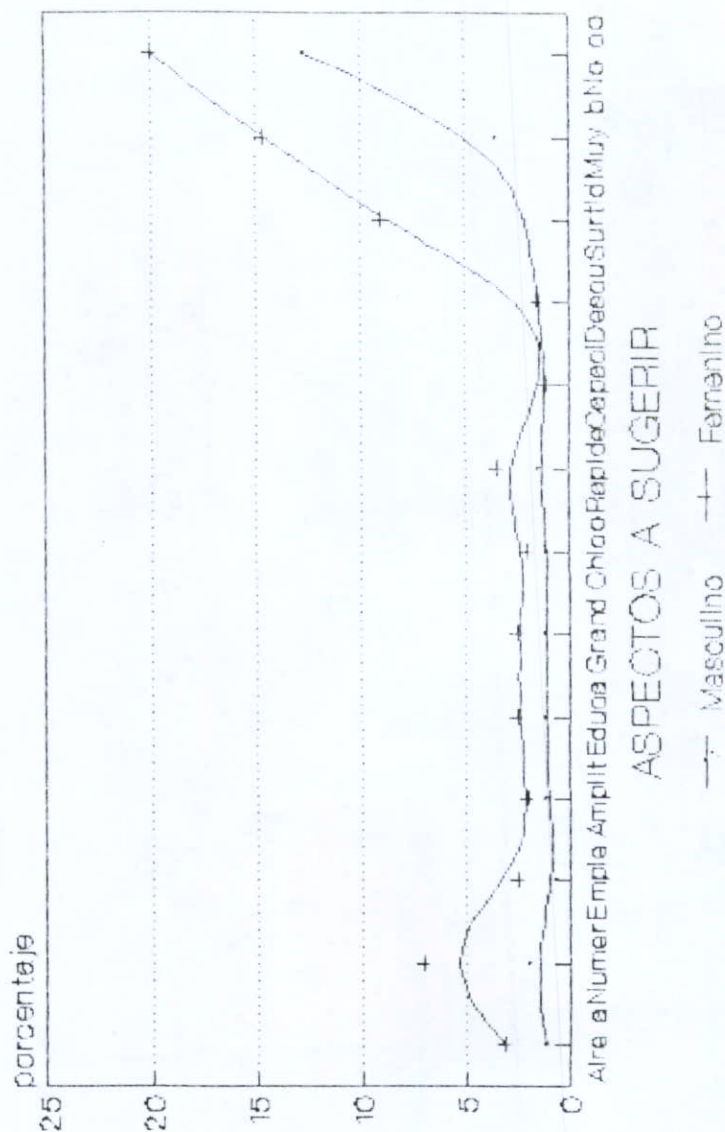
GRAFICA 11

VENTAJAS Y DESVENTAJAS EN LA EXHIBICION DEL ZAPATO



GRAFICA 12

SUGERENCIAS A LAS ZAPATERIAS



GRAFICA 13

CONCLUSIONES

A lo largo de ésta tesis se ha expuesto primeramente el concepto general de las ventas al detalle, para dar entrada a las estrategias alternativas de venta que pueden aplicarse en una cadena de zapaterías, siendo ésta un negocio totalmente dedicado al detalle. Posteriormente al realizarse la investigación de mercado para evaluar dichas estrategias de venta se llega a la conclusión de que para alcanzar el éxito en las operaciones que nos conlleven al logro de los objetivos de la empresa, en éste caso de la cadena de zapaterías, es necesario aplicar las estrategias precio, surtido y servicio conforme a lo que el cliente espera. Para éste caso la investigación nos refleja que en el sistema de fijación de precios no existe ningún problema, sin embargo en la estrategia servicio, hay mucho por hacer. La empresa tiene que ponerse en la mente que sus clientes no son el número uno sino sus empleados, ya que conforme éstos últimos se encuentren satisfechos y motivados, con un buen sistema de inducción, capacitación e integración en la empresa, sus esfuerzos por dar la mejor atención y servicio al cliente van a surgir simultáneamente.

Además la estrategia de surtido y selección de producto debe aplicarse con mucho cuidado, es necesario estar a la moda, y conservar el estilo clásico, tener numeración y no exceso de inventario, en éste aspecto se debe estar al pendiente de los cambios por temporada, los colores y tipos de pieles, por lo

mismo el comprador debe estudiar con anticipación las tendencias de años siguientes, asistiendo a exposiciones, viajando, observando las innovaciones y actualmente estar preparado para la entrada al libre comercio, para no sólo ir aprovechando las oportunidades sino buscarlas y adelantarse a ellas, ya que con la excesiva competencia que se tiene es necesario tomar la delantera y ofrecer lo que los clientes requieren para satisfacer cada vez mejor sus necesidades, y al mismo tiempo procurar que la empresa crezca y obtenga mayores beneficios tanto para ella y sus colaboradores como para la sociedad en general.

BIBLIOGRAFIA

- BOYD, H., WESTFALL, R., STASCH, S. Investigación de Mercados. 5a. ed: México, Ed. UTEHA, 1987.
- CLARK, T. Principios de Mercadotecnia. México, Ed. UTEHA, 1980.
- DORR, E. Ventas al Detalle, Proceso de Compras y Determinación del Precio, 2a. ed: México, Ed. Mc. Graw Hill, 1988.
- ERNEST, J. El Vendedor Creativo, México, Ed. Mc. Graw Hill, 1979.
- HOFER, C., SCHENDEL, D. Planeación estratégica: Conceptos Analíticos. México, Ed. Norma, 1985.
- KOTLER, P. Dirección de Mercadotecnia. 2a. ed: México, Ed. Diana.
- LLAMAS, J. Estructura Científica de la Venta, México, Ed. Trillas.
- MASON, J., MAYER, M., EZELL, H. Fundamentos de Comercio al Menudeo, México, Ed. CECOSA, 1989.
- SILICED, A. Capacitación y Desarrollo de Personal, México Ed. Limusa, 1986.
- STANTON, W. Fundamentos de Mercadotecnia. 8a. ed: México, Ed. Mc. Graw Hill, 1988.
- TULL, D., HAWKINS, D. Marketing Research. U. S. A., Ed. Macmillan Publishing Company, 1984.
- WEIERS, R. Investigación de Mercados. México, Ed. Prentice Hall, 1986.

FUENTES DE INFORMACION

- ARROYO M., SALCIDO G. Elaboración de un Manual de Procedimientos para el Departamento de Recursos Humanos en una Empresa Restaurantera: un estudio de campo, Tesis no publicada, Escuela de Psicología, ITESO, Guadalajara, Jalisco, 1990.
- BAUTISTA J. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), Av. Alcalde No. 788, Sector Hidalgo, CP 44280.
- DE ANDA, C., MAGANA, R. Proyecto de Capacitación y Desarrollo para una Empresa de Calzado en Guadalajara, Jalisco, 1990.

A N E X O S

TALLER DE INTEGRACION POR TIENDAS

OBJETIVO GENERAL DEL TALLER:

Proporcionar al empleado los medios necesarios, a fin de que tome conciencia del papel del grupo como campo fértil de la socialización.

OBJETIVOS PARTICULARES.

Ayudar al empleado a adquirir un mayor conocimiento de si mismo y de los compañeros de trabajo.

Favorecer la integración grupal de cada zapateria en particular.

I E M A R I O

- I. Presentación de los participantes.
- II. Aspectos humanos básicos de la comunicación.
- III. Los grupos en la vida del hombre.
- IV. Tipos de grupos: El grupo y el equipo.
- V. El individuo en el grupo.
- VI. Aspectos críticos en el proceso grupal.
- VII. El grupo como lugar óptimo de crecimiento personal.

DURACION.

9 HORAS.

METODOLOGIA.

Se pretende el logro de los objetivos a través de ejercicios semi-estructurados, revisiones teóricas y material audio-visual.

TALLER TEÓRICO-PRACTICO EN DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES

OBJETIVO GENERAL DEL TALLER:

Al finalizar el taller, el gerente desarrollará y aplicará las habilidades gerenciales, que puedan ayudarle en el desempeño de su trabajo.

OBJETIVOS PARTICULARES.

Proporcionar al gerente los medios necesarios para que tenga un perfil de excelencia en relación a su puesto.

Analizar algunas técnicas gerenciales tales como: La comunicación efectiva con el personal, motivación al trabajo, toma de decisiones, manejo de conflictos y liderazgo.

Describir los aspectos generales de la Mercadotecnia.

Proporcionar las herramientas para que el gerente mismo reconozca las áreas donde necesita mejorar su desempeño como gerente.

Aplicar y evaluar los conocimientos y técnicas adquiridos en el campo real de su trabajo.

T E M A R I O

- I. La importancia de las funciones del gerente.
- II. La excelencia gerencial como factor determinante en la empresa moderna.
- III. Comunicación con equipos de trabajo.

- IV. Motivación de personal.
- V. Manejo de conflictos laborales.
- VI. Toma de decisiones.
- VII. Aspectos de mercadotecnia.
- VIII. Liderazgo y relaciones humanas.

DURACION.

18 horas.

METODOLOGIA.

Se pretende que cada participante al inicio del taller, defina sus propios objetivos y al finalizar el mismo, evalúe su aprendizaje.

PLAN DE VENTA AMABLE

OBJETIVO GENERAL DEL PLAN:

Proporcionar al vendedor los conocimientos sobre la importancia de las ventas y su repercusión en el logro de las metas de la empresa.

OBJETIVOS PARTICULARES.

Analizar la importancia que tienen las ventas y su contribución al crecimiento de la empresa.

Describir las principales técnicas para la realización de las ventas.

Analizar la importancia de la atención y servicio al cliente y su repercusión en las ventas.

I E M A R I O

- I. Importancia de las ventas.
- II. Reglas fundamentales de la venta.
- III. Técnica de las ventas.
- IV. Trabajo diario de los vendedores, bodegueros.
- V. Motivo de falla en las ventas.
- VI. Fidelidad de los clientes.
- VII. Servicio al cliente.
 - A. Cómo agradar al cliente.
 - B. Importancia del cliente.
- VIII. Aspectos que debe tener un buen vendedor.

DURACION.

4 horas.

METODOLOGIA.

Se pretende el logro de los objetivos a través de ejercicios estructurados, exposición teórica material didáctico.

