

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
FACULTAD DE INGENIERÍA

Con estudios incorporados a la
Secretaría de Educación Pública

**“DESARROLLO DEL MODELO DE
EXPERIENCIA DE COMPRA EN UN NEGOCIO
DE RETAIL DE ALTA REPOSTERÍA”**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE OPERACIONES**

P R E S E N T A

ALEXIS GAGLIANO DÍAZ PÉREZ PEÑA

DIRECTOR DE TESIS:

DR. ERNESTO LEONIDES RODRÍGUEZ GONZÁLEZ

MÉXICO, D.F.

2014

INDICE	PÁGINA
Introducción	8
 Capítulo 1	
1.1 EL MERCADO DEL “RETAIL”	9
1.2 LA EXPERIENCIA DE COMPRA	10
1.3 TIPOS DE “RETAIL” Y MODELOS DE EXPERIENCIA DE COMPRA	12
1.4 RELACIÓN ENTRE LOS FACTORES QUE AFECTAN LA EXPERIENCIA DE COMPRA	13
1.5 SEGUIMIENTO A LA EXPERIENCIA DE COMPRA	17
1.6 FACTORES CLAVE DEL ÉXITO EN EL “RETAIL”	18
1.7 ESTRATEGIAS PARA EL ÉXITO EN EL “RETAIL” AL CREAR VALOR	20
1.8 FACTORES DE TIENDA	22
1.9 FACTORES DE SERVICIO	27
1.9.1 CONEXIÓN EN LA CADENA DE SERVICIO Y RENTABILIDAD: LOS COLABORADORES	30
1.9.2 SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE	32
1.9.3 PROGRAMA DE LEALTAD	33
1.10 PRODUCTO	36
1.10.1 “MERCHANDISING” EN EL PUNTO DE VENTA	36
1.11 PRECIO	41
1.12 CADENA DE SUMINISTRO	47
1.13 TECNOLOGÍA	48
 Capítulo 2	
2.1 ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL DE LA CADENA DE “RETAIL” DE PASTELERÍAS	50
2.2 NUEVO MODELO DE NEGOCIO	52
2.3 FACTORES DE TIENDA	53
2.4 COMUNICACIÓN DE ATRACCIÓN	54
2.5 CALIDAD DEL PRODUCTO Y SERVICIO	56
2.6 EVALUACIÓN DEL SERVICIO	62

	PÁGINA
2.7 ANÁLISIS DEL PROBLEMA Y SITUACIÓN ACTUAL	66
2.8 IMAGEN Y PERCEPCIÓN DE EL GLOBO	78
CONCLUSIONES	81
Capítulo 3	
3.1 DISEÑO DEL MODELO DE EXPERIENCIA DE COMPRA	82
3.2 FACTORES DE TIENDA	84
3.3 PRECIO	95
3.4 PUBLICIDAD	96
3.5 PROMOCIÓN	98
3.6 SERVICIO	99
3.7 PRODUCTO	104
Capítulo 4	
4.1 RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL MODELO DE EXPERIENCIA DE COMPRA	111
4.2 FIJACIÓN DE PRECIO POR UBICACIÓN DE TIENDA	111
4.3 FIJACIÓN DE PRECIO POR REGIÓN	113
4.4 FIJACIÓN DE PRECIO POR CATEGORÍAS	114
4.5 LA IMPORTANCIA DE UNA CUPONERA COMO MUESTRA DE SERVICIO POSTCOMPRA	115
4.6 LA VIABILIDAD DE HACER PROMOCIONES ESPECÍFICAS POR TIENDA PARA MEJORAR LA EXPERIENCIA DE COMPRA	116
4.7 VALIDACIÓN DE LA IMPORTANCIA DE UNA TARJETA DE DESCUENTO PARA GENERAR LEALTAD POR PARTE DEL CLIENTE Y ENRIQUECER SU EXPERIENCIA DE COMPRA	117
4.8 VALIDACIÓN DE HACER PROMOCIONES POR CATEGORÍA DE PRODUCTOS Y ENRIQUECER LA EXPERIENCIA DE COMPRA	118

	PÁGINA
4.9 VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA DE ATENCIÓN A LAS RECLAMACIONES Y SUGERENCIAS COMO MEJORA DEL SERVICIO Y CONTRIBUCIÓN AL MODELO DE EXPERIENCIA DE COMPRA	119
4.10 VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA DE HACER PROMOCIONES ENFOCADAS A PRODUCTO COMO ENRIQUECEDOR DE LA EXPERIENCIA DE COMPRA	119
4.11 VALIDACIÓN DE LA PUBLICIDAD COMO PALANCA PARA MEJORAR LA RECORDACIÓN E IMAGEN DE LA MARCA Y AYUDAR EN LA EXPERIENCIA DE COMPRA	120
4.12 VALIDACIÓN DEL MERCHANDISING COMO HERRAMIENTA PARA INCREMENTAR LAS VENTAS DE UN PRODUCTO Y DE LA TIENDA	121
4.13 VALIDACIÓN DE LA IMPORTANCIA DE LA AMABILIDAD COMO PARTE DEL SERVICIO DURANTE LA ESTANCIA DEL CLIENTE Y PARTE FUNDAMENTAL DE LA EXPERIENCIA DE COMPRA	123
4.14 VALIDACIÓN DE ALGUNOS FACTORES DE DISEÑO, AMBIENTACIÓN Y ASPECTO, COMO ELEMENTOS QUE AYUDAN A CONSTRUIR UNA EXPERIENCIA DE COMPRA	124
4.15 EL USO DE LA PUBLICIDAD INTERIOR Y EXTERIOR DE LA TIENDA	125
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	126
BIBLIOGRAFÍA	127

INDICE CUADROS, FOTOGRAFÍAS Y GRÁFICAS	PÁGINA
<p>Figura 1 Diferencias entre el tradicional CRM y el CEM Fuente: Meyer C. y Schwager A., <i>Understanding Customer Experience</i>, 2007.</p>	16
<p>Figura 2 Tres métodos para estudiar patrones de conducta Fuente: Meyer C. y Schwager A., <i>Understanding Customer Experience</i>, 2007.</p>	17
<p>Figura 3 Evolución de las estrategias de Retail Fuente: Dhruv Grewal, <i>et al.</i>, <i>Retail Success and Key Drivers</i>, Mc Graw Hill, EUA, 2006.</p>	18
<p>Figura 4 Factores del Segmento de valor Fuente: Dhruv Grewal, <i>et al.</i>, <i>Retail Success and Key Drivers</i>, Mc Graw Hill, EUA, 2006.</p>	22
<p>Figura 5 La Estrategia de Funcionamiento y el Sistema de Prestación de Servicios Fuente: James Heskett, <i>et al.</i>, "Putting the Service-Profit. Chain to Work", en <i>Harvard Business Review</i>, Reprint 94204, marzo-abril de 1994</p>	30
<p>Figura 6 Tipos de promociones Fuente: Karen Gedenk, Scott A. Neslin, y Kusum L. Ailawadi (2006).</p>	45
<p>Figura 7 Efectos de las Promociones Minoristas Fuente: Karen Gedenk, Scott A. Neslin, y Kusum L. Ailawadi (2006).</p>	47
<p>Figura 8 Mapa de competencia en la que se Encuentra El Globo Fuente: Datos Propios</p>	61
<p>Cuadro 1 Análisis de libro de comentarios según su clasificación Fuente: Datos Propios</p>	66

Cuadro 2	67
Análisis de quejas según su tipo	
Fuente: Datos Propios	
Cuadro 3	68
Análisis de sugerencias según su tipo	
Fuente: Datos Propios	
Cuadro 4	69
Análisis de Felicitación según su tipo	
Fuente: Datos Propios	
Cuadro 5	70
Principales incidencias en el Mystery Shopper	
Fuente: Datos Propios	
Figura 9	83
El Modelo de Experiencia de Compra de El Globo	
Fuente: Datos Propios	
Imagen 1	85
Interior de una tienda con el nuevo modelo de los tres mundos	
Fuente: Imagen de tienda	
Imagen 2	86
Propuesta de Planograma para la categoría de Pan Salado	
Fuente: Imagen de tienda	
Gráfica 1	107
Comportamiento del número de operaciones por hora del día	
Fuente: Datos Propios	
Gráfica 2	112
Comparativo de ventas en puntos de venta ubicados en el Aeropuerto de la Ciudad de México	
Fuente: Datos Propios	
Gráfica 3	113
Venta de Pastel Familiar e la Ciudad de Monterrey S1 – S20	
Fuente: Datos Propios	

Gráfica 4	115
Venta de Gelatina Familiar 2012 – 2013	
Fuente: Datos Propios	
Gráfica 5	116
Comportamiento de Número de Operaciones	
Fuente: Datos Propios	
Gráfica 6	117
Comportamiento de Número de Operaciones	
Fuente: Datos Propios	
Gráfica 7	118
Venta de Café 2013 en valor	
Fuente: Datos Propios	
Gráfica 8	120
Promoción en la compra de un pastel más \$100 una gelatina	
Fuente: Datos Propios	
Gráfica 9	121
Gráfica de ventas 2012 – 2013	
Fuente: Datos Propios	
Gráfica 10	123
Venta de Galletas en Vitroleros en áreas de cajas	
Fuente: Datos Propios	
Gráfica 11	124
Acumulado de Quejas y Sugerencias Enero – Mayo 2013	
Fuente: Datos Propios	

Introducción

El objetivo de este trabajo consiste en desarrollar un modelo de experiencia de compra único para la cadena de pastelerías El Globo, este modelo responde a la necesidad que se presenta en el mercado de repostería actual mexicano el cual es más evolucionado y sofisticado año con año.

Por medio de la implementación de este modelo se pretende re posicionar la marca El Globo llevándola a un oferta más de experiencia que de productos, actualmente El Globo carece de este modelo y es por eso la importancia de que existe una manera estructurada y priorizada de definir y ejecutar cada elemento que participa en el modelo.

El trabajo se basa en una investigación del mundo del Retail y en los diferentes elementos que construyen una experiencia de compra no solo en el negocio de la repostería sino en diferentes industrias o categorías. Se detalla también los antecedentes y la situación actual del negocio El Globo en cuanto a los elementos que forman la experiencia de compra actual y los principales indicadores con los que se mide la empresa.

En base a lo investigado y los hallazgos del mundo del Retail se propone un modelo de experiencia de compra único y diferenciado para El Globo que contempla todos los aspectos relevantes para los clientes de las tiendas así como los puntos de contacto o “momentos de la verdad” que construyen la percepción general de la experiencia de compra.

Diferentes partes del modelo propuesto fueron probadas en diferentes tiendas de la Ciudad de México donde se explican y se muestran tanto la mecánica, ejecución y los resultados obtenidos para comprobar la efectividad de estas.

Capítulo 1

1.1 El mercado del “Retail”

El “Retail”, o venta al detalle, es un sistema de comercialización que entrega el producto al consumidor final.

Así pues, los canales de venta son la parte medular del “Retail”, y buena parte de sus esfuerzos y diferenciación con respecto a otros sistemas de comercialización, se enfocan en el diseño y la experiencia de compra que proporcionan.

En general la industria del “Retail” es percibida como un negocio tradicional, pues la mayor parte de la gente la concibe como una empresa enfocada en lograr buenas negociaciones, lo que se obtiene presionando a los proveedores y vendiendo a precios bajos.

En los últimos años el mundo del “Retail” ha cambiado drásticamente. Las operaciones de grandes “Retailers” como Carrefour, Tesco, Wal Mart y la empresa Metro en Alemania, por nombrar sólo a algunas, se han vuelto cada vez más complejas y sofisticadas.

Massimo (2012), apunta que un “Retail” debe poder conectar emocionalmente con el cliente. Para crear este enlace emocional, el producto o servicio que se ofrece debe diferenciarse del resto de la competencia y al mismo tiempo alinearse con los valores, los deseos, el poder adquisitivo y las expectativas de su público.

Esta diferenciación va unida a la capacidad de ofrecer una experiencia de compra que resulte valiosa y memorable, esencial para poder crear tráfico, vender, fidelizar y crear lo que se conoce como “Brand Equity”.

Una marca es mucho más que un logotipo, un producto o un servicio. El lugar de una marca está en la mente y en los sentimientos de cada consumidor. Una marca se compone de historias y

experiencias que con el tiempo crean sentimientos; cuando muchas personas comparten esos sentimientos, la marca se mantiene viva.

1.2 LA EXPERIENCIA DE COMPRA

En torno a la experiencia de compra del consumidor, Andy Stalman (2009) señala que hoy en día ya no es suficiente parecer: también hay que ser.

Esto último se confirma si se piensa que las marcas que han apostado por los sentidos con mayor fuerza son aquellas que han permanecido en el mercado, a pesar de la crisis, en contraposición con algunos gigantes de la industria que han ido cayendo de manera lenta y segura. Pero quizá lo que ha ocurrido es que ha habido una transformación en algunos conceptos clásicos en torno a la industria, y por supuesto, a las ventas y a su forma.

Así, “Harley Davidson no vende motos”, afirmó su presidente antes de cotizar en la bolsa. Hoy por hoy, la marca “¡vende experiencias!”

Apple, uno de los iconos mundiales del diseño, entendió a la perfección el concepto y lo aplica en sus tiendas. ¿Quién no ha hablado de las tiendas Apple con amigos o con conocidos? La experiencia de compra en Apple es extraordinaria. También lo es alojarse en un Four Seasons, ir de vacaciones al Club Med o visitar un Museo del Smithsonian.

Los sentidos afectan por completo nuestra vida, y nuestra memoria almacena cada uno de nuestras vivencias. No obstante, la experiencia de compra nos aporta aún más: es una sonrisa, un entorno limpio, eficacia en la atención, encontrar fácilmente lo que uno busca, conectar emocionalmente el producto o servicio que se ofrece con el cliente, ser recordado... en una palabra: es querer regresar.

Pero para que esto último ocurra es preciso cuidar todos los detalles que involucran una venta exitosa. Hay que tener en cuenta que la memoria no es neutral y de la misma manera que premia, castiga; de la misma forma que reconoce, olvida.

¿Qué más da tener frente a nosotros el edificio más bonito de la zona si éste no tiene nada que ofrecer al interior?

Por su parte, Abraham Geifman (2013) define la experiencia de compra como: “Una disciplina interactiva que construye emociones positivas entre una marca y sus consumidores, además de generar impacto sensorial al utilizar creatividad e innovación tecnológica”.

En forma coloquial, una experiencia de compra marca la diferencia entre escuchar a nuestro grupo favorito en un CD o asistir a un concierto del mismo. Además facilita el impacto de marketing viral, permite recordar cualquier mensaje del producto, y sin duda lo más importante: impacta en las ventas de manera favorable.

¿Es acaso el café en Starbucks tan bueno? ¿O es que quizá la gente frecuenta el lugar por alguna otra razón? La respuesta es simple: el objetivo de hacer a Starbucks el “tercer lugar” de estancia de todo consumidor (después de la casa y la oficina o la escuela) apela a la grata experiencia de permanecer dentro de sus establecimientos.

Los sillones, el aroma, la música, la decoración, la atención del personal, la textura de los vasos, entre otras cosas, es lo que construye una experiencia de consumo a partir de que los elementos anteriores establecen contacto con nuestros cinco sentidos.

Y desde luego, el café que se ofrece el cliente tiene que ser “aceptable” para completar el círculo virtuoso.

1.3 TIPOS DE “RETAIL” Y MODELOS DE EXPERIENCIA DE COMPRA

Manfred K. (2006) identifica esencialmente 10 tipos de “Retail”. Cada uno de ellos satisface diferentes necesidades y está diseñado para cierto tipo y momento de compra, lo que origina diferentes experiencias de compra.

He aquí cuáles son:

1. Cadenas de autoservicio. En estas tiendas la sección de alimentos es fundamental, como también lo es la línea de abarrotes y productos de uso diario. El cliente encuentra gran variedad de opciones de compra, dispuestas en productos por categoría, además de que usualmente hay ofertas y descuentos en todos los departamentos. El uso de marcas libres es frecuente y es posible encontrar promociones muy agresivas.
2. Supermercados. Son tiendas orientadas a satisfacer las necesidades diarias del hogar, la venta de productos frescos es amplia y el cliente encuentra marcas conocidas del mercado.
3. Plazas comerciales. Ofrecen al cliente una gran variedad de marcas reconocidas, y también de marcas privadas, en las categorías de alimentos y no alimentos, con el beneficio adicional de que ofrecen también servicio personalizado.
4. Tiendas departamentales. Ofrecen una gran variedad de productos en grandes superficies de venta.
5. Franquicias de tiendas especializadas. Cuentan con una amplia variedad de marcas reconocidas y productos, exhibidos en grandes espacios.

6. Tiendas especializadas. En ellas el cliente encuentra una gran variedad de productos, por lo general de una sola categoría, con un servicio personalizado de gran calidad.
7. Tiendas 24 horas. Ofrecen al cliente servicio a domicilio, además de la amplitud de horario.
8. Puestos de periódicos o revistas. La mayor parte de éstos ofrecen, además de periódicos y revistas, productos de impulso como dulces y botanas. Por lo general están situados en lugares de alto tráfico.
9. Tiendas de conveniencia. Ofrecen practicidad en las compras de manera rápida sin tiempos de espera.
10. Internet. Comprar en línea ofrece información las 24 horas y todos los días al año, al tiempo que brinda mayor libertad al cliente para poder comparar precios.

1.4 RELACIÓN ENTRE LOS FACTORES QUE AFECTAN LA EXPERIENCIA DE COMPRA

Por su parte, Meyer C. y Schwager A. (2007) describen la experiencia de compra como la respuesta del cliente con cualquier contacto directo o indirecto de la empresa, esto es básicamente con el punto de venta (PDV) o con cualquier otro enlace que se tenga.

Así, el empaque, la línea telefónica de servicio a cliente o la página de Internet, incluyen todos los aspectos que van influyendo en el proceso de compra y que se pueden describir como el saldo entre experiencias buenas y malas.

El marco de referencia que usualmente utilizan los clientes o consumidores proviene de experiencias previas, o de experiencias con los competidores.

La experiencia de compra de un cliente se va moldeando y éste siempre tendrá un punto de comparación, previo o posterior.

Sin embargo, advierten Meyer y Schwager (2007): “La experiencia de compra no mejorará hasta que se convierta en máxima prioridad y [cuando] los sistemas, procesos y estructuras cambien para demostrarlo”

Dado que la experiencia de compra es el resultado de la interacción de todas las áreas de la empresa, resulta prioritario que las mismas estén alineadas para este fin.

Más adelante, describen también los principales procesos y estructuras para lograr lo anterior:

→ La gestión del negocio debe cambiar de encuestas hasta encontrar los puntos de contacto con el cliente.

→ El área de personal tiene que desarrollar una estrategia de comunicación interna para que, incluyendo el factor de rentabilidad, se pueda desarrollar el concepto de Customer Experience Management (CEM) en todas las decisiones de la empresa.

→ Mercadotecnia debe encontrar las necesidades y gustos de los diferentes tipos de clientes, comunicar los hallazgos al interior de la empresa y desarrollar la comunicación exterior acorde con éstos.

→ Operaciones debe asegurar que todos los procesos y habilidades de los colaboradores estén en sintonía con las expectativas del cliente.

→ El departamento de Desarrollo de Nuevos Productos no sólo debe desarrollar productos, sino también experiencias. Deberá entender

cómo usa el cliente actualmente los productos para poder ofrecer nuevas propuestas en estos caminos.

→ Sistemas deberá de ser capaz de captar la información del cliente, ordenarla y analizarla con el objetivo que ésta pueda ser aprovechada en la toma de decisiones.

Ahora bien, los métodos para evaluar la experiencia de compra son:

1. Mystery Shopper (MS) o comprador misterioso.

Kevin Peters (2011) comenta la importancia del modelo de *Mystery Shopper* (MS) o comprador misterioso, que consiste en observar de manera oculta la actividad normal del día a día en un negocio de "Retail".

Al trabajar con este modelo se evita que los colaboradores actúen de manera deliberada o disfracen conductas que ocurren cuando no se les supervisa. En todo negocio de "Retail" el contacto con el cliente es fundamental y la única manera de medirlo es mediante la observación y las encuestas de salida. Si bien las encuestas funcionan de manera cuantitativa, la parte cualitativa es de suma importancia ya que puede influir en el proceso de compra.

El estudio de MS permite auditar en cualquier momento del día y cualquier día de la semana a los colaboradores en el desempeño de sus actividades, puesto que en ocasiones son observados y grabados para establecer mediciones y acciones correctivas.

Lo que debe evaluar el MS son los factores que se relacionen con el cliente directamente, No sólo dar seguimiento a tareas rutinarias o procesos, como tener el baño limpio o la calidad y cantidad de la exhibición en el PDV.

El MS debe ser actualizado constantemente, de acuerdo con las preferencias observadas en los clientes y debe conocer también las diferencias clave con la competencia.

2. “Customer Relationship Management” (CRM).

Meyer C. y Schwager A. (2007) describen el CRM como un modelo por el cual se le da seguimiento a la relación con los clientes, sin embargo existe una óptica muy crítica a estas mediciones puesto que se refieren únicamente a indicadores medibles y cuantitativos, dejando a un lado el tema cualitativo y emocional del cliente, con lo que se descuidan aspectos ocultos o “insights” clave para poder mejorar la relación con el cliente.

3. “Customer Experience Management” (CEM)

Meyer C. y Schwager A. (2007) se plantean un nuevo modelo que es el de Customer Experience Management (CEM) que trata de enfocarse más en los temas que van forjando la decisión de compra durante el proceso.

En la figura 1 se presentan las diferencias entre el tradicional CRM y el CEM.

Figura 1

	¿Qué?	¿Cuándo?	¿Cómo Monitorearlo?	¿Quién utiliza la Información?	Importancia para el futuro desempeño
Gestión de la Experiencia del Cliente (CEM)	Captura y distribuye lo que un Cliente percibe acerca de una Compañía	En los puntos de interacción con el Cliente "Puntos de toque"	Encuestas, estudios dirigidos, estudios observacionales, investigación "la voz del Cliente"	Líderes de negocios o funcionales con el fin de crear expectativas realizables y mejores experiencias con productos y servicios	Tomando la delantera: Localizar lugares para insertar ofertas en los huecos existentes entre las expectativas y las experiencias
Gestión de la Relación con el Cliente (CRM)	Captura y distribuye lo que una Compañía conoce acerca del Cliente	Después hay un registro de la interacción con el Cliente	Datos en Punto de Venta, investigación de mercado, página web de clicks, rastreo automatizado de ventas	Grupos de cara al cliente como ventas, servicio de campo de mercadeo con el fin de impulsar una ejecución más eficiente y efectiva	Rezago: Unidades de venta cruzada agrupando los productos con demanda con los que no la tienen

Fuente: Meyer C. y Schwager A., *Understanding Customer Experience*, 2007.

1.5 SEGUIMIENTO A LA EXPERIENCIA DE COMPRA

Meyer y Schwager (2007) señalan que existen tres métodos para estudiar patrones de conducta de clientes y consumidores en los cuales la búsqueda de “insights” puede ayudar a corregir problemas actuales o a descubrir oportunidades potenciales.

La figura 2 muestra las tres opciones, de acuerdo con la experiencia del cliente: continuo, periódico e itinerante.

Figura 2

Patrón y Propósito	Dueño	Frecuencia de la recopilación de datos y su alcance	Metodología de recopilación y análisis	Foros de discusión y acción
<p>Patrones pasados: Captura una experiencia reciente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Destinado a mejorar experiencias transaccionales • Rastrea metas de experiencia y tendencias • Evalúa el impacto de nuevas iniciativas • Identifica cuestiones emergentes <p>Ejemplos: Post instalación o servicio de seguimiento al cliente, seguimiento de compra de nuevos productos</p>	Grupo central o funciones	<p>Persistente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encuestas electrónicas enlazadas a transacciones de alto volumen o a sistemas de retroalimentación en marcha • Automáticamente activado por la culminación de una transacción • Enfocado a la recopilación de datos en periodos cortos • Retroalimentación voluntaria por usuarios de foros en línea 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas en persona, por teléfono o vía web • Bolgs y foros de los usuarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Analizados dentro de las funciones y grupos centrales de estudio o ambos • Cuestiones multifuncionales dirigidas a los administradores generales • Análisis estratégico y acciones dirigidas por los administradores generales
<p>Patrones presentes: Rastrea las relaciones y experiencias existentes con un ojo que busca identificar oportunidades futuras</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantiene una constante y aún más profunda vigilancia al estado de la relación y otros factores • Ve hacia el frente así como para atrás • Usados con poblaciones y cuestiones más críticas <p>Ejemplos: Revisión bianual, estudios de usuarios "siguelos a casa"</p>	Grupo central, unidades de negocio o funciones	<p>Periódico:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisiones trimestrales • Estudios de relación • Estudios de experiencia de usuario • Sondeo a grupos de usuario 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas vía web precedidas por una preparación en persona • Contacto directo en persona o por teléfono • Foros de usuarios moderados • Focus Groups y otros formatos programados regularmente 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis por el grupo de patrocinio • Tendencias y cuestiones más amplias remitidas a los administradores generales y a los foros estratégicos y operativos • Análisis más profundo de cuestiones emergentes en el corporativo, la unidad de negocio o a nivel local
<p>Patrones potenciales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encuestas cuyo objetivo es conocer y probar futuras oportunidades <p>Ejemplos: estudios de diseño etnográfico, estudios de mercado para fines especiales, focus groups</p>	Administrador general o funciones	<p>Pulsada:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impulso aislado para fines especiales • Lecturas provisionales de tendencias 	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsados por Clientes específicos o problemas únicos • Sumamente enfocados • Incorpora el conocimiento existente de la relación con el Cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Centrado dentro del grupo de patrocinio con la coordinación y apoyo del grupo central

Fuente: Meyer C. y Schwager A., *Understanding Customer Experience*, 2007.

Ahora bien, cabe señalar que todos los “Retailers” se ubican en uno de estos cuatro segmentos:

1. Innovadores.
2. Segmento de valor.
3. Bajos precios.
4. Problemas.

A continuación se describen cada uno de los segmentos:

1. Innovadores.

Son “Retailers” que el cliente reconoce fácilmente por su marca, y desde luego por su objetivo. Un “retailer” innovador logra una experiencia de compra única que integra al cliente en el proceso de crear una experiencia duradera y placentera, al tiempo que implanta en él una lealtad, al ofrecerle experiencias estimuladoras y quizá alguna degustación antes de la compra. Todo lo anterior deja una profunda impresión en el cliente.

Entre otros, este es el objetivo de estos “retailers”, que se ofrece en almacenes como Neiman Marcus, Nordstrom o Saks Fifth Avenue, que por sí mismos marcan una diferenciación e incremento en sus ventas, y gozan de clientes fieles que disfrutan de la experiencia de compra.

2. Segmento de valor.

Wal Mart, Lowe’s y Best Buy son claros ejemplos de este segmento. Es en estas tiendas donde los grandes “retailers” desarrollan una estrategia de negocio a largo plazo.

Ahora bien, los “retailers” que se ubican en este segmento provienen a la vez de otros dos: bajos precios o innovadores, y han sabido construir su modelo basado en su diferenciación con el propósito de crecer y hacerse masivos.

Ubicarse en este segmento se alcanza a través de innovación y de precios razonables; una vez que se logra llegar, es necesario mantenerse actualizado y defender la posición, dado que el de valor es un segmento altamente rentable y muy atractivo para la competencia.

3. Bajos precios.

Son “retailers” que por lo general se encuentran en áreas con población de bajo ingreso, tanto en zonas rurales como urbanas. Sus formatos son pequeños y su principal beneficio son los precios bajos.

En los últimos años este modelo ha tenido crecimiento de doble dígito e incluso grandes competidores como Target, Albertsons y Kroger han incursionado en este segmento con pequeñas islas dentro de sus tiendas para competir con los grandes.

4. Problemas

En este segmento encontramos “retailers” que no logran mantener su oferta de valor. Para evitar su muerte, tienen que redirigirse hacia el segmento valor o al de precio bajo y recuperar posteriormente su posición.

1.7 ESTRATEGIAS PARA EL ÉXITO EN EL “RETAIL” AL CREAR VALOR

Los “retailers” que se ubican en el segmento de valor ofrecen –valga la redundancia– una oferta de valor al consumidor y son capaces de responder de forma inmediata a los cambios que demanda el mercado, al tiempo que tienen una capacidad de adaptación ágil y rápida y monitorean constantemente las necesidades y cambios.

Los “retailers” exitosos se han dado cuenta de que ser ágiles y rápidos son dos factores clave para sobrevivir. Algunos ejemplos que responden a lo anterior son TGI Friday’s, cadenas de restaurantes que mediante entrevistas o encuestas con padres de familia y clientes descubrieron que la mayor parte de ellos pedía que en los platillos de sus hijos se cambiara la guarnición de papas por ensaladas. A partir de estas entrevistas idearon ofrecer a su clientela menús bajos en carbohidratos, que diseñaron en conjunto con el instituto Atkins.

Los “retailers” pueden aprovechar los beneficios que trae consigo responder a las tendencias del mercado.

Esto último se ve claramente en el mercado de muebles que actualmente se ofrece al consumidor en países desarrollados.

Algunos cambios demográficos, nuevos estilos de vida centrados en el hogar y bajas tasas de interés han impulsado la venta de grandes cadenas de muebles como Ikea, Pier 1, y otros “retailers” que tradicionalmente no vendían muebles como Costco, Sam’s, Wal Mart, Target y JC Penney se han expandido a esta categoría en respuesta a estas tendencias.

En el segmento de valor se encuentran diversos factores que pertenecen a seis diferentes grupos, los cuales pueden apreciarse en la figura 4.

Figura 4



Fuente: Dhruv Grewal, *et al.*, *Retail Success and Key Drivers*, Mc Graw Hill, EUA, 2006.

1.8 FACTORES DE TIENDA

Dhruv Grewal, *et al.* (2006), mencionan que los “retailers” que se pueden distinguir de los demás por sus ambientes diferentes generan una experiencia de compra también diferente. Algunos ejemplos exitosos de éstos los podemos encontrar en Crate Barrel y Starbucks, pero también en las gasolineras japonesas Jomo.

Los factores que más influyen en el punto de venta son:

- Diseño y ambientación.
- Comunicación de atracción.
- Comunicación orientada a los clientes de la tienda.

A continuación se describen cada uno de los factores:

DISEÑO Y AMBIENTACIÓN DEL PUNTO DE VENTA

Basile C. (2009) define la experiencia de compra como parte integral del diseño y la ambientación en el punto de venta (PDV) y señala asimismo cómo influye todo lo anterior en el comportamiento del cliente.

Hoy por hoy, la actividad de comprar se ha convertido en algo rutinario, la cantidad de opciones para comprar, la cantidad de productos que existen para escoger y el bombardeo de los mismos en diversos medios publicitarios vuelve cada vez más difícil poder diferenciarse en el punto de venta

Sin embargo, una excelente manera de ser diferentes radica en la creación de una experiencia de compra única, mediante el diseño y el ambiente del PDV que se cree en torno al giro del negocio y a la experiencia de estar ahí, y por consiguiente a la de comprar.

El ser humano es receptivo a todo tipo de estímulos, mismos que le llegan por los diferentes sentidos, y precisamente por medio de los sentidos se deben exaltar las características básicas del producto o servicio que se ofrece. Así, olfato, oído, vista, gusto y tacto tienen que ser tomados en cuenta cuando se trabaja en diseñar un modelo de experiencia de compra único en el PDV.

En todo momento se debe considerar como punto de partida la opinión del cliente, y así todo tipo de estudio cualitativo y cuantitativo debe ser aprovechado para tomar cualquier decisión.

En el caso de la vista, es preciso cuidar de la iluminación en el PDV, así como los tipos de exhibición del producto y la manera de exhibirlos. En cuanto al oído, deben ser consideradas la ambientación y la música de fondo. El gusto y el olfato son dos sentidos que hay que cuidar en giros o industrias de alimentos. Por último, el tacto, se

tomará en cuenta a la hora de pensar en la disposición de los productos.

Massimo (2012), asegura que la funcionalidad, la innovación y el diseño son herramientas imprescindibles para construir el valor de la marca, crear una base de clientes fieles y promover las ventas.

El diseño tiene que responder al aquí y al ahora. Tanto construir una tienda como lanzar una campaña, comienza con una idea que se desarrolla mediante un plan. Así pues, un diseño es un plan y cada plan es un diseño. La gente se da cuenta del poder del diseño tanto por los aparatos que usa como por el entorno en que habita.

Nuestro encuentro con el diseño define nuestra rutina cotidiana, nos conecta con el mundo.

El diseño transforma una marca en tangible y verdadera. Gracias al diseño percibimos mucho de lo que significa la marca y respondemos recíprocamente a la misma.

El diseño es la puerta que nos lleva a la comprensión de la marca, nos permite acceder a ella. Cuando el diseño alcanza la excelencia se genera deseo y atracción.

Todo proceso de diseño conducido con integridad y coherencia se traduce en una llamada irresistible a la compra.

COMUNICACIÓN DE ATRACCIÓN Y COMUNICACIÓN ORIENTADA A LOS CLIENTES DE LA TIENDA

Chetochine G. (2008) señala que existen dos tipos de comunicación o publicidad que se llevan a cabo en el negocio del "Retail": la comunicación de atracción, que aspira a captar nuevos clientes y la comunicación orientada a los clientes cautivos de la tienda.

Uno de los indicadores clave en los negocios de “Retail” es el número de operaciones que indican el flujo de gente y de compradores potenciales que entran al establecimiento.

Por ello es fundamental el tráfico constante a las tiendas, para que mediante el servicio y la oferta ese tráfico se convierta en operaciones de venta.

COMUNICACIÓN DE ATRACCIÓN

La comunicación de atracción se divide en:

1. Folletos y catálogos.
2. Cartelera y vallas publicitarias.
3. Prensa.
4. Televisión.
5. Internet.

1. Folletos y catálogos.

Constituyen la comunicación impresa que produce directamente la empresa y que distribuye en la zona radial de las tiendas, o en algún medio impreso.

Los folletos y catálogos deben diseñarse de acuerdo con el tema que se quiera comunicar.

Así por ejemplo, no se puede dar el mismo tratamiento a una pantalla electrónica que a un juguete (Chetochine G. ,2008).

Los temas recurrentes en los folletos y catálogos son:

- Eventos de calendario (Navidad, Semana Santa, etcétera).
- Eventos específicos de la marca de “Retail” (aniversarios).
- Días “D” (Copa del mundo).

- Eventos Temáticos (frutas y verduras).
- Eventos de descuento (rotación de inventarios).

2. Carteleras y vallas publicitarias.

Son los medios más utilizados para eventos de calendario o eventos específicos que permiten a la vez desarrollar el impulso y la recordación al cliente, además de que resultan una buena opción por sus ubicaciones cercanas a las tiendas.

3. Prensa.

Es el medio más recurrente para la comunicación de promociones. Usualmente se utiliza para hacer actividades tácticas que por su duración no afectan la imagen de la marca.

4. Televisión.

Las grandes cadenas de “Retail” se valen de la televisión, por ser ésta un medio que permite lograr el mayor alcance al menor costo por impacto. La televisión es utilizada para todos los temas de comunicación, puesto que permite la diversidad de mensajes y una respuesta rápida a la competencia.

5. Internet.

En la actualidad es el medio de mayor crecimiento. Su versatilidad y modernidad lo han convertido en estratégico para el negocio del “Retail”, además de que tiene la ventaja de su disponibilidad en días y horarios.

LA COMUNICACIÓN ORIENTADA A LOS CLIENTES DE LA TIENDA

Este tipo de comunicación busca informar al cliente, fidelizarlo y aumentar el ticket promedio. De acuerdo con Chetochine G. (2008), entre los medios para realizarla se encuentran:

Internet y Customer Relationship Management (CRM).

Por medio de la página de Internet, de las redes sociales y del programa CRM que se tenga o se desarrolle, se puede mantener informado al cliente de las promociones y nuevos productos.

Al mismo tiempo, este tipo de comunicación permite recompensarlo por su fidelidad y escucharlo para obtener áreas de oportunidad o nuevas ideas del negocio.

Publicidad en el Punto de Venta (PDV).

Es la comunicación que se encuentra junto con el producto y/o servicio, y que se encarga de informar las características del mismo, el precio, sus ventajas competitivas y ofertas.

Esta comunicación se lleva a cabo de forma impresa o en pantallas, y deberá estar de acuerdo con todos los lineamientos de difusión y con el calendario de avisos de la tienda.

1.9 FACTORES DE SERVICIO

Por su parte, Dhruv Grewal, *et al.* (2006), menciona que después del esfuerzo y la inversión que dedican los “Retailers” para atraer a los clientes a las tiendas, es sorprendente la poca atención que se le presta al Servicio al Cliente. Es común ver tiendas con carritos abandonados a la mitad en los pasillos por los clientes que se cansaron de esperar su turno en el área de cajas, o ver clientes

perdidos en las tiendas buscando algún producto o servicio en particular y que no reciben ayuda de ningún colaborador de la tienda.

Por otra parte, aquellos “Retailers” que ofrecen un buen servicio a sus clientes se diferencian de la competencia y agregan valor a su oferta.

Ejemplo claros de lo anterior pueden ser American Girl, Build-A-Bear, Trader Joe’s, Best Buy, Container Store, y la tienda Lowe’s. El factor clave del buen servicio al cliente está en el personal.

El retailer se debe asegurar de entrenar bien al personal para que pueda cumplir con los siguientes cinco puntos:

1. Poder dar información correcta a los clientes para que éstos puedan tomar las mejores decisiones de compra.
2. Informar a los clientes de la correcta ubicación de los productos y ayudarlos a encontrar lo que están buscando.
3. Brindar a los clientes facilidad en algunas operaciones en el área de cajas y devoluciones o cambios.
4. Brindar asesoría en torno a las características y beneficios de los productos o servicios que el cliente está interesado en adquirir.
5. Servicio postventa atendiendo todas las necesidades del cliente que se puedan presentar.

Los “Retailers” que se enfoquen en los aspectos de servicio al cliente generarán mayor percepción de valor y tendrán una posición más competitiva en el mercado.

James L. Heskett, Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser, Jr., y Leonard A. Schlesinger (1994) abordan la importancia de la calidad de una manera integral en la industria de

servicios y “Retail”, y señalan la relación que existe entre la rentabilidad, la lealtad del consumidor y la productividad.

En la figura 5 se muestran las conexiones entre la calidad de las condiciones de trabajo de los colaboradores y la selección de los mismos, con el nivel de satisfacción que pueden presentar y a su vez se indica el nivel de productividad y baja rotación que se va a presentar.

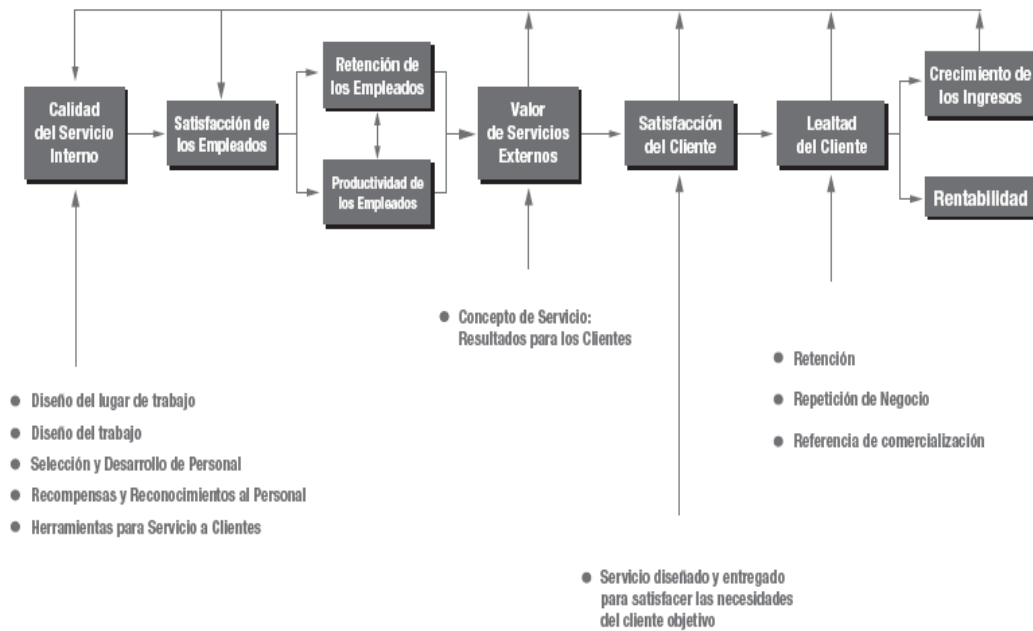
Gracias a esta primera parte se podrá ofrecer una calidad de producto y servicio a la altura de las expectativas del cliente y con esto se logrará su lealtad.

Ahora bien, derivado de la lealtad del consumidor se generarán ventas y por consiguiente rentabilidad repitiendo el ciclo una y otra vez, con lo que finalmente se podrá convertir el modelo de negocio en un círculo virtuoso que puede crecer ilimitadamente.

La calidad no puede estar aislada en una sola área de la empresa. Lo que se ofrece al cliente es el resultado del trabajo de toda la cadena productiva, el futuro y la continuidad de la empresa dependen de los resultados de la misma.

Figura 5

La Estrategia de Funcionamiento y el Sistema de Prestación de Servicios



Fuente: James Heskett, *et al.*, “Putting the Service-Profit. Chain to Work”, en *Harvard Business Review*, Reprint 94204, marzo-abril de 1994

1.9.1 CONEXIÓN EN LA CADENA DE SERVICIO Y RENTABILIDAD: LOS COLABORADORES

Howard Shultz (Presidente de Starbucks) comentó en una entrevista de Allen Webb, de McKinsey Publishing realizada en 2011, que una de las prioridades para la empresa es atraer el talento necesario para garantizar el crecimiento de Starbucks a nivel mundial.

En todo negocio de “Retail” es intensivo el uso de manos; las tiendas son operadas por colaboradores, desde su apertura hasta su cierre: el manejo, la operación, el control y hasta la contabilidad de cada punto de venta es gestionado por colaboradores.

Shultz también dice que es importante atraer a personas que tengan valores y que estén alineadas con los valores de la empresa.

El “Retail” presenta retos diferentes cada día y habilidades técnicas y personales que no todo el mundo posee, o en su caso que debe desarrollar. El tema de la atención al cliente, el servicio, la información y la actitud con la que se lleve a cabo la tarea en su totalidad, son fundamentales para desarrollar una experiencia de compra que diferencia al negocio o a la marca del resto de la competencia.

No sólo es importante reclutar a la persona adecuada, sino también darle la capacitación general y técnica que el negocio requiere; esto, además de que ayudará a mejorar la calidad del servicio, permitirá al negocio desarrollar un modelo que puede ser replicable y que permita el crecimiento y la expansión del mismo.

Otro elemento muy importante a tomar en cuenta es la comunicación a los colaboradores, “Existen estudios que muestran que las compañías con alto nivel y calidad de comunicación interna entregan mejores resultados a los *stakeholders* y accionistas y logran un mayor compromiso por parte de sus colaboradores y menor rotación de personal.” (Mobley N., 2011).

Los boletines cuya finalidad es informar y animar a los colaboradores, sirven también para anunciar los nuevos productos y las promociones, así como para explicar determinadas mecánicas, al tiempo son también un medio de retroalimentación para que todos puedan expresarse y dar su punto de vista.

1.9.2 SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE

Hoch S. (profesor de Marketing de Wharton, 2005) señala que la mayor parte de las cadenas son muy parecidas, y que hoy en día se ha llegado a un punto en el que prácticamente todos los PDV's cumplen con los estándares mínimos de calidad, acomodo, información y demás reglas básicas. Sin embargo, este autor apela al servicio al cliente como principal factor de diferenciación con la competencia. y añade que poder brindar una atención única al comprador será muy redituable, puesto que hará que éste último sea fiel al establecimiento.

De acuerdo con el estudio *Descubriendo lo que le encanta al cliente. Un estudio de experiencias fascinantes de compra en el comercio en América del Norte* (2009) se encontraron cinco áreas que ayudan a lograr una experiencia de compra única y diferenciada.

1. Implicación.

El interés genuino por parte del personal que está en el PDV de convertirse en aliado de las necesidades y preguntas del cliente, así como la vocación de servicio, la capacidad que tiene para entender las necesidades del cliente y saber escucharlo.

2. Excelencia en la atención.

La capacidad del personal para resolver las dudas o preguntas del cliente en torno al servicio o producto, así como dar a conocer los atributos y ventajas de los productos que ofrece.

3. Experiencia de marca.

La experiencia generada por el entorno y los detalles bien diferenciados de la competencia, que permitan un ambiente agradable en el que se disfrute la compra del bien y/o el servicio.

4. Agilidad.

El ser rápido en la atención y el servicio que se ofrece, valorar el tiempo del cliente y estar conscientes de que cada paso debe ser atendido con el mismo sentido y empatía con él.

5. Solución de problemas.

En caso de existir un problema, solucionarlo lo más pronto posible y en caso de que llegara a haber un daño, tratar de subsanarlo de la mejor manera.

1.9.3 PROGRAMA DE LEALTAD

Joseph C. Nunes y Xavier Drèze (2006) presentan los alcances, beneficios y mitos de los programas de lealtad.

Un programa de lealtad está diseñado para cuidar a los clientes actuales y retenerlos por medio de recompensas, que no siempre tienen que ser en dinero o en producto.

Actualmente existen muchos programas de lealtad que buscan equivocadamente crear lealtad entendida como fidelidad, misma que nunca será posible tenerla en un mercado cada vez más

competitivo. Sin embargo según los autores sí puede generar cinco objetivos:

1. Mantener a los clientes y evitar que vayan con la competencia por medio de un programa original que los recompense y esté desarrollado de acuerdo con las expectativas de los propios consumidores.
2. Incrementar el *share of pocket* (participación de bolsillo) de los clientes mediante promociones cruzadas y ventas de otros productos y servicios complementarios.
3. Impulsar a que los clientes realicen compras adicionales por medio de acciones especiales y promociones especiales.
4. Generar información valiosa sobre el comportamiento y las preferencias del consumidor por medio de bases de datos y análisis de la información. Las empresas pueden entender y conocer con mayor profundidad a sus clientes y ofrecerles sus productos por medio del plan acciones desarrolladas específicamente para ellos.
5. Generar rentabilidad por medio de programas de intercambio de recompensas con otras empresas.

Una parte importante de los planes de lealtad, según Joseph *et al.*, son las recompensas, de las que existen diferentes tipos. He aquí algunos de ellos:

- Recompensas emocionales. La mayoría de las personas prefieren recompensas que prometen beneficios intangibles como son viajes, descanso o distracción que por ejemplo aparatos electrónicos.
- Recompensas que agregan nuevas relaciones con el cliente por medio de productos o servicios que no consume regularmente. Por ejemplo, en una cafetería se le puede recompensar con una galleta especial.

- Recompensas combinadas con dinero para poder adquirir el bien, ya que cuando el cliente desembolsa menos dinero siente un doble efecto. Tal es el caso de las aerolíneas, que se pueden comprar vuelos combinando millas y dinero.

Ahora bien, concluyen los autores, dentro de los errores más comunes al desarrollar un plan de lealtad están:

→ CREAR un nuevo plan de lealtad que no tenga ninguna diferenciación con los planes de la competencia, convirtiéndolo automáticamente en un *commodity*.

→ RECOMPENSAR a los clientes desleales, ya que en muchas ocasiones se generan descuentos por igual y todo tipo de clientes los aprovechan. A primera vista puede resultar atractivo, salvo que en ocasiones existen revendedores o mayoristas que aprovechan la situación.

→ PREMIAR el volumen sobre la rentabilidad. La mayoría de las veces, las organizaciones se ven atraídas por incrementar el volumen de ventas arriesgando el margen de rentabilidad. El plan de lealtad deberá siempre cuidar las dos variables.

→ DAR de más o sobrepremiar al cliente. El programa busca recompensar la continua relación con el cliente y no dejar dinero sobre la mesa en el intento.

→ PROMETER más de lo que se puede entregar. En ocasiones el desarrollo de los planes no contempla todas las variables de la empresa –internas y externas– y se corre el riesgo de generar frustración del cliente.

1.10 PRODUCTO

En las últimas décadas ha habido grandes cambios en torno a la diversidad y a la cantidad de productos en los “Retailers”, pues ha pasado de tener poca variedad de productos y categorías a un crecimiento sin precedentes, especialmente en la década de los noventa.

Dada la importancia de este factor que permite agregar valor para los clientes, se debe analizar a profundidad cuáles productos y en qué lugar agregan valor.

La variedad de productos que se puedan encontrar en un “Retailer” son un factor importante para los clientes.

Una variedad suficiente puede influir directamente en la percepción del cliente e incrementar su nivel de lealtad así como elevar la cantidad de compra.

1.10.1 “MERCHANDISING” EN EL PUNTO DE VENTA

La American Marketing Association, AMA (2010) define como merchandising a aquellas actividades promocionales que realizan los fabricantes en las tiendas, como contar con expositores específicos para sus artículos, o la capacidad de identificar la gestión y toma de decisiones de los minoristas respecto de un artículo o de una línea de artículos (Dhruv Grewal, *et al.*, 2006).

Muchos “Retailers” dedican gran parte de su tiempo y esfuerzo al “merchandising”. Los ejemplos más exitosos se enfocan en encontrar productos y servicios que conecten con sus clientes-objetivo y en que éstos se encuentren en el lugar y momento que el cliente lo requiera. Muestras de lo anterior pueden ser Zara de España o la sueca H&M.

Otros ejemplos claros y exitosos de casos de alta innovación son Wal-Mart, Carrefour, Metro, Urban Outfitters, Trader Joe's, Crate and Barrel, Starbucks, American Girl, Build-A-Bear, Target, Dollar General.

Quelch y Cannon-Bonventre (1983) señalan tres razones principales por las que el merchandising en el punto de venta es una actividad que está creciendo rápidamente en el mundo del "Retail":

1. Está probando dar más resultados que las inversiones en publicidad y promoción tradicionales.

En la mayoría de las empresas de "Retail", un gran porcentaje del presupuesto de mercadotecnia (MKTG) está destinado a actividades de publicidad y promoción. Hoy en día el consumidor está constantemente bombardeado por impactos publicitarios en todos los medios de comunicación que existen, por lo que resulta cada vez más difícil sobresalir entre todos estos mensajes.

Las promociones no son la excepción: prácticamente todos los "Retailers" y fabricantes tienen promociones durante todo el año; sin embargo pocas de éstas logran ser contundentes, además de que están enfocadas a obtener resultados de corto plazo, y muchas veces su recordación es muy corta.

Dado que los "Retailers" son dueños del PDV, les es más fácil lograr el control en el mismo e implementar las actividades de "merchandising" que se van definiendo.

2. La necesidad de apoyar la labor de venta en el punto de venta (PDV).

Los "Retailers" requieren necesariamente de personal para atender el PDV, razón por la cual el costo de mantenerlos no siempre es posible. Esto afecta directamente al cliente que atiende al "Retail" y

que busca ser atendido y escuchado en el PDV donde tomará la decisión de compra.

El “Merchandising” es de gran ayuda para el cliente cuando está por tomar la decisión final de compra, pero como es imposible que siempre esté un colaborador con él, la comunicación en el PDV en cuanto a las características del producto, su precio y sus virtudes se convierten en factor de decisión.

3. Cambios en el consumidor con mayores expectativas al tomar decisiones en el PDV.

Debido a la sofisticación de los últimos años en el “Retail” y la competencia que existe, el consumidor tiene mayores expectativas sobre los productos, el servicio y el valor agregado que obtendrá a cambio de su dinero. Hoy en día no basta con saber el nombre y el precio del producto; el cliente busca información adicional como por ejemplo, el sitio en el que el producto ha sido fabricado, la calidad de los ingredientes o las materias primas que se utilizan, y en el caso de los productos alimenticios la información nutrimental es cada vez más leída. Como valores agregados están los consejos para poder utilizar mejor el producto o servicio, así como informar al cliente si éstos son o no complementarios con otros.

Ahora bien, estos mismos autores desarrollan las siguientes premisas en torno al tema que nos ocupa. He aquí lo que dicen.

“Un programa efectivo en el PDV puede incrementar la credibilidad y facilitar la labor de venta”.

El trabajo en el PDV puede marcar la diferencia entre que el cliente realice la compra o no; y aún más importante que lo anterior es que sea fiel a la cadena o “Retail” y que no se pierda por irse a la competencia.

“El empaque es más que el contenido”.

No podemos imaginar el merchandising del PDV sin productos que vender; la mayoría de los productos que se venden en todo “Retail” se exhiben en un empaque, o en su defecto son empacados una vez que son elegidos por el cliente.

El empaque no sólo cumple con la tarea de contener el producto y mantenerlo en óptimas condiciones, sino también con comunicar todo lo referente al mismo; y si queremos ir más allá de lo anterior, podríamos referirnos a valores intangibles como su marca y atributos.

Por esta razón, el empaque del producto debe ser cuidadosamente diseñado, puesto que llegará al destino final junto con el cliente y será observado en más de una ocasión y por más de una persona.

Así, el empaque no sólo transmite información: también la imagen que se quiere proyectar del producto o del “retailer”.

El empaque llega a transmitir los valores de la marca de manera intangible, entre ellos la calidad del producto, la conveniencia de adquirirlo, la modernidad, qué tan contaminante puede llegar a ser. En suma, valores que el cliente relacionará con los valores de marca tanto del producto como del “retailer”.

“Medios de promoción y comunicación en el Retail”.

Se refieren a hacer el proceso de compra más agradable y lúdico para el cliente utilizando sistemas de música ambiental mezclándola con anuncios y promociones que el consumidor pueda encontrar, así como medios audiovisuales que puedan servirle de guía para tomar la decisión de compra.

“Los cinco principios que deben guiar un plan de PDV”.

Se resumen en cinco acciones que buscan integrar de la mejor manera las recomendaciones y los aprendizajes presentados, y que a continuación se presentan:

1. *Homogenizar todos los elementos de comunicación del PDV.* Básicamente se deben conservar los elementos de imagen e identidad, y dar cierta continuidad para lograr un resultado óptimo mediante la sinergia de los mismos.
2. *Utilizar una sola línea temática, en lugar de hacer esfuerzos aislados para cada área o producto.* Se recomiendan temas más contundentes que puedan abarcar y beneficiar a toda la tienda
3. *Ligar el esfuerzo de “Merchandising” al desempeño y los resultados.* No sólo se trata de diseñar los esfuerzos, sino también de ponerlos en marcha y lograr resultados. Para ello, se sugiere que se presenten y se establezcan compromisos con el personal del “retailer” para lograr un objetivo común y una correcta ejecución en el PDV
4. *Ser versátil en los programas de PDV.* Los programas no siempre sirven para cierta área o producto; de hecho, pueden servir para todos. Es necesario contemplar la posibilidad de desarrollar planes de acuerdo con las diferentes necesidades del “retailer” y del cliente.
5. *Integración de todos los apoyos.* Cuando se desarrolle el plan del PDV, no hay que olvidar que pueden existir otros medios como la publicidad y las promociones y que deben ser

incluidas en el desarrollo del plan, que no debe incluir no sólo el contenido sino también la imagen de todos los apoyos.

1.11 PRECIO

John Gourville y Dilip Soman (2002) plantean de qué manera el precio de bienes y servicios puede influir en la percepción del costo.

Señalan que el precio de cualquier producto y/o servicio debe de cumplir con las expectativas del cliente en cuanto a calidad y beneficio esperado. Cuando la relación precio-valor percibida es positiva, se crea un valor agregado que lleva al cliente a preferir una marca en particular.

Para la fijación de políticas de precios es importante conocer las expectativas del cliente, así como el mercado en el que se compete y conocer bien cuáles son los valores agregados que se buscan del mismo. Por ejemplo, cuando se compra una membresía en un gimnasio no sólo se compra el acceso al mismo, sino que se busca un segundo valor que puede ser el de la salud o el de la imagen.

Cuando se fijan los precios se deben observar los costos y el margen de utilidad del producto o servicio que se ofrece. Asimismo, se debe estudiar el marco competitivo en el que se interactúa, desarrollar la escalera de precios de la categoría o industria y ver en qué sitio se quiere ubicar el bien o servicio que se ofrece comparando las diferencias de cada competidor.

Para Dhruv Grewal *et al.* (2006), el precio es un factor crítico con el cual los clientes ponderarán el valor de la oferta y si los beneficios que obtuvieron valen los sacrificios realizados.

La necesidad de entender qué esperan los clientes a cambio de su dinero es la clave para que el retailer se pueda abocar a esto y logre crear aún más valor.

El área de mercadotecnia debe determinar los precios de los bienes y servicios con base en la percepción de valor del cliente potencial.

Algunos ejemplos que han logrado ejecutar el factor de precio exitosamente son Wal-Mart, Target, Carrefour, Metro, Trader Joe's, Zara, H&M, Kohl's, Lowe's, Dollar General.

Hasta hace pocos años los "retailers" fijaban los precios de sus productos y servicios de manera arbitraria. Esto funcionaba y obedecía a las condiciones propias de cada empresa.

Hoy por hoy esto ha cambiado e incluso hay firmas especializadas en el tema que ayudan a las empresas a fijar precios.

Por su parte, Ruth N. Bolton, *et al.* (2006), señalan como muestra del éxito de una estrategia de precio correcta la de Canadiense Northern Group que generó 60,000 dólares adicionales de contribución por mantener el precio de venta de su artículo líder, aun cuando éste había reducido el 30% en costo.

Así pues, el precio es el único factor que genera ingreso. Asimismo es lo que aporta el cliente en el intercambio de valor, pues el precio no es sólo lo que el cliente paga, sino también el esfuerzo y el tiempo que invierte en adquirir el bien o servicio.

Los mismos autores aseguran que la variable del precio puede ser determinada por diversos factores como:

- Mercado
- Cadenas
- Tiendas
- Categorías
- Productos
- Marca
- Cliente
- "Retailer"

SEGMENTACIÓN DE TIENDAS POR FORMATO Y POR GRUPO

Además de las variables anteriormente mencionadas, la segmentación y agrupamiento de tiendas o “clustering” son los dos factores que afectan mayormente en las decisiones de precio.

El “retailer” trabaja precios y promociones de acuerdo con la ubicación de las tiendas, y de la zona en que estén: rural, urbana o conurbana.

CÓMO NEUTRALIZAR EL FACTOR PRECIO COMO UN FACTOR COMPETITIVO

Para lograr que el factor precio sea un factor competitivo es necesario tener precios competitivos en los productos y servicios bien reconocidos y ubicados por los clientes, y que estos productos y servicios tengan alta penetración en los hogares y alta frecuencia de compra.

En contraparte, los productos y/o servicios con alta diferenciación y valor agregado pueden permitir tener un margen mayor de entre el 5 y 9% adicional

GESTIONAR PROMOCIONES PARA EVITAR COMPETENCIA FRONTAL

En el caso de productos diferenciados es difícil que haya competencia frontal; sin embargo una sugerencia para los “retailers” es que promocionen y oferten categorías o productos que ayuden a incrementar el tráfico, o bien que fomenten lealtad por parte del cliente, por ejemplo categorías como el aceite de cocina, el pan de caja o las verduras más comunes.

CREAR CATEGORÍAS NUEVAS O DIFERENCIADAS

La manera más común de crear categorías nuevas es enriqueciendo las que ya existen con una variedad de productos que permitan al cliente escogerlos por tipo y por precio.

Esto último disminuye la necesidad de lanzar promociones, sin embargo se deberán promocionar aquellas categorías que generen tráfico.

PERSONALIZAR EL PRECIO POR CLIENTE, MARCA O TIENDA

La capacidad de personalizar el precio por cliente, marca o tienda depende de la elasticidad de precio de los productos y de los clientes.

Se pueden diferenciar los precios por tienda, de acuerdo con la ubicación en la que se encuentren, y también se podrán diferenciar los precios por productos y categorías. Es indispensable, no obstante, cuidar de que no se vean afectadas las categorías con poca elasticidad de precio.

PROMOCIONES

Karen Gedenk, Scott A. Neslin, y Kusum L. Ailawadi (2006), indican que las promociones son una herramienta de mercadotecnia, tanto de los fabricantes como de los “retailers”, que ayudan a incrementar las ventas de los productos así como la rotación de inventarios, beneficiando a ambas partes.

Como se muestra en la figura 6, las promociones se dividen en dos tipos: promociones directas al precio y promociones sin relación al precio.

Las primeras, pueden reducir temporalmente el precio, con alguna promoción dentro del empaque, por ejemplo 25% más de producto,

descuentos por cantidad como el 3 x 2 o descuento en el ticket final de compra.

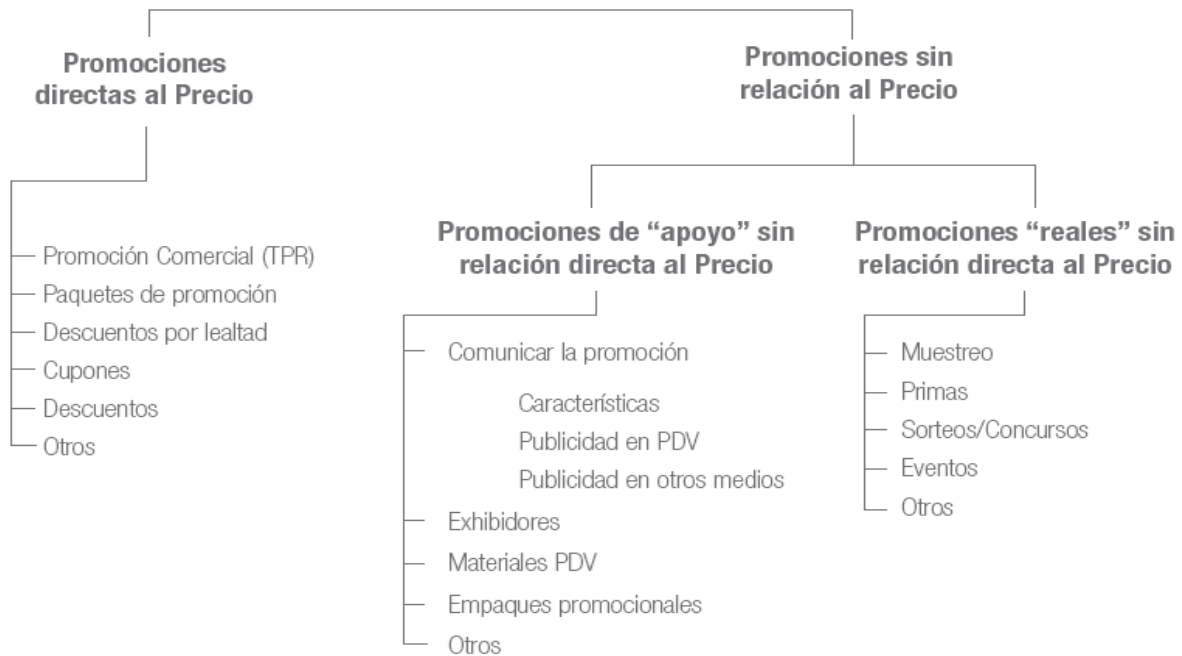
Por su parte, las promociones que no afectan al precio se subdividen en promociones de apoyo y promociones reales.

Las primeras se enfocan en dar a conocer el producto o la marca sin afectar por ello el precio. Lo que buscan es mostrar los beneficios de los productos, colocarlos en espacios preferenciales en el piso de venta y dar a conocer la marca.

Las promociones reales, en cambio, buscan apoyar más a la marca por medio de muestras de nuevos productos o pequeños regalos al cliente. Los eventos también se encuentran en esta división.

Figura 6

PROMOCIONES



Fuente: Karen Gedenk, Scott A. Neslin, y Kusum L. Ailawadi (2006).

EFFECTOS DE LAS PROMOCIONES

Los efectos que crean las promociones analizan desde el punto de vista del tiempo, lo que producen a corto plazo y lo que resulta en el largo plazo.

En la figura 7 se muestra cómo en la parte de lo que producen a corto plazo se intensifica básicamente el volumen de ventas, provocado por ganar participación de mercado a otras tiendas. En una palabra, que el cliente decida cambiar de marca por influencia de la promoción o incluso que cambie la categoría que tenía pensado comprar.

Una parte interesante es la captación de nuevos clientes o consumidores que al ver el producto con precio reducido se sienten motivados para probarlo.

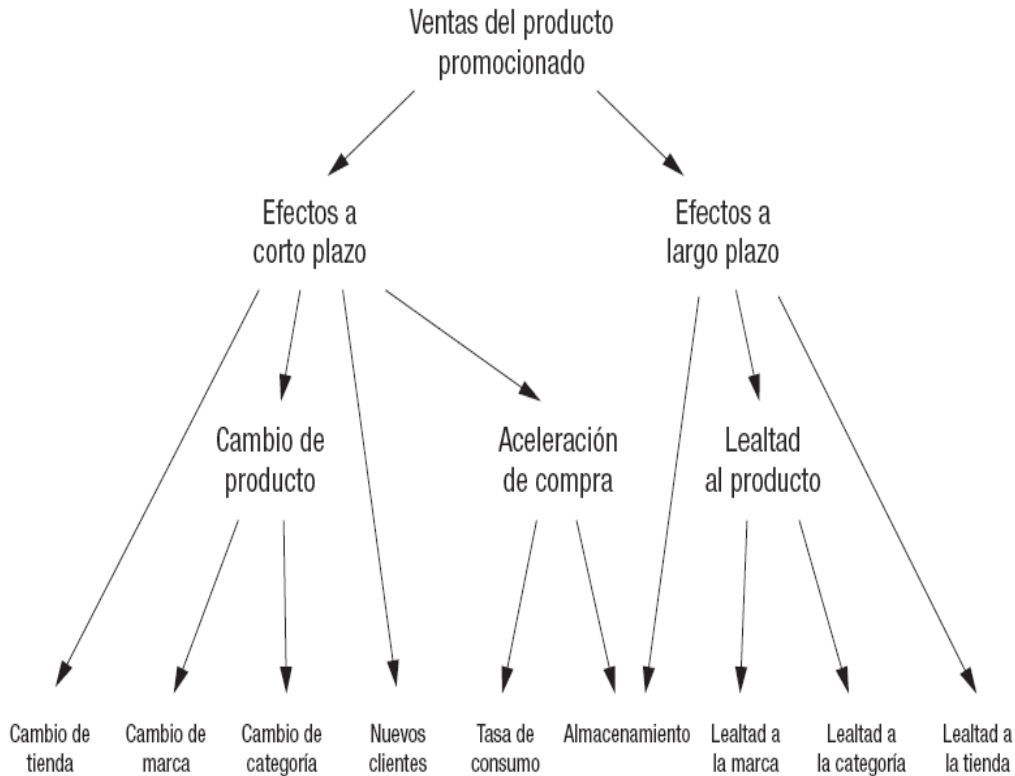
La otra parte que se ve influida es la aceleración de la compra, y ésta puede tener dos efectos: o bien aumentar el consumo del producto o que éste se quede almacenado por parte del cliente o consumidor.

En contraparte, los efectos en el largo plazo son la lealtad por parte de los clientes hacia las marcas, la categoría y el “retailer”.

Hay estudios que han demostrado que el cliente busca repetir sus últimas compras y cuando éstas son influidas por las promociones se comienza a generar la lealtad, aunque estas mismas promociones también pueden afectar futuras transacciones y el producto puede quedarse almacenado por parte del cliente.

Figura 7

Efectos de las Promociones Minoristas



Fuente: Karen Gedenk, Scott A. Neslin, y Kusum L. Ailawadi (2006).

1.12 CADENA DE SUMINISTRO

Para Dhruv Grewal, *et al.* (2006), en tiempos en que las ventas tienen poco o nulo crecimiento, la buena gestión de la cadena de suministro puede generar importantes ahorros y beneficios económicos. Para lograrlo se requiere integrar proveedores, fabricantes, centros de distribución y logística en una cadena de valor que asegure entregar el producto correcto, en el momento correcto a los lugares definidos. Ejemplos claros de una cadena de suministro bien gestionada son Wal Mart, Metro, Seven Eleven en Japón, H&M y Zara.

1.13 TECNOLOGÍA

Los mismos autores señalan que, dado que el uso de la tecnología va de la mano con una cadena de suministro exitosa, no sorprende que los “retailers” líderes en cadena de suministro pertenezcan al segmento de generación de valor.

La manera en que se combina la tecnología y la cadena de suministro proviene del punto de venta. En el caso de las tiendas Zara, por ejemplo, la información del punto de venta se utiliza para tomar decisiones directamente con los proveedores y los fabricantes, en torno a hacer planes de producción y reposición de inventario.

La información sirve para generar pronósticos de ventas, planes de producción, planes de distribución y todo lo relacionado con el abasto del producto.

En el caso de Wal Mart y Metro, ambas empresas han experimentado con tecnología de radio frecuencia, la cual permite monitorear la mercancía desde los centros de distribución hasta el punto de venta. Esta tecnología posibilita eliminar productos faltantes y monitorear en tiempo real el inventario.

Un “retailer” o fabricante podría eliminar cerca del 3% de sus costos de almacenamiento al hacer más eficientes las tareas de recibo, embarques y manejo de inventarios.

Desde el punto de vista del fabricante se puede gestionar de manera más eficiente el inventario, planear los pedidos de reabastecimiento y eliminar los costos generados por faltantes de producto en el anaquel.

La información del punto de venta también es usada para el Customer Relationship Management (CRM), el cual tiene por objetivo identificar a los clientes más leales y generar estrategias y programas de recompensa dirigidos a ellos, puesto que son los más rentables.

La tecnología también está siendo probada para generar ahorros en el área de cajas. Se trata de que el propio cliente pueda pagar la mercancía sin necesidad de que le sea cobrada y empacada por un empleado de la tienda. Esto último se logra por medio de escáneres y terminales de pago personalizadas.

Capítulo 2

2.1 Antecedentes y Situación Actual de la cadena de “Retail” de Pastelerías El Globo

El Globo, es una marca con más de un siglo de vida, fundada en 1884 en la Ciudad de México. Hoy en día es el grupo de pastelerías más grande de la República Mexicana y la más reconocida en la Ciudad de México y área Metropolitana.

Actualmente El Globo integra tres marcas: El Globo, El Molino, que dio origen a lo que actualmente es Grupo Bimbo, y La Balance, que ofrece alta repostería francesa.

La marca el Globo fue fundada por la familia Laposse quienes a mediados de los años noventa del siglo pasado vendieron la empresa a Grupo Carso, y en 2005 fue adquirida por Grupo Bimbo con la finalidad de participar en el mundo del “Retail” directamente.

Puntos de venta

El Globo cuenta con 236 puntos de venta entre islas y sucursales.

Islas

Las islas o “corners” están ubicadas en plazas comerciales o zonas de alto tráfico como centrales camioneras; su portafolio es acotado y el 54% de su venta es pan dulce. Los horarios de las mismas son flexibles, generalmente adaptados a los de los propios establecimientos en los que se encuentran, y a los días de demanda.

Las sucursales están ubicadas en zonas de alto tráfico, ubicaciones que son resultados de muchos años de crecimiento y pruebas que se han hecho a través de las diferentes administraciones.

Las tiendas de El Globo inicialmente estaban posicionadas como pastelerías; sin embargo en los últimos años este concepto se ha ido ampliando y la oferta hoy por hoy está dirigida hacia el mundo de la repostería. En la empresa existen 14 categorías que se engloban en tres mundos:

1. Mundo de la celebración.
2. Mundo del pan.
3. Mundo del café.

El Globo es pues, una tienda especializada en alta repostería, que a lo largo de los años ha forjado una imagen de confianza y experiencia en el mercado mexicano. En décadas pasadas fue un fuerte innovador y lanzó productos icono en categorías como pastel, pan dulce, gelatinas y pan rústico. Su nivel de servicio era reconocido y tratado de imitar.

Uno de los distintivos de esta empresa es el nivel de servicio personalizado en el que se busca no sólo atender bien a los clientes, sino además asesorarlos en su proceso de compra.

Ahora bien, hasta finales de los años noventa, la competencia en el mundo de la repostería a nivel “Retail” estaba fuertemente atomizada en panaderías tradicionales, de marca reconocida o de colonia, y en las panaderías de los autoservicios, y aun cuando existían pastelerías enfocadas a la alta repostería, su penetración no era tan alta como lo es ahora.

En realidad era poca la competencia directa que enfrentaba El Globo, ya que su concepto y diferenciación era clara con respecto a los demás competidores.

Hoy en día ante los cambios del consumidor, el mercado y las nuevas tendencias que ubican el mundo de la repostería en un negocio de moda, y la experiencia de compra como uno de los principales fines del

mundo del “Retail”, los competidores de los diferentes segmentos han mejorado notablemente su oferta, y la relación valor-precio se ha ido ajustando cada vez más en el mercado.

Por todo lo anterior, se ha vuelto necesario que El Globo replantee su posición en el mercado para ubicarse como un generador de valor.

2.2 NUEVO MODELO DE NEGOCIO

En el año 2011 El Globo lleva a cabo un cambio en su modelo de negocio, y pasa de una producción centralizada que distribuía producto terminado a tiendas, a una en la cual por tecnología de congelación se distribuyen productos semi terminados y materias primas a las sucursales, donde son almacenados y utilizados para el terminado de los productos.

El cambio de modelo responde a las siguientes causas:

- Desabasto en tiendas porque el producto llegaba tarde, o porque se acababa.
- El producto que no se vendía se convertía en devolución y no era muy controlable.
- El producto llegaba después de varias horas de haber sido elaborado y al final del día no conservaba sus atributos originales.
- No se podía expandir el negocio en número de sucursales por limitaciones de distancia con la fábrica.

Actualmente son muchas las ventajas que ofrece el nuevo modelo de negocio:

- Tener producto recién terminado en la tienda, fresco y con alta calidad.

- Controlar la devolución porque se exhibe y se fabrica contra demanda.
- Eliminar los faltantes, ya que se cuenta con un inventario de producto congelado y materias primas en la tienda.
- Expansión del negocio a cualquier ubicación, ya que la distribución se limita a un solo viaje con todo el producto congelado.

2.3 FACTORES DE TIENDA

El diseño que existe aún en muchas sucursales es el de un circuito que obliga al cliente a recorrer toda la tienda, inicia con la categoría de pan, sigue con pasteles y al final está el área de regalos. Asimismo, cuentan con un horno en el que se termina de decorar y hornear el producto, no tienen baños para los clientes y en años anteriores se tenía una pequeña máquina de café marca Nescafé de autoservicio, a base de polvos.

El nuevo diseño de las tiendas tiene un ambiente más cálido, sin recorridos para los clientes, y con una ubicación muy clara de las diferentes categorías o mundos.

En la entrada se encuentra la zona de novedades y regalos, con lo que se busca tener la primera posición de la tienda, en el centro se ubica la zona de pan dulce que siempre está en contacto directo con el área de horno para reforzar la idea de que esta recién horneado, y en la zona de horno esta toda la línea de pan rústico y/o pan salado.

En un costado de la tienda está el mundo del café, con una barra de café y los instrumentos para poder preparar 36 tipos de bebidas diferentes, frías y calientes, así como una máquina profesional para su elaboración.

Junto a la barra de café se encuentran los sándwiches y paninis así como algunas bebidas envasadas. En la barra de café hay una terminal punto de venta para reducir el tiempo de cobro a los clientes.

El mobiliario que se eligió para el área de café fue en función de una paleta de colores cálidos, buscando también la comodidad de los clientes en la tienda. Al incorporar el negocio de café en las tiendas, se aprovechó la remodelación de los locales para incluir baños para los clientes.

El mundo de pastel y gelatina se ubican en el otro costado de la tienda. Se cambiaron los tradicionales refrigeradores abiertos de pared a unos cerrados tipo vitrina en los cuales luce mejor el producto y se mantiene en mejores condiciones.

2.4 COMUNICACIÓN DE ATRACCIÓN

Debido a la ubicación geográfica de las tiendas, los esfuerzos de comunicación que se han realizado han sido en medios que pueden ser segmentados como el radio, en el que se hacen campañas para la Ciudad de México y ciudades colindantes como Puebla, Cuernavaca, Pachuca y Toluca.

Recientemente se han hecho pruebas en medios exteriores como vallas publicitarias, el corredor del metrobús y relojes ubicados en las principales avenidas de la Ciudad de México, así como en zonas radiales a las ubicaciones de las tiendas.

Se le ha apostado fuertemente al Internet y a las redes sociales, que se utilizan como contacto directo con los clientes además de que son un medio muy visual en el que se pueden comunicar las promociones vigentes, los nuevos productos y las temporalidades.

También las redes sociales se han convertido en un medio de interacción con los clientes en el que comparten sus comentarios, sugerencias y quejas, forzando el sistema de atención a dar la mejor y más rápida respuesta.

En las ventanas de las tiendas se busca comunicar las promociones vigentes o las temporalidades por medio de material micro - perforado impreso que se ve durante el día, pero no obstaculiza la vista durante la noche.

Se trata de aprovechar las ventanas orientadas a las vías de mayor tráfico, recordando que la mayoría de las tiendas tienen ubicaciones privilegiadas.

En el caso de las islas no se colocan este tipo de materiales sino pequeños “counters” o publicidad de mostrador ubicados en el mostrador.

Cada producto está identificado con su nombre, una pequeña descripción y el precio del mismo.

Cuando se trata de un nuevo producto se le coloca un pequeño señalador que se agrega a la información interior con la palabra “Nuevo”. Cuando se trata de temporalidades o productos nuevos se coloca información especial sobre los mismos, por ejemplo el caso de los productos sin azúcar añadida o bajos en grasas se agregaron las tablas nutrimentales indicando el contenido calórico. Lo mismo ocurrió en la temporada de pan de muerto: había tres tipos diferentes y se tenía una clara descripción de cada uno de éstos.

En el momento en el que se llevan a cabo promociones especiales por categoría se utilizan materiales tipo “counters” en materiales livianos que permiten tener una buena calidad de impresión y que son versátiles en su colocación, al tiempo que sirven de recordatorio al cliente de la diversidad de formatos y espacios que existen en los diferentes puntos de venta.

Los “counters” se utilizan para comunicar lanzamientos muy puntuales como nuevas líneas, temporalidades o diferentes promociones. Éstos pueden ser colocados en el área de pan dulce, en el refrigerador de pasteles y gelatinas o en la zona de café.

Este tipo de materiales tiene la durabilidad necesaria para ser guardados y volver a ser utilizados por la tienda cuando las actividades son itinerantes o vuelven a realizarse.

La última área que se utiliza para comunicar es la de cajas, donde se colocan materiales gráficos adheribles en la superficie tipo “Floor Graphic” en el mostrador y se informa al cliente de la promoción más importante, de las temporalidades o del lanzamiento del mes.

En los últimos meses se han utilizado los materiales de empaque para colocar pequeños “stickers” o estampas para recordar a los clientes sobre las promociones que se encuentran. En temporadas clave como rosca de reyes o día de las madres, por ejemplo, se entregan cuponerías con descuentos especiales que pueden ser canjeados posteriormente.

2.5 CALIDAD DEL PRODUCTO Y SERVICIO

Todos los productos abiertos que se venden en El Globo son de fabricación propia, algunos se terminan en la fábrica y son distribuidos a las tiendas y la gran mayoría son terminados en la tienda para que sean completamente frescos y aprovechar las propiedades y ventajas de un pan recién horneado.

Cada seis meses se realizan pruebas comparativas de calidad con los principales competidores y el estándar que se busca es un nivel de preferencia mínimo del 60% a favor de los productos de El Globo.

En los últimos comparativos que se han realizado en la mayoría de los productos de pan dulce se ha logrado esta meta, salvo en un par, que se está buscando mejorar para lograr mejores resultados en la siguiente evaluación.

EN EL MUNDO DEL PAN:

Al ser el pan dulce horneado y decorado en tienda se encuentran ciertas inconsistencias en la calidad y el aspecto del producto.

El terminado del pan, desde el proceso de atemperado y fermentado hasta el horneado y decorado está claramente delineado, sin embargo la habilidad del hornero, aunado a que se respeten los procesos de panificación, afectan en buena medida el resultado final.

Los principales competidores de la categoría de pan dulce abierto son los autoservicios, que han mejorado notablemente su oferta por medio de innovación, calidad y precio; es importante mencionar que los autoservicios utilizan la panadería como un generador de tráfico para el resto de la tienda y no como un generador de rentabilidad, de ahí que sean fuertes competidores en precio. En los últimos años, casos como Superama, Chedraui Select y City Market han mejorado notablemente el estándar de calidad y conservan fuertes diferenciales de precio comparados con El Globo.

Sin embargo, en comparativos de calidad El Globo conserva ventajas sobre los productos de autoservicios salvo algunos casos que resultan similares. El diferencial de precios es cercano al 50%.

En cuanto a las pastelerías tradicionales de marca o de colonia se han ido modernizando y han mejorado notablemente en sus instalaciones y la innovación en productos y categorías, conservando los precios competitivos que siempre los han distinguido, casos como Le Caroz y La Esperanza son ejemplos claros en los que dichos cambios les ha funcionado.

El negocio del pan es el segundo en importancia respecto al total de ventas, debido a que genera el mayor volumen de venta y tráfico a las tiendas.

EN EL MUNDO DE LA CELEBRACIÓN:

En la categoría de pasteles el entorno competitivo se ha comportado diferente, a raíz del incremento en carreras relacionadas con el mundo de la cocina como la repostería. En la última década han surgido muchas opciones altamente competitivas en calidad e innovación, cuyos chefs o dueños, en su mayoría han estudiado en escuelas europeas y presentan propuestas muy competitivas.

El propósito de compra de un pastel, en la mayoría de los casos es una celebración o motivo de reunión, y generalmente es comprado por los invitados y no por el anfitrión, salvo en eventos como bodas, bautizos o primeras comuniones. Así pues, la venta de pastel a diferencia del pan que es continua y durante toda la semana, se incrementa notablemente de jueves a domingo.

Por lo antes mencionado, el factor de la calidad en el producto es lo más relevante sin dejar de tomar en cuenta el precio, de ahí que la categoría de pastel de El Globo sea muy reconocida. El poder de una marca tan reconocida es una causa importante en el momento de decidir dónde se irá a comprar un pastel; de igual manera, el que la marca sea reconocida como de alto valor le da un extra cuando se trata de un regalo por parte de quien hace la compra.

Los pasteles de El Globo han permanecido por muchos años en el mercado, y en estudios que se han llevado a cabo recientemente aparecen con la connotación de antiguos y pasados de moda, razón por la cual se han modificado algunos diseños para hacerlos más modernos. Con todo, la categoría de pastel es la más importante para El Globo debido a que es la más rentable en el mundo de la repostería.

Tal como ocurre en el mundo del pan, los competidores del mundo del pastel han mejorado su oferta, en el caso de los autoservicios. Hoy en día, City Market lleva la delantera, no sólo por sus pasteles si no

por la calidad de exhibición, servicio y asesoría que ofrecen en el punto de venta a los clientes.

En cuanto a pastelerías de colonia, hay que decir que éstas también han mejorado su oferta y variedad y conservado sus franjas de precio. Ahí la calidad sigue siendo estándar puesto que no utilizan materias primas de alta calidad, sin embargo el aspecto, la variedad y las franjas de precio las hacen muy competitivas.

En el segmento de alta repostería es donde se encuentra el mercado más atomizado y competido en zonas de alto nivel socio-económico, los principales competidores están orientados a diseños propios y a una calidad muy alta puesto que utilizan materias primas de primer nivel. A diferencia de las grandes pastelerías, o autoservicios, estas pastelerías son atendidas por los propios dueños o fundadores y operadas con muy poco personal por lo que las hace muy competitivas en relación valor-precio. Su nivel de servicio y asesoría personalizada es muy alto, sin embargo no cuentan con grandes presupuestos de marketing o recursos para promociones. Su principal herramienta es Internet y las redes sociales.

EN EL MUNDO DEL CAFÉ:

Las categorías que están incluidas en esta área son relativamente nuevas en El Globo. En años anteriores se vendía el café de maquinas expendedoras marca Nescafé y se habían incorporado algunas mesas con sillas.

Hoy por hoy, el negocio del café se ha vuelto estratégico para El Globo puesto que es un complemento ideal para las categorías de pan y pastel, además de generar tráfico a la tienda y acercar la marca a grupos de clientes que no están en contacto directo con la marca.

A raíz de las remodelaciones de tiendas de El Globo, se decidió incluir la categoría de café, y como hemos señalado, con sus

complementos como alimentos preparados y bebidas envasadas y servidas en un espacio ex profeso para ello, con lo que se ha buscado no sólo ofrecer un buen producto sino también una experiencia de compra que permitiera a los clientes permanecer más tiempo en la tienda.

El café migró de un café molido y de mezcla de polvos a un producto elegido desde su origen en Chiapas, y es el propio Globo el que se encarga del tostado. El café se muele y se prepara fresco en tienda, y con él aumentó también la oferta de bebidas tradicionales calientes a un complemento de bebidas frías para apoyar en meses de temperatura elevada y también se agregó la oferta de chocolate caliente. En el portafolio de bebidas frías no sólo se incluyeron las relacionadas con el café, sino que también se ofrece una línea de chamoyadas y smoothies.

Se realizó una inversión considerable en equipo de preparación de café, asegurando así la calidad de las mismas. Todo colaborador que opera la máquina toma un curso para poder asegurar la calidad de las bebidas así como la seguridad del personal.

Al día de hoy, la categoría de café ha tenido buenos resultados y los comentarios de los clientes en cuanto a su calidad son muy positivos, sin embargo la intención es que sea una categoría complementaria y no de “core business” o negocio principal, puesto que la rentabilidad de esta categoría es muy alta.

En cuestión del espacio para permanecer en la tienda y consumir las bebidas se optó por decorar con mobiliario acorde a la imagen y paleta de colores de El Globo: colores cálidos y dos tipos de muebles, salas de estar y mesas y sillas con diseño moderno.

En el marco competitivo del mundo de café El Globo se enfrenta a grandes competidores. Al ser una categoría relativamente nueva muchos han incursionado en esta área. El referente más próximo de la industria del café es sin duda Starbucks, firma que innovó en el mercado con su propuesta de valor y experiencia de compra.

Pero así como Starbucks existen muchos otros competidores que viven únicamente en el mundo del café como cafeterías: Clielito Querido, Coffe Bean y Punta del Cielo.

Ahora bien, hay algunos casos como City Market que tienen una oferta muy agresiva de café, que acompaña cada taza con dos pequeñas piezas de su pan dulce, ofrece un espacio cómodo con sillas y mesas que no busca las largas estancias, pero que cumple con su oferta de valor; sus precios son más bajos que Starbucks pero más altos que el promedio. Superama tiene una oferta similar y en el caso de Chedraui Select, hizo una alianza estratégica con Punta del Cielo para que ubicara una pequeña cafetería en su interior.

En la figura 8 se muestra el mapa de competencia en el cual se encuentra El Globo y los diferentes competidores dependiendo del mercado objetivo al cual están enfocados.

Figura 8

Mapa de competencia en la que se encuentra El Globo



Fuente: Datos Propios

2.6 EVALUACIÓN DEL SERVICIO

Debido al concepto de la marca El Globo, el servicio siempre ha sido un diferenciador respecto a la competencia: el servicio y la atención personalizada son características de la marca.

Los medios por los que se mide el nivel de servicio en El Globo son:

1. “Mystery Shopper” (MS)
2. Libro de comentarios y sugerencias
3. Redes sociales
4. Supervisión directa
5. Programa de lealtad

1. “Mystery shopper”.

Diariamente se evalúan 10 puntos de venta que pueden ser tiendas o islas en diferentes ciudades del país, se evalúan factores como:

- Imagen externa de la tienda.
- Imagen interna de la tienda.
- Surtido e imagen del mundo del pan y área de horno
- Mundo del pastel.
- Mundo del café.
- Labor de venta.
- Área de caja y servicio.

La información que se recibe es cualitativa y cuantitativa y llega a los responsables de la operación comercial. Ellos son los responsables de darle el seguimiento así como de tomar acciones correctivas.

En casos críticos o relevantes se incrementa la frecuencia de visita del “Mystery Shopper” para darle seguimientos más de cerca a la toma de decisiones.

2. Libro de comentarios y sugerencias.

El libro de comentarios y sugerencias se encuentra ubicado en la salida de las tiendas o junto a la caja en el caso de las islas.

Cada hoja está foliada e impresa en papel auto copiante para que una vez que se envíen a las oficinas los comentarios permanezcan las copias en el libro y puedan ser revisadas por el supervisor.

Los comentarios son concentrados en oficinas y semanalmente se envían para ser revisados por los involucrados en las áreas de operación comercial y mercadotecnia.

3. Redes sociales.

En los últimos años se ha incrementado el uso de este medio para recibir comentarios y sugerencias por parte de los clientes. Se cuenta con un equipo que monitorea 24 horas y 365 días al año las redes más importantes como Twitter y Facebook para dar respuesta inmediata y seguimiento a lo que se genere.

Hoy se ha convertido en la oportunidad de demostrar a los clientes una respuesta ágil y eficiente a sus inquietudes, recibiendo en la mayoría de los casos felicitaciones y comentarios muy positivos por dicho manejo.

4. Supervisión directa.

En el área de operación comercial cerca del 80% de colaboradores son mujeres, y algunas de ellas tienen muchos años trabajando en El Globo.

Por el tipo de trabajo y la correlación que existe de la repostería con la mujer es que se les ha confiado a ellas el trato directo con

los clientes, lo que ha resultado en la mayoría de los casos muy positivo.

Las supervisoras comerciales trabajaron en su momento en tienda y conocen a la perfección toda la operación; son ellas las principales mentoras del personal de las sucursales a su cargo. Su principal responsabilidad es estar en visita continua en las tiendas, informando y supervisando la ejecución de los planes comerciales así como la operación de la tienda.

El medio de comunicación entre las oficinas comerciales y los puntos de venta es el correo electrónico. Todos los mensajes dirigidos son concentrados en una persona que los envía dando una pequeña introducción del mensaje e indicando el contacto a quien se deben referir, en caso de alguna duda o sugerencia.

Mensualmente se tiene una junta con todos los gerentes de sucursal, y se hace una revisión de lo que sucedió el mes anterior y de lo que pasará el siguiente; se les escucha y se les informa de los resultados obtenidos, también en este foro se hace una revisión de lo más relevante del “mystery shopper”.

5. Programa de lealtad

Actualmente se ofrecen descuentos especiales mediante convenio a colaboradores de ciertas empresas e instituciones, la comunicación y promoción de los mismos se realizan vía dichos contactos, sin embargo no se cuenta con información que permita conocer hábitos y preferencias de los clientes.

Por lo anterior se están realizando pruebas para establecer un plan de lealtad propio, que pueda servir como fuente de información sobre los patrones de consumo de los clientes, la gestión de dicho programa corre por parte de una empresa especializada dedicada a planes de fidelización.

MERCHANDISING EN EL PUNTO DE VENTA, SUMINISTRO DE TECNOLOGÍA, PRECIO Y PROMOCIONES

Se cuenta con un manual de imagen y de identidad para la marca El Globo en el cual se encuentra la paleta de colores que se deben de utilizar, las temáticas gráficas que se deben seguir, y el ambiente que se busca lograr en las tiendas.

Ahora bien, todo gerente de punto de venta es responsable de elaborar el pedido a planta para que le sean enviados los insumos necesarios y que pueda cumplir con su plan de producción que asegure la exhibición de los productos y cumpla su meta de ventas diaria.

El centro de distribución recibe los pedidos de todos los puntos de venta y elabora su plan de logística para los siguientes días, planifica las rutas de distribución para optimizar tiempos de entrega y cumplir con el programa.

El sistema que registra toda la información en el punto de venta que está sobre la plataforma del proveedor NCR y puede ser consultada en el momento que se requiera, por lo que se pueden ver ventas a nivel producto.

Para determinar los precios, el punto de partida es el estado de resultados por producto, en el que se incluye el costo de ventas, la distribución a tiendas y la operación de las mismas; el resultado es un porcentaje de contribución. Actualmente esta información se toma como arranque ya que se complementa con un análisis de mercado y de ahí se decide el precio de venta al público.

PROMOCIONES

En ocasiones se realizan promociones directas al precio; sin embargo las más comunes son las que buscan un incremento de volumen de ventas o en las que se prueban nuevas categorías y productos en lanzamiento.

Las promociones son comunicadas en la página de Internet, en redes y en el interior de la tienda. Cuando son relacionadas a una temporalidad se comunican en el exterior de la tienda.

Cuando se realizan campañas de radio se aprovechan para comunicar las promociones referentes en caso de que las haya. El radio y los medios exteriores se utilizan en temporalidades y promociones clave.

2.7 ANÁLISIS DEL PROBLEMA Y SITUACIÓN ACTUAL

Los medios por los que se da seguimiento al nivel de servicio y percepción de la imagen de marca son los siguientes:

LIBRO DE QUEJAS Y SUGERENCIAS

La información se divide en: Felicitaciones, Quejas y Sugerencias y tiene actualmente el siguiente comportamiento.

Cuadro 1

Análisis de libro de comentarios según su clasificación

Motivo	Cuenta	Participación
Queja	604	60%
Sugerencia	224	22%
Felicitación	181	18%
Total general	1015	100%

Fuente: datos propios.

Las quejas se subdividen así:

Cuadro 2
Análisis de Quejas según su tipo

Motivo	Cuenta	Participación
Queja	604	100%
Servicio de personal	199	33%
Desabasto	151	25%
Instalaciones	38	6%
Otros	32	5%
Comentario de Producto	18	3%
Promoción	16	3%
Precio	8	1%
Café	7	1%
Expansión	3	0%
Música	2	0%
Productos Fuera de Línea	1	0%
Precios	1	0%
Pedidos	1	0%

Fuente: datos propios.

Como se puede apreciar en el cuadro 2 los rubros de servicio y desabasto de producto representan más del 50% de las quejas recibidas, seguidas de instalaciones y otros que suman otro 10%.

Las sugerencias se subdividen así:

Cuadro 3
Análisis de Sugerencia según su tipo

Motivo	Cuenta	Participación
Sugerencia	224	100%
Desabasto	46	21%
Servicio de personal	37	17%
Calidad	22	10%
Expansión	18	8%
Comentario de Producto	15	7%
Nuevos Productos	11	5%
Precio	10	4%
Instalaciones	10	4%
Promoción	8	4%
Café	3	1%
Música	3	1%

Fuente: datos propios.

Como se presenta en el cuadro 3 casi el 50% de las sugerencias vuelven a estar agrupadas en desabasto, nivel de servicio y aquí aparece un 10% de calidad en el producto

Las felicitaciones se subdividen así:

Cuadro 4
Análisis de Felicitación según su tipo

Motivo	Cuenta	Participación
Felicitación	181	100%
Servicio de personal	101	56%
Calidad	34	19%
Instalaciones	8	4%
Desabasto	5	3%
Comentario de Producto	5	3%
Café	4	2%
Precio	3	2%
Expansión	2	1%
Nuevos Productos	2	1%
Pedidos	1	1%

Fuente: datos propios.

Las felicitaciones representan el 18% de la información recibida y el 56% son referentes al nivel de servicio ofrecido por los colaboradores en tienda.

Mystery shopper

Los resultados promedio de los últimos meses del comprador misterioso, o Mystery Shopper, arrojan los siguientes porcentajes en los que se presentan las principales áreas de oportunidad.

Cuadro 5
Principales incidencias en el Mystery Shopper

No saludan y/o no sonríen	35 %
No se cuenta con la limpieza y el mantenimiento adecuado de la tienda	12%
No se percibe música ambiental	38%
Se observaron charolas sin producto (vacías)	64%
Se observaron productos con una mala presentación (desmoronados, sin cobertura)	25%
Refrigeradores sin pasteles	59%
No se recomienda el producto ni se hace labor de venta	45%
No se lleva a cabo la venta incremental	78%
No se cuenta con nombre y precio del producto	27%
Falta de actitud y de servicio	20%

Fuente: datos propios.

Redes sociales

Las redes sociales que se utilizan como se ha mencionado anteriormente, son Facebook y Twitter; se ha logrado más interacción con los clientes y consumidores por medio de Facebook, además de que se le ha dado más impulso por la facilidad que se tiene de mostrar más imágenes y más contenido, al tiempo que es más afín al target o mercado objetivo que se desea contactar.

El 13% de los mensajes que se reciben son comentarios positivos mismos que son agradecidos inmediatamente; el 67% pertenece a comentarios neutrales como preguntas de precios, ubicación de tiendas y descripción de productos en especial, que igualmente se atienden en el momento.

El 20% son de quejas o sugerencias, y en estos casos el mensaje se deriva directamente al área relacionada: calidad, logística o servicio al cliente.

La queja se aísla de las redes sociales, y se le da un trato inmediato y personalizado, se contacta al cliente o consumidor por teléfono y se le acompaña hasta la resolución del problema. En la mayoría de los casos lo que comenzó en queja se convierte en felicitaciones por la conducción rápida y acertada.

Las quejas se subdividen así:

1. Servicio.
2. Instalaciones.
3. Producto
 - Calidad.
 - Precio.
 - Promoción.
 - Nuevos productos.

Al ser este medio de alcance nacional se reciben con frecuencia solicitudes y sugerencias de apertura de tiendas en ciudades donde actualmente no se tiene cobertura, mismas que se van almacenando para tener una información estadística.

ESTUDIOS CON CONSUMIDOR

Entre los estudios más relevantes que se realizan destacan los relacionados con:

1. Usos y hábitos del consumidor
2. Imagen y percepción de El Globo

USOS Y HÁBITOS DEL CONSUMIDOR

EN EL MUNDO DEL PAN

Los estudios sobre los usos y hábitos del consumidor buscan los “drivers” que conducen al consumidor para adquirir ciertos productos y conocer cuáles son las connotaciones al consumirlos o usarlos.

Respecto al pan los valores funcionales que arrojó el estudio fueron los siguientes:

- Que desprenda olores.
- Que esté calentito, que parezca recién salido del horno.
- Que tenga sabores intensos y que cada elemento en este se diferencie en la boca.
- Dulce, en diferentes intensidades según gustos.
- Que deje satisfecho (llenador) y suficiente en cuanto a experiencia en la boca (sabores y texturas).
- Que esté suave y esponjadito, refiere a recién hecho, lo duro o seco refiere a antiguo (excepción de algunos).
- Que dé energía, a partir de ingredientes.
- Que se vea (o sepa) que sus ingredientes son más naturales y menos artificiales.
- Sin importar el método de producción, el consumidor quiere saber que hay seres humanos detrás del proceso.

En cuestión de la dinámica de consumo, el estudio arroja que el pan tiene cuatro requerimientos muy particulares en la sociedad mexicana:

- Se prefiere consumirlo en compañía de la familia, porque representa tradición y rituales muy establecidos.

- Se considera que los acompañantes ideales son: el café, el chocolate caliente o un vaso de leche caliente o fría, como complemento del desayuno con jugo, mantequilla o mermelada y cereal.
- Por sus vínculos emocionales y por beneficios funcionales se consume como antojo, sustituto de alimento, postre o como generador de calor.
- Aunque siempre se tiene uno o dos preferidos, se acostumbra alternar según el lugar de compra o la ocasión.

En cuanto al lugar, los elementos conectivos más fuertes en las panaderías son:

- Les gusta ver las charolas repletas de pan, con mucha variedad pero bien ordenado.
- Escoger el pan con las tenazas resulta divertido. Las pinzas son una extensión de los dedos.
- Entre más tradicional se considera la panadería, mayor apego y cercanía emocional se establece con ella.
- Gusta que tenga precios para todos los bolsillos y promociones
- Grandes ventanales, para observar el pan desde fuera.
- Se imagina a un panadero especialista y con el que se puede interactuar.
- El olor a recién hecho o recién horneado, trasmite confianza y esmero.
- Siempre existe la tentación de probar, pero en pocos lugares se permite.
- Existe la costumbre de comprar leche en el mismo lugar, apenas se comienza a culturizar sobre comprar café u otras bebidas en el sitio.
- La higiene y limpieza se consideran muy importantes, aunque ocasionalmente haya harina en zona de producción.

EN EL MUNDO DE LA CELEBRACIÓN

Los valores funcionales del pastel que arrojó el estudio fueron los siguientes:

- Que desprenda olores, sobre todo a pan fresco, fruta o mermelada natural.
- Que al probarlo se sientan y diferencien los diferentes sabores, que no sea empalagoso pero tampoco insípido.
- Que no sea duro (refiere a viejo), a menos que sea chocolate duro o galleta, pero tampoco que esté gelatinoso o aguado
- Gustan los contrastes entre los colores.
- Que esté bien “vestido o adornado”, destaca la simetría de los ingredientes.
- Que los ingredientes sean lo más naturales posibles, existe rechazo por lo artificial.
- Las formas normalmente se escogen dependiendo de la ocasión (corazón, monitos, varios pisos, redondo, rectangular), sin embargo llama la atención el que haya variedad para escoger.
- El empaque también es importante debido a que se “va a mostrar (= mostrarse)” ante un grupo que se quiere quedar bien.

La dinámica de consumo del pastel es la siguiente:

- Siempre se consume en grupo, entre más grande el grupo mejor
- Acompañado con café, chocolate caliente, un vaso de leche frío, pero también con coca, o refresco, sobre todo por los niños y adolescentes.
- Normalmente se consume al final de la comida tanto por lo dulce como por su rol de postre.

- Su consumo sigue siendo restringido, es más recurrido en cumpleaños y otras celebraciones, sin embargo también se consume por rebanadas al buscar darse un “antojo y recompensa”.

Los elementos conectivos con las pastelerías son los siguientes:

- Llama la atención los pasteles gigantes.
- Gusta que haya variedad, para toda ocasión.
- Todos quisieran probar pero en pocos lugares se puede.
- El colorido de los pasteles llama la atención, poco a poco pasan de moda los colores pastel.
- Se buscan ingredientes naturales como mermeladas y frutas
- En algunas plazas la tendencia light es fuerte.
- Se busca la adaptación, sobre todo para niños y adolescentes.
- Es importante que la pastelería muestre su capacidad para hacer pasteles muy tradicionales y hasta muy sofisticados.
- Ver el proceso y al maestro pastelero es llamativo y genera confianza.
- Es bien valorado que los empleados puedan dar toda la información sobre el pastel.

Además de los elementos presentados relacionados con las categorías de pan dulce y pastel se estudió el papel que éste tiene por edades, de lo que se obtuvo lo siguiente:

1. Adultos mayores 58 años en adelante.

El pan y el pastel son sus aliados para perpetuar tradiciones y rituales

- Ellos son los principales impulsores de momentos en que pueda convivir toda la familia para pasar la “estafeta generacional” (pan dulce) y generar congregaciones que construyan “un pesebre fuerte” para otros y los suyos.
- Les interesan los productos tradicionales, a los que están acostumbrados.
- Les preocupa mucho el tema de la salud al comer estos productos.

2. Adultos maduros 40 a 58 años.

- El pan y el pastel son antojos y comienzan a ser sus aliados para reunir a la familia y participar en reuniones sociales.
- Hombres y mujeres de estas edades buscan mostrarse ante su familia y ante otros al comprar productos aspiracionales (sobre todo en pastel); en pan dulce tienen sus gustos muy definidos pero les gusta saber y aparentar del tema. La marca del pastel o tienda es importante. El pan y el pastel para ellos también representan antojo y apapacho.
- Comienzan a preocuparse por controlar o evitar enfermedades como la diabetes, el colesterol y la obesidad.

3. Adultos jóvenes 20 a 40 años.

El pan y el pastel deben ser sus aliados para insertarse en tradiciones y rituales familiares y sociales pero al mismo tiempo cuidar su figura y no sentir culpa.

- Al igual que los adultos maduros, buscan mostrarse a partir del producto que eligen y en dónde lo compran. El pan y el pastel para ellos también representan antojo y apapacho.
- La necesidad de construir hacia otros las tradiciones y rituales aún no es tan fuerte, pues las viven, pero no las fomentan tanto.

4. Adolescentes y jóvenes 14 a 19 años.

El pan y el pastel son sus aliados para recargar pilas y tener energía

- Se encuentran en una etapa de rebeldía y buscan diferenciarse de las costumbres de los padres para forjar su propia identidad, por ello se alejan de aquellos hábitos que les recuerdan su casa.
- Les gusta celebrar con sus amigos con una rebanada de pastel, pero no son expertos ni tienen preocupaciones vinculadas con la salud.

5. Niños 8 a 12 años.

El pan y el pastel son sus aliados para sentirse parte de una familia y de un grupo social amplio, en ocasiones para sentirse adultos.

- El pan dulce y el pastel les resultan altamente placenteros, además de que los asocian con momentos de convivencia familiar y afecto, por ello se vuelven tan especiales y requeridos.

2.8 IMAGEN Y PERCEPCIÓN DE EL GLOBO

En cuestión de evaluación por atributos la marca El Globo presentó los siguientes resultados:

- Las pastelerías el Globo son percibidas como sitios con instalaciones amplias y limpias y con una decoración e iluminación agradable, con personal uniformado, amable y servicial. La atención es rápida.
- Seis de cada diez clientes de el Globo no sugieren mejoras, creen que así está bien, los que sugieren alguna mejora, principalmente, mencionan que deben bajar los precios.

Por lo que respecta a conocimiento en general de la marca El Globo, el estudio arrojó los siguientes resultados:

- La pastelería con mayor presencia en la mente de los compradores es El Globo, mientras que los no compradores mencionan a La Esperanza al mismo nivel que El Globo.
- Siete de cada diez no compradores frecuentes de El Globo, declaran haber comprado al menos una vez en El Globo y en La Esperanza.
- Los no compradores suelen comprar, principalmente, en la pastelería de la colonia, La Esperanza o en la de la tienda de autoservicio.
- Los consumidores de pasteles reportan una mayor incidencia de compra en El Globo, el promedio de compra de un pastel en El Globo es de dos veces al año, menor al promedio de la competencia.
- Los consumidores de pasteles reportan una mayor calificación para El Globo.

- La panadería de la colonia es la que reporta la mayor calificación entre los consumidores de pan dulce.
- Sólo seis de cada diez compradores frecuentes de El Globo consideran a ésta como su pastelería favorita.

En cuanto al pan dulce y pasteles de El Globo se encontró que:

Pasteles

- Las principales razones de compra de pasteles en El Globo son por que éstos “están ricos” y “tienen variedad”.
- También se compran pasteles en El Globo porque “son de calidad”.
- Los pasteles se compran la mayor parte de las veces para ocasiones especiales como el festejo de algún cumpleaños, primeras comuniones, aniversarios y comidas o cenas especiales con la familia.
- Los momentos de consumo están directamente relacionados con los momentos de compra.
- Los compradores frecuentes de El Globo lo comparten con más personas que los que no lo son y, generalmente, se consume con la familia.
- El principal freno de compra de un pastel en El Globo es porque éste se considera que “es caro”.

Pan dulce

- El pan dulce que se vende en El Globo se compra, principalmente, porque éste “es rico”, “es suave” y está “recién hecho”.

- El momento de consumo de pan dulce es en la cena o en el desayuno, no importa dónde se compre, y en promedio suelen comprarse seis piezas por ocasión.
- Al igual que en pasteles, el momento de consumo de pan está directamente relacionado con el momento de compra.
- El pan dulce es para consumo familiar.
- Al igual que en pasteles, el principal freno de compra de pan dulce en El Globo es porque “es caro”.

En el estudio también se evaluó la percepción de las principales pastelerías y panaderías y se obtuvieron los siguientes resultados:

- Se observa que el comprador de El Globo, declara no estar familiarizado con las pastelerías competidoras.
- El no comprador de El Globo, declara estar familiarizado con La Esperanza, la panadería de la colonia y con la del autoservicio.
- Al comprador de El Globo le gustan mucho/muchísimo los productos que se venden dentro de las tiendas.
- Los no compradores de El Globo les gusta más los productos que venden en La Esperanza y en la panadería de la colonia que los que se venden en El Globo.
- Los compradores de El Globo, además, de recomendar El Globo, también, recomiendan a La Esperanza.
- El no comprador de El Globo recomienda a El Globo al mismo nivel que la panadería del autoservicio.
- Los compradores de El Globo como segunda opción de compra consideran a una pastelería/panadería de cadena, principalmente La Esperanza, seguida de Lecaroz.
- Sólo uno de cada dos no compradores de El Globo consideraría hacer su próxima compra de pasteles y/o pan dulce en El Globo.

- Más del 50% de los no compradores de El Globo consideran que los pasteles y el pan dulce que se venden en El Globo son iguales o peores que los de otras pastelerías/panaderías.
- Los no compradores de El Globo prefieren comprar en La Esperanza y en la panadería de la colonia que en El Globo.

La tabla siguiente presenta la evolución de los indicadores claves de la empresa

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Ticket Promedio	6.3%	0.2%	8.7%	9.0%	1.6%	3.3%
No. de operaciones	-3.0%	-3.6%	-6.8%	-7.1%	-2.1%	-6.0%

*En el año 2013 se cerraron algunas tiendas por lo que se perdieron operaciones; a tiendas comparables, el comportamiento es de +.2%.

CONCLUSIONES

Lo anterior significa que ante el nuevo modelo de negocio y replanteamiento de la estrategia comercial se muestran las fortalezas y debilidades actuales de la Empresa.

Como se menciona a través de este capítulo existen diferentes factores que afectan el servicio y la experiencia de compra del cliente durante todo el proceso.

Se requiere diseñar un modelo que ordene y agrupe todos los hallazgos derivados de fuentes de información así como procesos y actividades a través de la cadena de valor hasta llegar al cliente generando una experiencia de compra diferenciada que genere valor al cliente.

Capítulo 3

3.1 Diseño del modelo de experiencia de compra

Con el objetivo de hacer un cambio disruptivo en la tendencia actual de ventas de El Globo, se propone el siguiente modelo de experiencia de compra que busca ir más allá de lo que tradicionalmente se ofrecía, que era una muy buena calidad y un excelente servicio sin tener un modelo de experiencia de compra. El modelo que se propone incluye todos los factores que se encontraron en la investigación realizada.

Se tomaron también en cuenta los resultados de un estudio de mercado con consumidor.

Es fundamental mencionar que, dada la diferenciación de todos los puntos de venta ya sea por zona geográfica, tipo de cliente, tipo de consumo e instalaciones físicas, se debe cumplir con un proceso previo de “clusterización” o agrupamiento de puntos de venta en el que el modelo se adapte de manera personalizada a cada uno.

FIGURA 9

EL MODELO DE EXPERIENCIA DE COMPRA DE EL GLOBO



Fuente: Datos propios.

A CONTINUACIÓN SE DESCRIBEN CADA UNO DE LOS COMPONENTES DEL MODELO DE EXPERIENCIA DE COMPRA

3.2 FACTORES DE TIENDA

DISEÑO Y AMBIENTACIÓN DEL PUNTO DE VENTA

El punto de venta es el primer contacto físico que tiene el cliente y/o consumidor con la marca, y en éste se lleva a cabo la mayor parte de la experiencia de compra, que está conformada, por todos los aspectos, físicos, sensoriales y emocionales.

Una experiencia positiva puede generar una mayor compra y una lealtad en el futuro; por el contrario, una negativa puede terminar para siempre con la posible compra.

INTERIOR DE LA TIENDA

En el interior de la tienda se apela a los cinco sentidos para crear la experiencia de compra de la siguiente manera.

Olfato:

Aroma a pan recién horneado

El interior de la tienda debe de tener un aroma a pan recién horneado en los horarios clave de 8:00 a.m. a 11:00 a.m., y de 5:00 p.m. a 9:00 p.m.

Se puede aprovechar el plan de horneado y también se pueden utilizar productos que desprenden más aroma, como las galletas. Actualmente se hornea el producto durante el día y se cubre según demanda de la tienda.

Aroma de café

Para el caso del café, durante su molido y preparación, desprende naturalmente el aroma; sin embargo, para ampliar la duración del mismo y expandirlo a toda la tienda, el bagazo y la pastilla del filtrado se deben tirar en botes de basura colocados estratégicamente dentro de la tienda y no en la parte posterior de la barra de servicio como se hace actualmente.

Vista:

Lay out

El acomodo o lay out de muebles y categorías debe ser definido por tipo de tienda, y resultado de la “Clusterización” previamente sugerida.

Es preciso tener claro en cada punto de venta qué muebles van en qué lugar y por qué. Actualmente no existe un programa que trabaje en la eficiencia o mejora del mismo.

En la imagen 1 se muestra el ejemplo de el lay out de una tienda tipo, en el cual se han definido los muebles y el acomodo de los mismos.

Imagen 1

Interior de una tienda con el nuevo modelo de los tres mundos



Fuente: Imagen de tienda

PLANOGRAMAS

El acomodo de producto o planogramas debe ser similar en todas las tiendas, aunque con cierta flexibilidad por cuestiones de demanda y producción.

Se deben realizar planogramas en todas las categorías que apelen a la importancia en ventas, la utilidad generada del producto y la relevancia que se tenga del mismo, tomando en cuenta las zonas calientes de todos los muebles exhibidores.

Los productos que se desee impulsar deberán estar colocados lo más cercano posible de la altura de los ojos.

Los productos de mayor tamaño deberán ir en la parte baja de los muebles, y los más pequeños en la parte superior. En los últimos años El Globo ha carecido de una estrategia de exhibición por punto de venta.

En la imagen 2 se muestra como ejemplo una propuesta de planograma ya implementado en la categoría de pan salado.

Imagen 2

Propuesta de Planograma para la categoría de Pan Salado



Fuente: Imagen de tienda

ILUMINACIÓN

La iluminación interior de la tienda debe ayudar a que el protagonista principal sea el producto y estar dirigida al mismo, cuidando que dicha iluminación no sea de alto consumo para no dañarlo o resecarlo.

La intensidad de la luz deberá ser media para ayudar a crear una atmósfera cálida y relajada acorde a la música ambiental.

En el área de cafetería la luz no debe ser directa y nunca estar dirigida a las personas.

Con las últimas remodelaciones a las tiendas no se tomaron en cuenta estos factores y existen casos de luz blanca y dirigida a espacios vacíos como pasillos y mesas.

MANTENIMIENTO:

Del mobiliario

Los muebles deben estar impecables, sin ningún detalle que pudiera verse como falta de mantenimiento; debe existir un proceso de reparaciones ligeras en tienda durante las 24 horas del día, y un programa de mantenimiento mayor que sustituya los muebles dañados en todas las tiendas para repararlos posteriormente.

Al momento de proponer este modelo existen gran variedad de muebles y algunos se encuentran con imperfecciones, mismas que tardan mucho tiempo en ser reparadas.

PINTURA

Debe conservarse siempre en condiciones impecables, es preciso tener a la mano una pequeña lata de pintura a base agua en todas las sucursales, para que cualquier detalle que se presente pueda ser pintado de inmediato.

Se debe contar con un programa de lavado de paredes y techos para darle mayor vida y mantenimiento a la pintura.

La recomendación es que las tiendas tengan un programa de mantenimiento de pintura cada año para prevenir desgastes y mala imagen, independientemente de necesidades particulares.

LIMPIEZA

La limpieza debe ser absoluta en todas las áreas visibles para el cliente. Existen tres tipos de limpieza; inmediata, diaria y profunda.

Inmediata

Toda persona que salga al piso de venta deberá salir siempre con sanitizante y trapo limpiador, y estar pendiente del área de mesas.

Jamás debe permitir que se queden vasos o alguna charola sobre las mesas. De igual manera se deberá limpiar el piso en caso de un derrame o suciedad.

Diaria

Debe existir un programa diario de limpieza especificando áreas, horario y firma de responsable.

Esta limpieza debe incluir la tienda y los muebles de exhibición así como el área de refrigeración y los baños en las tiendas que los tengan.

Profunda

Una vez al mes, durante toda la noche, se hará una limpieza profunda de la tienda. Se limpiarán los muebles, y el equipo a profundidad, para lo cual es necesario moverlos de su lugar. Esto último permitirá la limpieza de las áreas de difícil acceso. Actualmente los estándares de limpieza varían por tienda y por los hábitos personales de los colaboradores de la misma.

OÍDO

Campana que anuncia el producto recién horneado

Con la finalidad de resaltar el beneficio de tener en las tiendas pan recién horneado, se debe tener una campana o timbre, automático o manual, que accione el hornero para indicar a los clientes que en ese momento está saliendo el pan del horno. En la actualidad no existe ningún ritual que indique que el pan sale del horno.

Música

Todas las tiendas deberán tener música ambiental a un volumen de sonido adecuado, con un tipo de música tranquila, cálida, elegante y agradable que ayude a crear un ambiente que invite a estar. Se tienen problemas de programación de música así como no están estandarizados los decibeles del volumen de la música.

TACTO:

Texturas

Todas las texturas en el interior de la tienda, los elementos de decoración, los muebles y todo aquello con lo que tenga contacto el cliente, deberán tener texturas suaves y colores cálidos. En las tiendas remodeladas este tema está solucionado pero en las que no lo están falta atenderlo.

TEMPERATURA

En épocas de calor, la temperatura del interior de la tienda en el área de venta tendrá que ser de aproximadamente 22°; se deberá utilizar aire acondicionado, siempre y cuando no esté dirigido al pan para no resecarlo.

En temporada de frío, en cambio, dicha área deberá tener unos 25°, lo cual se puede regular con el calor del horno, las luces y las personas. Hoy por hoy se lleva el control de temperatura por gestión del personal de la tienda sin que existan parámetros claros.

MOBILIARIO DE ESTANCIA (SILLAS, SILLONES Y MESAS)

El mobiliario deberá ser moderno, cómodo y funcional, y que a la vez permita una fácil limpieza.

En las tiendas grandes con áreas de cafetería con vista a la calle se deberán colocar únicamente sillones y mesas, emulando salas de estar que proyecten una imagen de confort a la gente en el exterior ya que actualmente existe disparidad entre tiendas.

ACCESORIOS PARA LA COMPRA

Charolas y tenazas

Estos accesorios deben estar colocados en la entrada de la tienda, bien señalados, siempre estar limpios y sin ningún detalle que indique maltrato. Hoy por hoy se cumple esto en todas las tiendas.

Insumos para las bebidas

El área de servicio donde el cliente termina de preparar su bebida debe estar bien identificada, con todos los insumos ordenados y disponibles: servilletas, cucharitas, sobres de azúcar y todo lo que se requiere para preparar un buen café, esto no ha sido estandarizado en todas las tiendas aún.

GUSTO

Degustación de producto

En los horarios fuertes de venta se deberá tener un mueble que permita degustar pequeñas porciones de producto, de cualquier categoría.

En el caso del café, el cliente puede probar las nuevas bebidas., Actualmente se han hecho pruebas pero no se ha convertido en parte del modelo de negocio de las tiendas.

EXTERIOR DE LA TIENDA

Aspecto:

La pintura

La pintura exterior de la tienda debe estar siempre en condiciones impecables, y de igual manera que se sugirió para el interior, se deberá tener una cubeta de un galón de pintura con el color correspondiente, para que en caso de que la fachada aparezca de pronto con un grafitti o alguna otra mancha, los colaboradores de la tienda lo puedan pintar inmediatamente.

En cuanto a la limpieza profunda, se deberá incluir el lavado de las paredes exteriores sin comprometer la seguridad de los colaboradores.

Actualmente las necesidades de pintura son atendidas desde el área de mantenimiento tomándose varios días para ser solucionadas.

Los vidrios

Los vidrios deberán de ser limpiados una o dos veces por semana, dependiendo la temporada del año. Este trabajo lo deberán hacer los colaboradores de la tienda, siempre y cuando no se comprometa su seguridad.

En caso de que las condiciones para lavar los vidrios fueran riesgosas para los colaboradores de la tienda, es necesario contar con un servicio local de un limpia vidrios que realice el trabajo cuando menos una vez al mes. Hoy existen diferencias muy marcadas entre tiendas.

LIMPIEZA

Diariamente en los dos turnos se debe hacer limpieza en el área exterior de la tienda: barrer el polvo y las hojas de los árboles.

JARDINERÍA

Las tiendas con áreas verdes deben contar con un servicio de jardinería local, el cual dará mantenimiento a los jardines una vez al mes, y los colaboradores de tienda serán responsables de regar dichas áreas tres veces por semana, especialmente en las temporadas secas. En ocasiones los colaboradores de las tiendas no cuentan con los instrumentos necesarios o el apoyo de una empresa especializada.

ILUMINACIÓN

La iluminación deberá de ser instalada por profesionales que logren resaltar los atributos de las fachadas, las plantas y hacer visible la marca. Cuando se llegue a fundir algún foco, los empleados de la tienda podrán comprarlo e instalarlo, siempre y cuando al hacerlo no comprometan su seguridad. En caso de que lleguen a requerir apoyo profesional, éste deberá llegar en un lapso menor a 24 horas.

Ciertos elementos de la iluminación exterior deberán permanecer prendidos durante toda la noche, en combinación con algunas luces seleccionadas del interior para poder crear una imagen nocturna homogénea. Actualmente no existe una política definida al respecto.

ESTACIONAMIENTO

Las áreas de estacionamiento deberán contar con accesos y salidas bien identificadas, líneas bien pintadas, libres de basura y desperdicios y con condiciones de iluminación óptimas.

En caso de que no sirva un foco, los colaboradores podrán comprar e instalar directamente, sin olvidar cumplir con todas las normas de seguridad que se requieren. En ocasiones por la carga de trabajo no se puede atender la limpieza del área de estacionamiento.

MERCHANDISING

Colores

Todos los elementos dentro de las tiendas tendrán que respetar la paleta de colores definida para la imagen corporativa de El Globo.

Cuadros y decoración

Los cuadros colgados dentro de las tiendas deben estar relacionados con la imagen que se quiere comunicar de “expertos en alta repostería”.

Así, todos los cuadros deberán mostrar temas relacionados con profesionales, productos, proceso artesanal y consumidores.

Los elementos decorativos también deben hacer alusión a esta misma imagen, que debe reflejarse en utensilios, canastas, listones, moños, maderas y globos.

El horno debe ser el centro de atención del área de panadería. Así, el pan salado, el pan rústico y el pan recién horneado deben ser exhibidos con ayuda de canastas y materiales que evoquen el origen de los ingredientes y la manualidad del proceso.

COMUNICACIÓN INTERNA

Se debe contar con un espacio fijo y determinado para anunciar el evento más importante de la semana o del mes, que puede ser una promoción o una temporalidad, y tiene que estar visible para el cliente, tanto en la entrada de la tienda, como en el área de cajas.

Cuando se trate de comunicación táctica, promocional o informativa, ésta deberá ser colocada cerca del producto al que hace referencia. Actualmente los materiales de comunicación se colocan según las características de cada punto de venta.

TEMÁTICA DE LA TIENDA

Todo elemento y comunicación debe hacer referencia y proyectar la imagen del tema principal que quiere proyectar El Globo: Experto en alta repostería.

PRECIADORES Y DESCRIPTIVOS DE PRODUCTOS

Todos los productos deben ser fácilmente identificados por su nombre, sus atributos y su precio.

Las formas para comunicar lo anterior, tendrán que adaptarse al tipo de exhibición y mueble exhibidor de cada caso. Así, por ejemplo, los productos en vitrina podrán tener tarjeteros, los muebles de pan dulce tiras informativas y las canastas de pan salado acrílicos articulados. Actualmente se cuenta con acrílicos mismos que en ocasiones no son la mejor opción para la operación.

EMPAQUE

Se deben conservar los elementos de identidad de El Globo como las charolas y los armados del pan, sin embargo se propone utilizar materiales biodegradables en lugar de plástico.

Se sugiere utilizar más empaque tipo rústico y sin colorantes, pero que incluyan la marca.

Las cajas de pastel deben ser un medio de comunicación, pues muchas veces son el centro de la atracción en las celebraciones.

Se propone cambiar el diseño de las mismas cada año, e incluir de manera gráfica temas relacionados al mundo de la marca como:

- Historia de El Globo
- Productos y atributos
- Arte
- Orígenes europeos
- Identidad mexicana

3.3 PRECIO

FORMATO DE TIENDA

Los precios deberán ser diferentes de acuerdo con los siguientes formatos:

1. Tiendas con área de cafetería
2. Puntos de venta de impulso como islas y aeropuertos
3. Tiendas sin área de cafetería

PRODUCTO COMMODITY O DIFERENCIADO

Los productos que sean similares a los que ofrece el mercado como conchas, orejas y cuernos no deben de tener un precio mayor al 30% en relación con los que ofrece la competencia.

Los productos icónicos, innovadores y diferenciados deberán tener el precio que resulte de un estudio de percepción y elasticidad del mismo. Actualmente no se tiene dicho ejercicio en el mercado.

GENERADORES DE TRÁFICO

Para los productos de alta rotación se sugieren precios agresivos para generar mayor tráfico en las tiendas.

CATEGORÍA DE PRODUCTOS

Los criterios de “pricing” o determinación de precios que se sugieren por categoría son los siguientes:

1. Pan dulce: generador de tráfico; rentabilidad: media
2. Pastel: categoría destino; rentabilidad: alta
3. Café: generador de tráfico; rentabilidad: alta

UBICACIÓN DE TIENDA

Se propone que las franjas de precios se fijen de acuerdo con la ubicación de las tiendas, para lo cual habrá que tomar en cuenta los siguientes factores:

1. Competencia.
2. Nivel socioeconómico del público de los alrededores.

Con base en lo anterior, las franjas de precio deberán ser competitivas en su entorno inmediato.

3.4 PUBLICIDAD

Al interior de la tienda

La publicidad que se coloque dentro de la tienda tendrá que tener más contenido e información que la exterior.

Deberá comunicar de manera clara los atributos de los productos, las promociones o las nuevas mercancías que se estén ofreciendo, siempre respetando el manual de imagen de la marca.

Se deberán utilizar las ubicaciones previamente propuestas en la sección de “merchandising”: comunicación interna.

Al exterior de la tienda

En las tiendas ubicadas en vialidades de alto tráfico se deberán utilizar los tótems y bastidores para comunicar el evento más relevante del mes.

Se deben definir los vidrios en los que habrá de exhibirse la publicidad con micro perforados para cada sucursal.

Se propone probar bastidores con luz de led en los que se instala un material de papel. Con esto último se ahorrarían costos de envío y de colocación, ya que podrían ser puestos por los colaboradores de las tiendas. Actualmente se utilizan posters mismos que son colocados en las ventanas por los colaboradores de las tiendas.

MEDIOS COMERCIALES

Se propone utilizar el siguiente mix de medios con los siguientes objetivos:

- Radio: generar alcance en temporadas y acciones clave.
- Prensa: lograr frecuencia para actividades de mediana duración como promociones.
- Medios exteriores: construir imagen de la marca en torno a los productos que se decida apoyar.
- Digital: buscar contacto e interacción con el consumidor, acercar más la marca y darle un comportamiento moderno.

Regularmente cada año se ha contado con Radio y prensa, en los últimos años se ha fortalecido la presencia en medios digitales y redes sociales.

3.5 PROMOCIÓN

Tienda

Se propone activar promociones tácticas por tienda, de acuerdo con su “clusterización” o entorno competitivo.

Las promociones pueden ser divididas según las necesidades, como sigue:

- Elevar ticket promedio.
- Incrementar número de operaciones.
- Hacer frente a un competidor de manera puntual.

Actualmente las promociones se hacen iguales para todos los puntos de venta.

Producto

Deberán hacerse promociones a productos puntuales que se quieran reactivar, así como a todos aquellos que se quieran dar a conocer en su fase de lanzamiento.

Categoría

Se propone hacer promociones para categorías o subcategorías completas en ambos casos: cuando se quiera dar a conocer un producto nuevo, o bien cuando la intención es un producto que se reposiciona.

3.6 SERVICIO

DURANTE LA ESTANCIA DEL CLIENTE

Trato amable y sonriente al cliente

El cliente actual no sólo espera que le sonrían y le agradezcan su compra, sino también que lo sorprendan, y una manera de hacerlo es con el trato humano.

La propuesta es desarrollar una Universidad del Servicio de El Globo a la cual tengan que asistir todos los colaboradores de la empresa: personal de tiendas, personal de fábricas y de administración, con el objetivo de que la empresa esté orientada al valor del servicio al cliente. Los temas que se sugiere abordar son:

- ¿Qué es la calidad de servicio?
- Tipos de cliente.
- Beneficios para el personal de una adecuada atención al cliente.
- Habilidades básicas de comunicación (la escucha activa y la retroalimentación).
- Comunicación no verbal.
- Escucha activa.
- Distintas actitudes en los clientes.
- Cómo responder ante una situación de conflicto.
- Proceso de atención de las reclamaciones y seguimientos.
- Imagen personal.
- Maneras correctas de hablar.

El contenido puede ser desarrollado con el apoyo de un proveedor externo, especializado en los temas de estudio; sin embargo se sugiere que se desarrolle internamente por personal de El Globo, que conoce a la perfección los casos que se presentan, las necesidades de los clientes y al equipo de colaboradores. Se pueden aprovechar las

experiencias acumuladas por tantos años por el equipo de operación comercial para enriquecer los cursos.

Actualmente el área de capacitación comercial está a cargo y tiene diferentes módulos de entrenamiento.

Manejo del producto

El producto debe manejarse con mucho cuidado en el momento que se prepara para su exhibición, y con mucho “cariño” cuando se empaca para el cliente.

Saludar, agradecer y despedirse

Todos los colaboradores que tengan contacto con los clientes deberán saludarlos en el momento en el que entran a la tienda, y cuando se marchen deberán agradecerles su compra y despedirlos.

Este gesto es un gran diferenciador actualmente entre El Globo y sus competidores.

IMAGEN DE LOS COLABORADORES EN TIENDA

La imagen física de la empresa son los colaboradores, por lo que éstos deben tener un aspecto físico adecuado al mensaje que se quiere transmitir al cliente.

Así, sin ningún propósito discriminatorio, se sugiere que los colaboradores tengan un peso adecuado a su estatura, pues el sobrepeso podría llegar a transmitir inconscientemente un mensaje erróneo, en el sentido de que los productos de El Globo hacen engordar.

Actualmente no existe ningún programa relacionado con este tema.

Higiene personal

La higiene personal que se proyecte en las tiendas es fundamental. Es la proyección de esta imagen la que se asociará con el proceso de elaboración y el producto final.

No está de más insistir, pues, en que la limpieza del colaborador en manos, uniforme y rostro es primordial.

Arreglo personal

Las mujeres deberán tener el pelo recogido, con la red colocada en la raíz del cabello, llevar poco maquillaje, las uñas cortas y las manos libres de pulseras y anillos.

Asimismo, deberán portar el uniforme según el manual y traer puesto siempre el gafete con su nombre.

Por su parte, los hombres deben tener el cabello corto con la red colocada en la raíz del cabello, el rostro bien rasurado y portar el uniforme y su gafete según el manual.

ASESORÍA

Del producto

El Globo es una marca posicionada como experto en pastelería y repostería, y esto se debe demostrar en cada contacto humano que se tenga con el cliente; en ocasiones los clientes llegan con la intención de comprar sin embargo tienen dudas sobre cuáles son los beneficios de los productos y cuál es el que más les conviene.

Todo el personal que tenga contacto con el cliente debe de conocer los productos que se venden en la tienda.

Debe asimismo probarlos para poder dar su opinión personal cuando se le pregunte, y conocer el proceso y los principales ingredientes de cada producto.

La propuesta es realizar una capacitación completa y profunda a todo el personal de sucursales de estudio profundo del portafolio de El Globo, para que conozca todas las categorías y todos los productos. Los puntos que se tratarán serán:

- Origen del producto.
- Ingredientes y calidad de los mismos.
- Sugerencias de ocasiones de consumo.
- Acompañamientos para el producto.
- Sugerencias de uso.
- Como se debe de transportar y conservar el producto.

Actualmente la mayoría de los colaboradores conocen el nombre de los productos pero carecen de la formación para dar información más detallada, solo los de mayor antigüedad conocen a fondo el portafolio.

Del precio

Aun cuando todos los productos que se vendan en la tienda deben tener al lado una breve descripción y su precio, los colaboradores tienen que conocer ambos, para poder orientar al cliente en caso de que tenga alguna duda.

SUGERENCIAS DE CONSUMO

En la mayoría de los casos, los productos que vende El Globo son acompañamiento de alguna comida, o un antojo, por lo que todos los colaboradores deberán conocer los maridajes indicados para el pan rústico o salado, la bebida sugerida para acompañar el pan dulce, o el postre perfecto para el tipo de comida que se consuma.

Se debe de intentar conocer cuál es el objetivo de la compra del cliente: un festejo de adultos o de niños, si prefieren sabores fuertes, frutales o lácteos; si la comida será acompañada con vino o alguna otra bebida, para que combine bien con el pan salado o rústico.

Hoy por hoy no se cuenta con la información ni la capacitación de la misma.

DESPUÉS DE LA COMPRA

Cuponera

Las cuponeras deben ser utilizadas en todas las fechas importantes del año:

- Rosca de Reyes.
- 14 de febrero.
- Día del Niño.
- 10 de mayo.
- Día del Padre.
- Día de la Independencia.
- Día de muertos.
- Navidad y Fin de año.

Tarjeta de descuento

La tarjeta de descuento debe ser entregada a los clientes frecuentes de todas las tiendas, y por medio de ellas se les ofrecerán promociones especiales.

Se propone que todos los colaboradores de la empresa cuenten con tarjetas para regalar a sus conocidos y así ampliar la base de clientes actuales.

Actualmente se distribuyen más en el inicio de año y no durante el mismo.

SEGUIMIENTO DE PEDIDOS

Después de cada entrega de algún pedido, se deberá hacer una llamada al cliente para preguntarle si el servicio, la entrega y la calidad del producto fueron de su agrado.

Los resultados se deben seguir semana a semana para generar un indicador que sea medible a lo largo del tiempo y definir las áreas que requieran de alguna mejora.

Hoy por hoy se hacen llamadas aleatorias pero no a la totalidad de los pedidos especiales.

RECLAMACIONES Y SUGERENCIAS

Los comentarios y sugerencias deben ser atendidos inmediatamente, para lo cual es preciso contactar a los clientes por el medio que ellos mismos hayan dispuesto (teléfono fijo, celular, correo electrónico) y tomar la acción correctiva en el área que se requiera.

El seguimiento de comentarios y sugerencias se debe presentar semanalmente y con ello establecer un indicador que sea medible y de conocimiento general.

Actualmente la atención a las mismas se da por medio del área de operaciones comercial sin embargo en ocasiones es rebasada y la respuesta no es oportuna.

3.7 PRODUCTO

MUNDO DE LA CELEBRACIÓN

Variedad

Para el pastel y la gelatina se sugiere acotar el portafolio a no más de 30 variedades, y el resto manejarlos como novedades a lo largo del año.

De esta manera se podrá asegurar una buena variedad de producto en sus diferentes tamaños.

En la exhibición se deberá de evitar repetir modelos de pasteles aun cuando su tamaño sea diferente, ya que de lo contrario da la imagen de poca variedad.

Actualmente no existe una estrategia definida de exhibición por categoría.

Abasto

Como se comentó en el capítulo 2, la mayor parte de la venta de pastel se realiza entre jueves y domingo por lo que los otros días es complicado tener una exhibición de mismo, ya que al no venderse se convierte en producto de devolución.

La propuesta es definir estrategias de exhibición por tienda para los diferentes días de la semana, se podrán ayudar de cajas y envolturas para decorar el área de exhibición y eliminar los espacios en blanco.

Actualmente hay tiendas que lo realizan y les funciona muy bien.

ASPECTO Y FRESCURA

La producción de los pasteles se concentra en la fábrica ubicada en la Ciudad de México, desde la cual los pasteles, terminados o listos para su decorado final, se distribuyen a las tiendas. Durante el proceso y al final del mismo se cuenta con control y aseguramiento de calidad por lo que se puede asumir que el producto llega a las tiendas según los estándares marcados.

El pastel en estado de refrigeración puede ser exhibido hasta por tres días; la falla más común en este producto es el resquebrajamiento derivado de la resequedad de su parte exterior. Si bien las características originales del pastel se conservan en su interior, las grietas dan un mal aspecto y generan desconfianza a los clientes.

En la mayoría de los autoservicios se observa que los pasteles son exhibidos en domos que incluyen la etiqueta con la descripción y el precio, lo cual tiene dos objetivos:

- Practicidad, ya que el cliente toma el pastel y lo lleva personalmente.
- Protección del producto, ya que aunque esta en refrigeración no le da el aire directamente.

En ciudades como Monterrey, donde el uso de aire acondicionado es frecuente gran parte del año, los pasteles son exhibidos con domo y en refrigerador cerrado lo que protege y conserva aún más el producto.

El uso de domo con el pastel generalmente crea condiciones de condensación y no permite verlo bien.

En El Globo los pasteles son exhibidos abiertos en dos tipos de refrigeradores verticales abiertos y en las nuevas vitrinas horizontales cerradas.

En ambos casos el pastel se exhibe abierto con la temperatura adecuada e iluminación que le permite ser el protagonista.

La propuesta es que previo al cierre de la tienda todos los pasteles sean cubiertos con un domo de protección, el cual les brindará protección acumulada de 30 horas por las 3 noches que estarán cubiertos.

Con la medida anterior se podrá ayudar a evitar la resequedad en el pastel, lo que le dará mejor aspecto durante su exhibición y generará mayor rotación y menor devolución.

Actualmente los pasteles se dejan descubiertos por las noches en los refrigeradores.

EL MUNDO DEL PAN

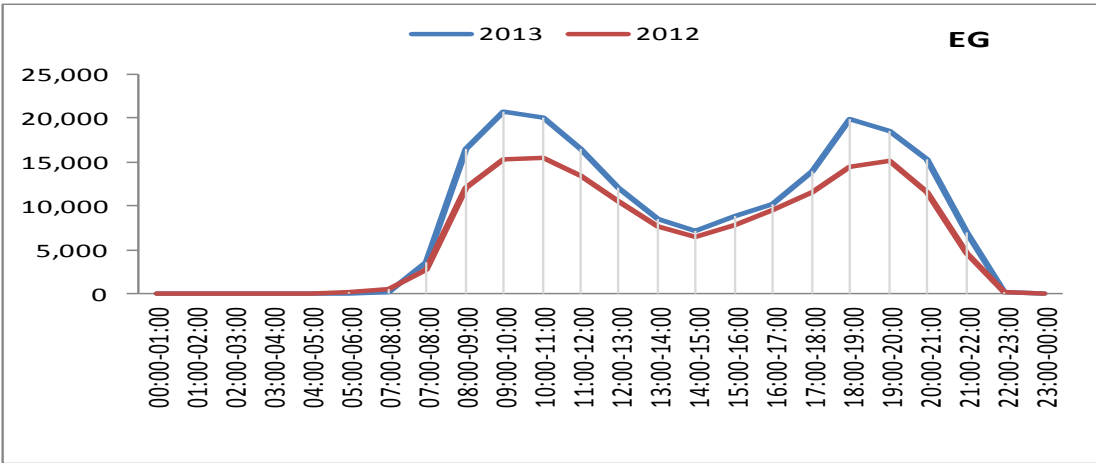
Abasto

Actualmente, para medir los niveles de desabasto se contrata una agencia externa que audita los principales productos en días y horarios aleatorios.

En la tabla a continuación se muestra que el 29% de la venta se realiza entre las 8:00 a.m. y las 11:00 a.m. y después por la tarde el 36% de venta se realiza entre 5:00 p.m. y 9:00 p.m.; la venta que se realiza en estos horarios es el 65%.

Gráfica 1

Comportamiento del número de operaciones por hora del día



Fuente: Datos propios.

Por lo anterior, la propuesta es enfocar la atención al desabasto en estas franjas horarias para la parte de la mañana, e iniciar con el programa de horneado a las 4:00 a.m. y que el hornero trabaje de 4:00 a.m. a 11:30 a.m.; el turno del siguiente hornero sería de las 12:00 p.m. a las 7:30 p.m.

El plan de horneado deberá ser realizado de acuerdo con el historial de venta de los mismos días, es decir, el lunes tendrá que hornear un plan similar a la ventas del lunes anterior y así sucesivamente, ya que las ventas muestran diferentes tendencias según el producto.

Actualmente el horario del hornero no le permite cubrir la demanda inicial de la tienda y ocasiona que se pierda venta.

Surtido

En el plan de horneado se debe incluir la variedad de productos que existen y programar las cantidades de acuerdo con la demanda o el impulso que tengan.

Es indispensable tener especial cuidado con los 10 productos más vendidos y que todos los trabajadores estén pendientes de que éstos nunca falten.

Al cuidado de esto último se le conoce como never out en algunas cadenas de "Retail".

Frescura

Las características organolépticas del pan dulce y salado en condiciones de ambiente, es decir, no empacado son muy sensibles, el principal problema es la pérdida de humedad, la cual afecta el equilibrio en los sabores.

Con el nuevo modelo de negocio de El Globo, la apuesta es poder ofrecer la línea de pan dulce y pan salado recién horneado durante todo el día.

Para lograr lo anterior se debe encontrar el ritmo justo de producción para no sufrir desabastos durante el día o devolución al final del mismo.

Puesto que el personal de la tienda y el hornero son quienes preparan, decoran y hornear el producto, ellos son también los responsables del proceso, así como del resultado final.

Actualmente existen especificaciones de producto terminado, así como indicaciones de preparación de cada uno de los productos que se ofrecen en cada tienda, y se ha trabajado con capacitación para que se cumplan.

Las especificaciones incluyen:

- Tiempo de fermentación.
- Decoración inicial del producto.
- Tiempo de horneado.
- Temperatura de horneado.
- Decoración final del producto.

Sin embargo, en ocasiones se pueden percibir ciertas diferencias en el producto, tanto de tamaño como de aspecto, y en ocasiones se ha encontrado que el personal de la tienda actuando de buena fe modifica alguna especificación derivado del estado de las materias primas o del equipo de horneado.

El departamento de calidad de la empresa se asegura de que el producto salga en las condiciones requeridas de la fábrica rumbo a las tiendas. Se cumple con todo un procedimiento durante el proceso de fabricación y previo al envío a tiendas.

Hoy por hoy el control de calidad del producto a nivel tienda es responsabilidad del gerente de la misma, sin embargo los criterios no siempre son uniformes entre todos los gerentes.

La propuesta es que se cuente con un equipo de campo, cuya misión sea auditar todo el producto final en tiendas, donde, como se ha dicho, se hornea y decora, y establecer una métrica que sea revisada como un indicador clave de la empresa todas las semanas.

Con el fin de involucrar e interesar al personal de tienda, este indicador deberá tener un peso significativo en el modelo de retribución variable de las tiendas.

Un indicador sencillo en cuanto al tamaño del pan puede ser el uso de plantillas que tengan la silueta de los diferentes panes marcados, indicando así la medida estándar.

MUNDO DEL CAFÉ

Sabor

Todo el personal de tienda debe saber preparar toda la variedad de bebidas que se ofrecen al consumidor, y conocer la importancia que supone respetar las recetas.

En el área de cafetería siempre debe estar el recetario con las instrucciones para preparar cada una de las bebidas que se ofrecen.

Variedad

El gerente de la tienda debe cuidar el inventario de materias primas e insumos para poder ofrecer siempre toda la variedad de bebidas que se venden.

Hoy por hoy no todo el personal sabe preparar toda la variedad de las bebidas y en ocasiones no se pueden atender picos de demanda en horarios o días específicos.

Capítulo 4

4.1 Resultados de la aplicación del modelo de experiencia de compra

Para validar las propuestas presentadas en el capítulo anterior, se utilizaron los siguientes medios:

- Comportamiento de la venta en sucursales en las que se han hecho algunas de estas pruebas.
- Opinión de los clientes de las tiendas en las que se han hecho las pruebas.
- Comportamiento de la venta en productos o categorías donde han sido corridas las pruebas.
- Comentarios en los libros de sugerencias por parte de los clientes.
- Observación en tienda.
- Comentarios de los colaboradores en tienda.
- Sugerencias y comentarios de asesores externos.

Por medio del comportamiento de la venta en sucursales en las que se han hecho las pruebas, se demostró lo siguiente.

4.2 FIJACIÓN DE PRECIO POR UBICACIÓN DE TIENDA

Actualmente, los precios de los productos de El Globo corresponden a las tres clases de tiendas que enseguida se mencionan:

1. Tiendas remodeladas
2. Tiendas no remodeladas
3. Aeropuerto

Una de las propuestas para fijar precios es hacerlo de acuerdo con la ubicación de las tiendas, como se ha señalado en el capítulo anterior.

El ejemplo con el que se valida esta propuesta es el de los puntos de venta de Aeropuerto, en los cuales a pesar de que se tienen precios un 15 % más alto que en el resto de las tiendas, el incremento de ventas en este sitio es constante.

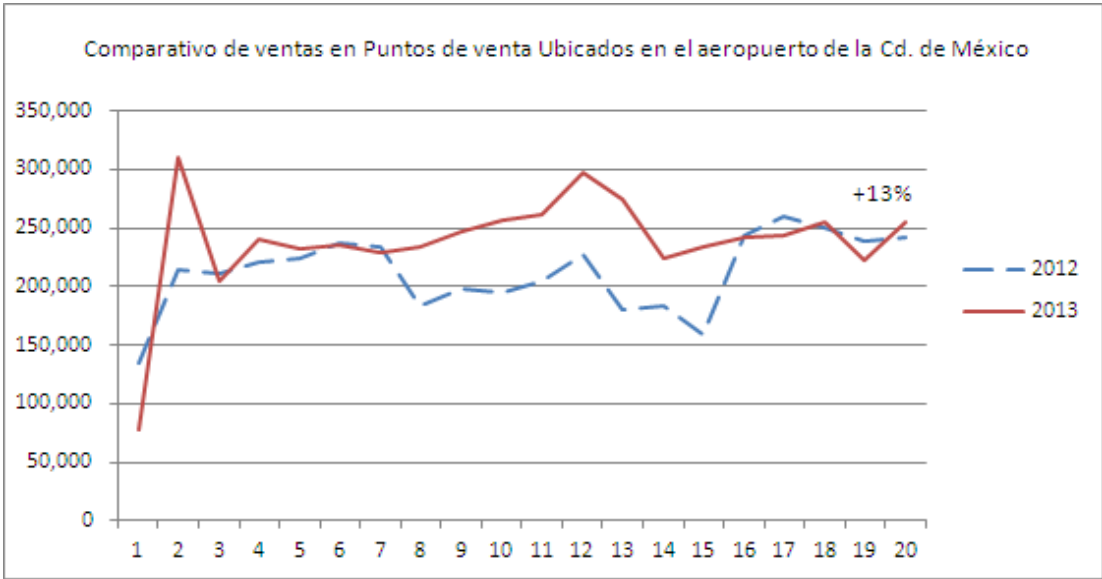
La venta en estos puntos forma parte de algún regalo que el viajero lleva a determinado sitio en el que no existe El Globo, o bien hace la compra para consumo ahí mismo.

Los clientes pueden ser los pasajeros y/o sus acompañantes.

Generalmente las personas que pueden acceder a un boleto de avión tienen la posibilidad de pagar un poco más, a cambio de la conveniencia que supone tener a la mano el producto que se busca y en el horario requerido.

En la gráfica 2 se presenta el histórico de ventas de los puntos ubicados en las terminales del Aeropuerto de la Ciudad de México, acumuladas a la semana 20 del año 2013.

Gráfica 2



Fuente: Datos propios

4.3 FIJACIÓN DE PRECIO POR REGIÓN

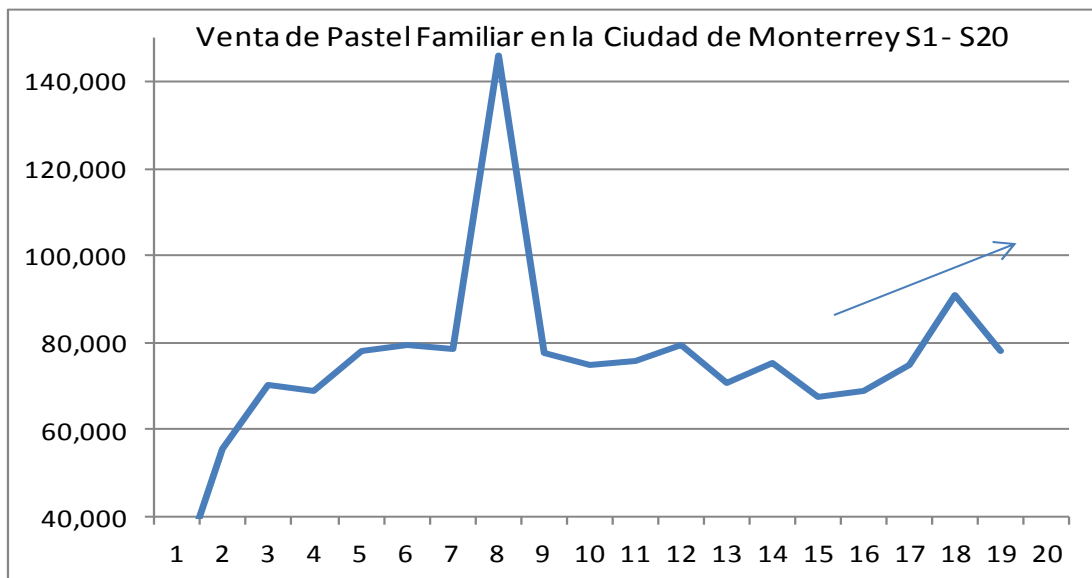
La manera de validar la regionalización de los precios es por medio de un ejercicio que se corrió en la ciudad de Monterrey debido a que tiene un comportamiento muy particular debido a la competencia local y al estar alejada de la Ciudad de México o Guadalajara se podía hacer esta prueba.

Al analizar el entorno competitivo de la ciudad, se encontró que los pasteles de El Globo eran entre un 35% y 40% más caros que toda la competencia.

Como respuesta a lo anterior, hoy en día se están probando franjas de precios acordes al mercado con la apuesta de generar más volumen en piezas vendidas, con lo cual se incrementará la utilidad total, ofreciendo sólo pasteles bajo el nuevo modelo de negocio, los cuales permiten estas acciones debido a su vida de anaquel y costo.

La gráfica 3, que indica la semana en la que se inició la prueba de franjas de precios Vs. la tendencia de ventas existente.

Gráfica 3



Fuente: Datos propios.

4.4 FIJACIÓN DE PRECIO POR CATEGORÍAS

La validación en cuanto a fijar los precios por categorías, es con base en una prueba que comenzó en la Ciudad de México, y que debido a su éxito se abrió en todo el país.

El ejercicio se llevó a cabo con la categoría de gelatinas familiares, de la siguiente manera.

Primero se realizó un análisis de rentabilidad y se observó que ésta era muy alta, sin embargo el precio era también demasiado alto con respecto a la oferta del mercado.

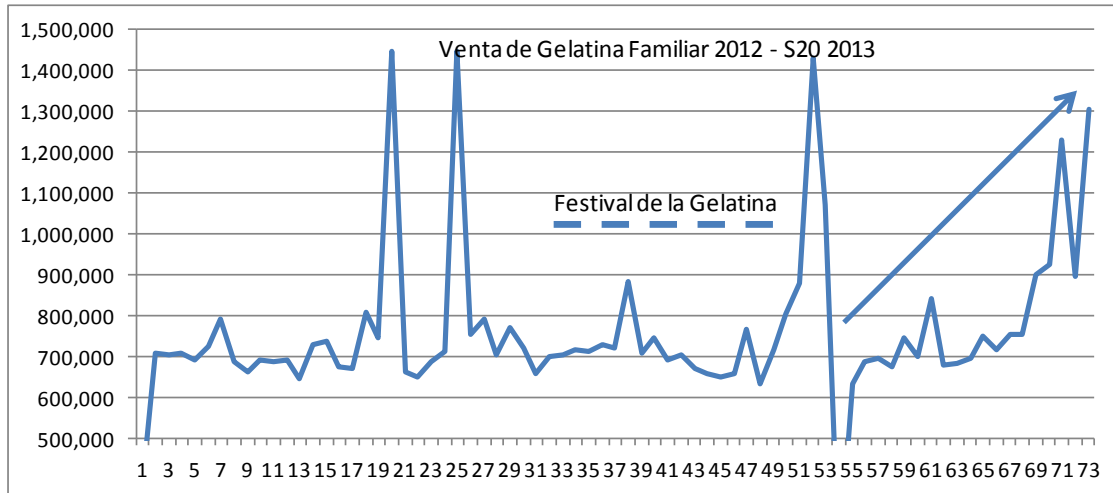
El siguiente paso fue entonces calcular el punto de equilibrio para conservar la utilidad del producto, pero buscando incrementar el volumen en piezas, y como consecuencia la absorción de gastos fijos, reducción de la devolución y economías de escala.

Para hacer este ajuste de precios la estrategia de comunicación fue la el “Festival de la gelatina” en medio del cual se impulsaba la categoría y se anunciaba una oferta en los precios.

La actividad empezó a dar resultado y se mantuvo cerca de cinco meses. Cuando concluyó, se aprovechó para ajustar los precios: no se conservaron los del festival pero tampoco se regresó a los precios originales.

La gráfica 4 muestra el comportamiento de la venta de la categoría antes, durante y después de la actividad.

Gráfica 4



Fuente: Datos propios.

4.5 LA IMPORTANCIA DE UNA CUPONERA COMO MUESTRA DE SERVICIO POSTCOMPRA

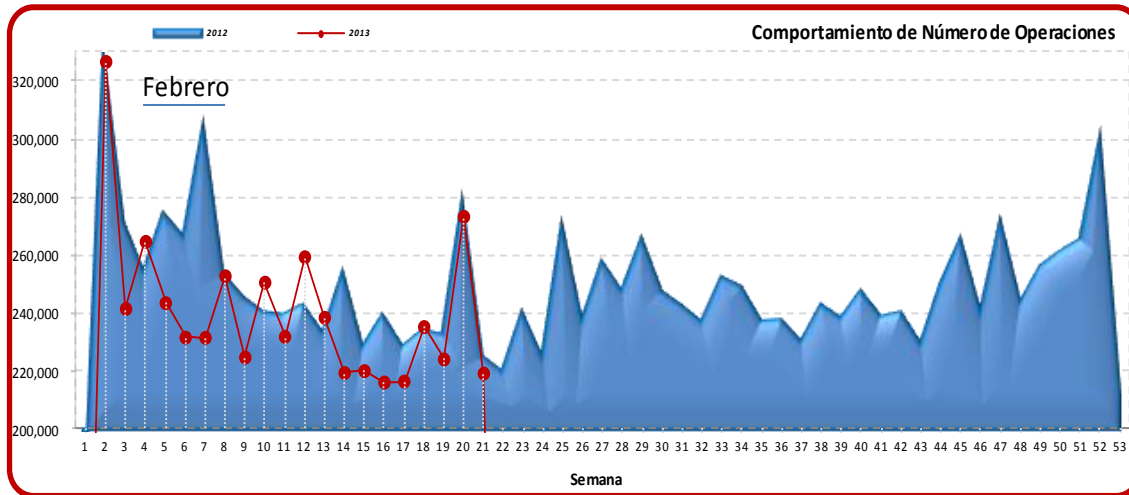
Usualmente en las temporadas fuertes como 10 de mayo y Día de Reyes se utiliza la cuponera con el objetivo de generar tráfico a las tiendas en días posteriores.

El Día de Reyes de 2013 se omitió la cuponera correspondiente y se tuvo una caída en el número de operaciones durante el mes de febrero.

Si bien se sabe que la naturaleza de este negocio es multifactorial, una de las conclusiones a las que se llegó en cuanto a las causas de dicha caída fue la falta de cuponera.

La gráfica 5 muestra la caída en el número de operaciones durante las semanas del mes de febrero.

Gráfica 5



Fuente: Datos propios.

4.6 LA VIABILIDAD DE HACER PROMOCIONES ESPECÍFICAS POR TIENDA PARA MEJORAR LA EXPERIENCIA DE COMPRA

Como validación para la propuesta de activar promociones a nivel tienda, se comenta el caso del establecimiento ubicado en Av. Coyoacán y Eugenia, en la colonia del Valle de la Ciudad de México.

Con el objetivo de incrementar el tráfico a la tienda y promocionar la nueva área de cafetería, después de la remodelación se probó la siguiente promoción.

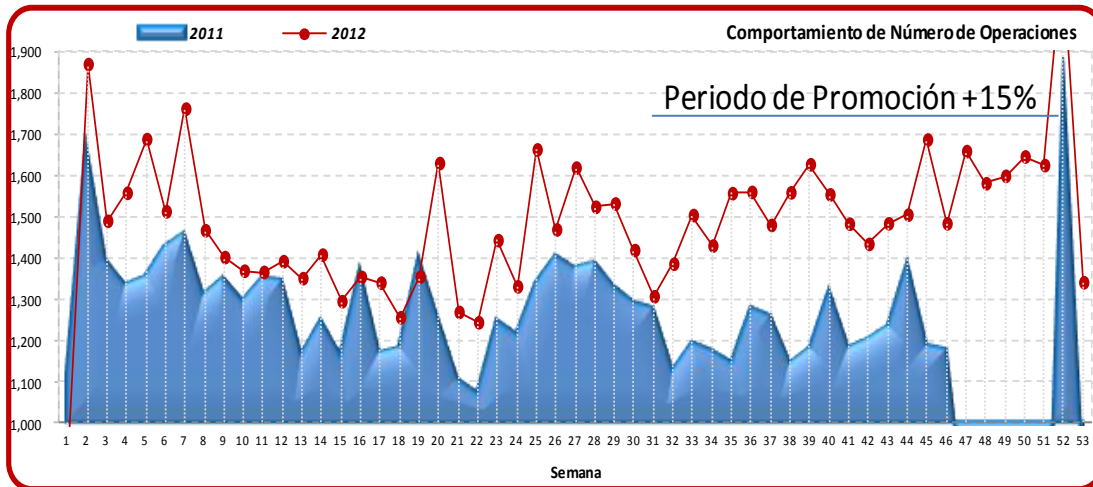
“En la compra de cualquier café, El Globo te invita un mini Garibaldi”.

La promoción se activó en agosto de 2012, y se mantuvo durante el resto del año. La oferta se anunció hacia el exterior de la tienda.

El resultado fue el incremento de un 15 % en el número de operaciones en la tienda, por encima de la tendencia anterior a la promoción.

Lo anterior se muestra en la gráfica 6. Cabe señalar que en 2013 la tienda ha conservado un incremento en el número de operaciones, con respecto a 2012, del 10%.

Gráfica 6



Fuente: Datos propios.

4.7 VALIDACIÓN DE LA IMPORTANCIA DE UNA TARJETA DE DESCUENTO PARA GENERAR LEALTAD POR PARTE DEL CLIENTE Y ENRIQUECER SU EXPERIENCIA DE COMPRA

El Globo contaba con tarjetas de descuento para clientes distinguidos, que ofrecían el 10% de descuento en el total de su compra.

Las tarjetas tenían como fecha de caducidad diciembre del 2012, por lo que en enero de 2013 ya no eran válidas.

Sin que esto llegara a ser representativo, hubo quejas por los diferentes medios receptivos, así como verbalmente con los colaboradores de las tiendas.

Con el fin de atender los comentarios de los clientes se decidió aceptar las tarjetas de descuento aun cuando la fecha hubiera caducado, y se hizo una nueva producción de tarjetas con mayor vigencia.

De esta manera se validó la importancia de la tarjeta de descuento como vehículo de lealtad de los clientes actuales.

4.8 VALIDACIÓN DE HACER PROMOCIONES POR CATEGORÍA DE PRODUCTOS Y ENRIQUECER LA EXPERIENCIA DE COMPRA

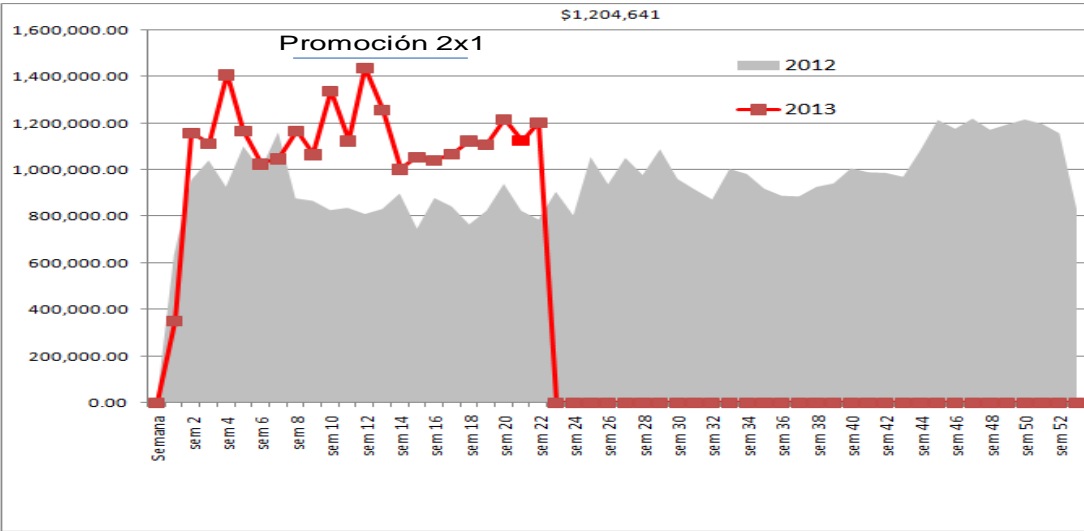
Durante el mes de marzo de 2013 se promocionó toda la categoría Bebidas, con el 2x1. La oferta se mantuvo en un horario de 11:00a.m. a 5:00 p.m., lo que llevó a un incremento de ventas del 40% sobre el promedio de las semanas anteriores.

Muchos clientes conocieron el menú completo de bebidas y los comentarios de los colaboradores de las tiendas fueron muy positivos.

La promoción se anunció en prensa y se comunicó por medio de anuncios en las ventanas de las tiendas.

La gráfica 7 intenta validar los resultados que se obtienen al promocionar categorías completas.

Gráfica 7
Venta de Café 2013 en valor



Fuente: Datos propios.

4.9 VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA DE ATENCIÓN A LAS RECLAMACIONES Y SUGERENCIAS COMO MEJORA DEL SERVICIO Y CONTRIBUCIÓN AL MODELO DE EXPERIENCIA DE COMPRA

El porcentaje de quejas por medio de las redes sociales es de 20% del total de las que se reciben.

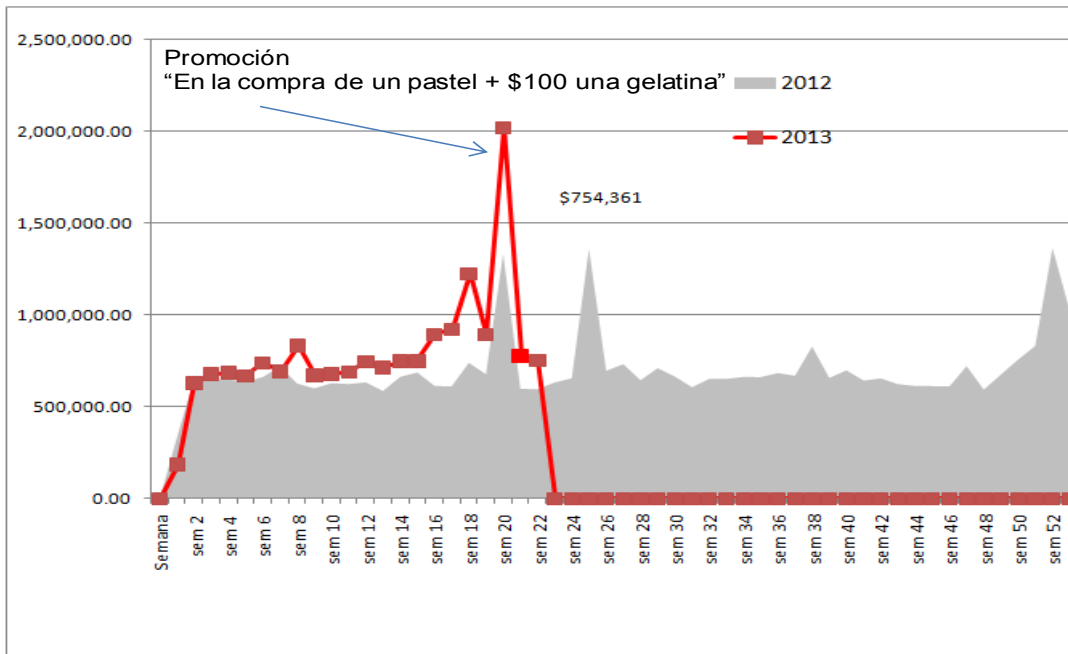
Debido a que inmediatamente se les ha dado seguimiento y trato personalizado, ninguna de éstas se ha salido de control y un 40% de ellas se ha convertido en comentario positivo por parte del cliente después de que fue solucionada.

4.10 VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA DE HACER PROMOCIONES ENFOCADAS A PRODUCTO COMO ENRIQUECEDOR DE LA EXPERIENCIA DE COMPRA

Como parte del Festival de la gelatina, que ya se comentó, se hicieron esfuerzos adicionales promocionando las gelatinas en la compra de un pastel.

La gráfica 8 muestra el resultado de la misma en la temporalidad del 10 de mayo de 2013, fecha en la que se lograron incrementos del 50%.

Gráfica 8



Fuente: Datos propios.

4.11 VALIDACIÓN DE LA PUBLICIDAD COMO PALANCA PARA MEJORAR LA RECORDACIÓN E IMAGEN DE LA MARCA Y AYUDAR EN LA EXPERIENCIA DE COMPRA

En temporadas clave para El Globo, como Día de Reyes o Día de las Madres, se apoya la construcción y recordación de marca mediante un plan de medios.

Dada la regionalización de las tiendas, se emplean medios locales y no de cobertura nacional, el radio y la prensa son los que mejor cumplen estos objetivos.

Aunque no existe un factor de correlación estadístico entre la venta y la inversión en medios, sí se puede demostrar que tiene un efecto positivo en la venta de la categoría.

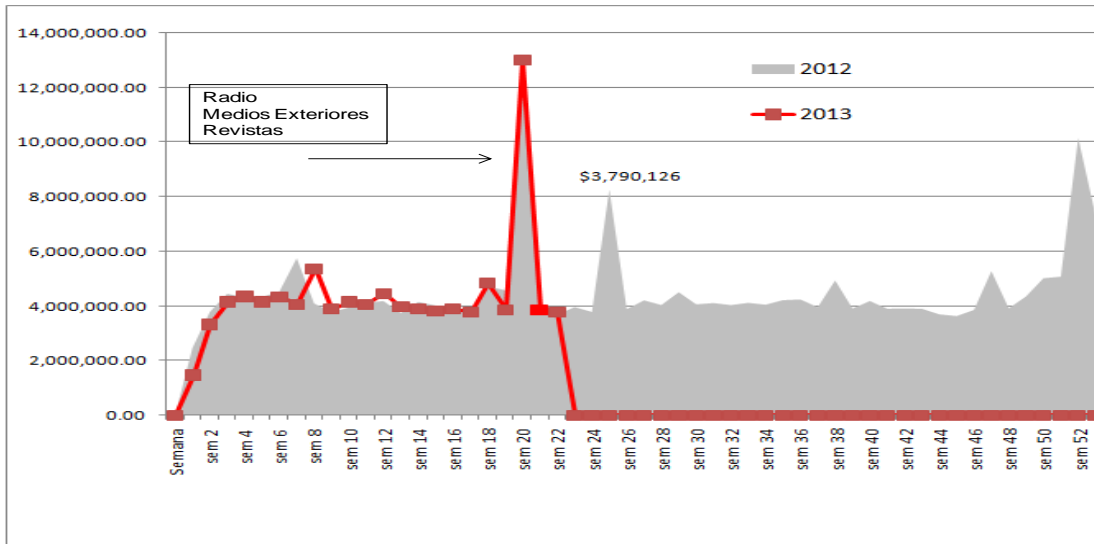
Esto último se sabe por los comentarios de los colaboradores en tienda, y porque los clientes en ocasiones llegan a preguntar por las promociones anunciadas en los medios.

Otro aspecto que se beneficia es la construcción de imagen de marca, mediante la recordación de la misma y el posicionamiento actual.

El estudio de imagen señala que se hace una primera mención de la marca El Globo en un 70 % de las ocasiones (Top of Mind) y en un 100 % es reconocido por el consumidor (Share of Mind).

En la gráfica 9 se muestra el esfuerzo integral de medios locales para impulsar una temporalidad como la del 10 de mayo en la categoría de pastel.

Gráfica 9



Fuente: Datos propios.

4.12 VALIDACIÓN DEL MERCHANDISING COMO HERRAMIENTA PARA INCREMENTAR LAS VENTAS DE UN PRODUCTO Y DE LA TIENDA

Para validar la importancia del merchandising de producto en tienda, se presentan los resultados de un ejercicio de exhibición de galletas tipo caseras.

Antes del cambio, las galletas eran exhibidas en blisters comunes, mismos que se pueden comprar en tiendas de materias primas mayoristas. Las galletas se exhibían en estos contenedores en el área de cajas; en ocasiones estaban abiertos y en ocasiones cerradas, pero no contaban con ningún descriptivo o precizador, así que los clientes tenían que preguntar al colaborador que estaba en caja por el precio y el sabor.

Tener las galletas así daba un aspecto pobre del producto, y en ocasiones se resecaaban por dejar abierto el contenedor. El nuevo exhibidor elegido fue un vitrolero vertical, de imagen muy casera, con tapa hermética que permitiera a las galletas conservar sus características de origen.

Existían tres tipos de galletas, y se diseñaron tres tipos de vitroleros, cada uno mostraba una etiqueta con la descripción de las galletas y el precio.

La indicación de las tiendas fue que se colocaran en el área de caja, al alcance de los clientes.

El resultado durante las siguientes semanas fue un incremento en ventas del 300%.

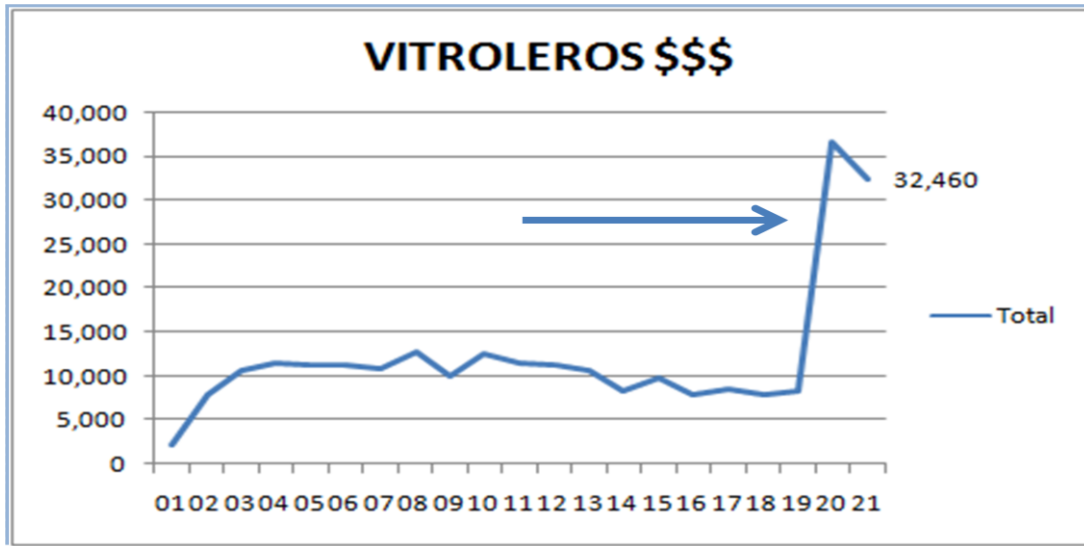
Los clientes mostraron curiosidad e incluso algunos preguntaron si se trataba de un producto nuevo. En cuanto al sabor y suavidad, los comentarios fueron muy positivos y los colaboradores de la tienda agradecieron este esfuerzo.

Con este cambio se incrementó no sólo la venta, sino que también ayudó como elemento decorativo, muy acorde con la personalidad y los valores de El Globo.

Al mismo tiempo, apoyó la estrategia de impulsar productos en el área de caja, como última oportunidad de incrementar el ticket de compra.

A continuación se muestra la gráfica de ventas del ejercicio de galletas en vitrolero.

Gráfica 10
Venta de Galletas en Vitrolero en área de cajas



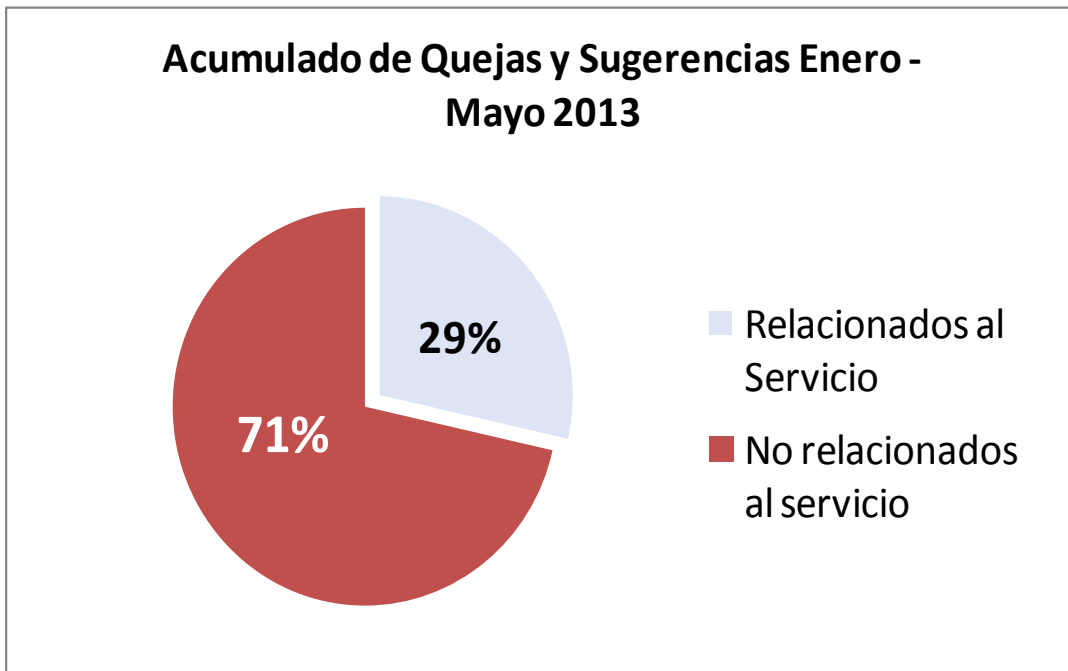
Fuente: Datos propios.

4.13 VALIDACIÓN DE LA IMPORTANCIA DE LA AMABILIDAD COMO PARTE DEL SERVICIO DURANTE LA ESTANCIA DEL CLIENTE Y PARTE FUNDAMENTAL DE LA EXPERIENCIA DE COMPRA

Como justificación para la propuesta de Universidad de Servicio al cliente, se muestra el porcentaje que representan actualmente las quejas y sugerencias, con respecto al servicio dentro de todas las recibidas en los primeros cinco meses de 2013.

Con ello se pone de manifiesto la importancia que tiene la amabilidad para los clientes actuales.

Gráfica 11



Fuente: Datos propios.

4.14 VALIDACIÓN DE ALGUNOS FACTORES DE DISEÑO, AMBIENTACIÓN Y ASPECTO, COMO ELEMENTOS QUE AYUDAN A CONSTRUIR UNA EXPERIENCIA DE COMPRA

Oído

Aunque no han sido estadísticamente significativos los comentarios o sugerencias en cuanto a la música, los que se han recibido señalan el agrado o desagrado de la misma, lo que nos indica que es percibida por los clientes.

Las menciones han sido en torno al tipo de música y al volumen de la misma.

Vista

De los comentarios y sugerencias recibidos en los primeros cinco meses de 2013, el 8% son referentes al aspecto de las tiendas y a solicitudes de mejorar los muebles de exhibición, cambios en el mobiliario de estar y limpieza de los baños.

4.15 EL USO DE LA PUBLICIDAD INTERIOR Y EXTERIOR DE LA TIENDA

Lo anterior está validado principalmente por los comentarios positivos de los colaboradores de la tienda, quienes señalan que muchas veces la gente entra a la tienda por la publicidad que ve en el exterior.

También se han dado pequeños impulsos a productos y categorías simples.

Conclusiones

En este estudio se determinó que la experiencia de compra es significativa para el éxito de un negocio de “Retail”. A través de éste, se pudieron determinar cuáles son los factores críticos para lograr una experiencia de compra adecuada que lleve a incrementar las ventas y así se diseñó un modelo de experiencia de compra, tomando en cuenta la teoría y las características de las tiendas.

Al aplicar este modelo de experiencia de compra en el negocio, siendo los factores que lo integran los siguientes: Publicidad, Promoción, Producto, Servicio, Precio y Factores de Tienda se encontraron resultados positivos y aumentó el número de operaciones.

Se puede concluir que con la aplicación del modelo de experiencia de compra se pueden incrementar las ventas, el número de operaciones y el ticket promedio en un negocio de “Retail” de alta repostería.

RECOMENDACIONES

Que se analicen las condiciones de tiendas para aplicar el modelo que se propone en este trabajo.

En caso de que hubiera un cambio en la estrategia de El Globo, se debe adecuar, si fuese necesario, el modelo propuesto.

Analizar en un futuro los elementos culturales que afectan el modelo de experiencia de compra.

Bibliografía

ALFARO, Elena, *et al.*, *Customer Experience. Una visión multidimensional del marketing de experiencias*, Libro Colaborativo #CEMbook, en: <www.thecostumerexperience.es>, España.

Discovering "Wow". a study of Great Retail Shopping Experiences in North América, Verde Group-Wharton Universidad de Pennsylvania-Retail Council, Canadá. Resultados del estudio realizado en la primavera de 2009, Estados Unidos de América.

HESKETT, James, *et al.*, "Putting the Service-Profit. Chain to Work", en *Harvard Business Review*, Reprint 94204, marzo-abril de 1994, Estados Unidos de América.

KRAFT, Manfred y Murali K. Mantrala (eds.), *Retailing in the 21st. Century. Current and Future Trends*, Springer Berlin, Heidelberg, 2006, Alemania.

MARTÍNEZ-TUR, Vicente y Nuria Tordera, *Comparación de modelos causales sobre satisfacción del usuario*, Departamento de Metodología, Psicobiología y Psicología Social, Universidad de Valencia, s/f, España.

MEYER, Christopher y Andre Schwager, "Understanding Customer, Experience", en *Harvard Business Review*, Article Reprint no. R0702G, Estados Unidos de América.

Serralvo A., Francisco, *et al.*, "The importance of trade marketing on management relations in the customer goods industry", en *International Journal of Business Research*, vol. 11, núm. 6 de noviembre de 2011, Brasil.

ZORRILLA, Pilar, *Nuevas tendencias en merchandising. Generar experiencias para conquistar emociones y fidelizar clientes*, Universidad del País Vasco, septiembre-octubre de 2002, España.

Stalman, Andy, *Shopping experience, el reino de las sensaciones*, Cato Partners Europe, 30 Junio 2009, España.

Nunes, Joseph C. y Xavier Dreze, "Your Loyalty Program is Betraying You", en Harvard Business Review, Article April 2006, Estados Unidos de América.

Gourville John y Dilip Soman, "Pricing and the Psychology of Consumption", en Harvard Business Review, Article September 2002, Estados Unidos de América.

Geifman, Abraham, "La poderosa experiencia de compra", en Blog del Autor, México.

Quelch, John A. y Kristina Cannon-Bonventre, "Better Marketing at the point of purchase", en Harvard Business Review, Article November 1983, Estados Unidos de América.

Basile, Claudio, "Merchandising de experiencias", en www.magazinebti.com, 10 Marzo 2008, Argentina.

Courtney, Paula, "Los consumidores develan las claves de una experiencia de compra fascinante", en www.wharton.universia.net, 15 Julio 2009, Estados Unidos de América.

Chetochine, Georges, "Comunicación en el Retail", en www.chetochine.com/es/communication/index.php?page=retail, 26 Octubre 2007, Francia.

Webb, Allen, "Starbucks, quest for healthy growth: An interview with Howard Schultz" 2011, Estados Unidos de América.

Mobley Nancy, "Employee communications is more than just talk", August 2011, Estados Unidos de América.

Peters, Kevin, "Office Depot's President on How Mystery Shopping Helped spark a turnaround", November 2011, Estados Unidos de América.

Scattarreggia, Massimo, "Retail Audit & Strategic Guidelines", 23 Enero 2013, México.