

**UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
IZTAPALAPA**

✓ C S H

LIC. ADMINISTRACION

SEMINARIO DE INVESTIGACION III

**✓ LOS CLIENTES COMO FACTOR EN EL
LOGRO DE LA EXCELENCIA
"AURRERA"**

ASESOR:

DR. GUILLERMO RAMIREZ MARTINEZ

ALUMNOS:

✓ AGUIRRE ALQUICIRA GUILLERMO

GARCIA ALCANTAR MARIO ALBERTO

GUTIERREZ BENITEZ MIGUEL ANGEL

1 9 9 3

INDICE

INTRODUCCION GENERAL.....	1
PARTE I.....	4
1.1 ENTORNO.....	5
1.2 SECTOR COMERCIO.....	10
1.3 CLIENTES.....	15
1.4 GENERALIDADES DEL TLC.....	17
1.5 SECTOR COMERCIO ANTE EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO.....	21
1.6 TIENDAS DE AUTOSERVICIO.....	25
PARTE II.....	28
2.1 EXCELENCIA Y CALIDAD TOTAL.....	30
2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	36
2.3 SISTEMAS DE INFORMACION.....	39
2.4 GRUPO CIFRA.....	45
2.5 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	52
2.6 CUESTIONARIO.....	54
PARTE III.....	55
3.1 RESULTADOS.....	56
3.2 ANALISIS DE LOS RESULTADOS.....	66
3.3 CONCLUSIONES.....	69
CITAS BIBLIOGRAFICAS.....	72

BIBLIOGRAFIA.....74

INTRODUCCION GENERAL

¿Qué es lo que sucede en nuestro entorno?. Es una pregunta difícil de contestar, y que no se puede hacer de una manera simplista, por el contrario se debe de tener en cuenta toda una serie de factores dinámicos e interdependientes que están actuando como originadores del cambio a nivel internacional. Podemos decir que el milenio que viene nos aguarda sorpresas que ni siquiera nos imaginamos, y que el mundo para ese entonces será completamente diferente de lo que actualmente es (a sólo siete años del año 2000).

Por hoy el principal "agente" de cambio se puede encontrar en la Unión Europea (Comunidad Europea), el cual ha dado la pauta para consolidar una tendencia que en décadas anteriores era solamente teoría, la globalización de las economías a nivel mundial. Esta unión creará un nuevo país con un potencial enorme tanto económico como tecnológico (hasta militar) que lo llevará hasta el liderato a nivel mundial.

Estados Unidos se ve con serias amenazas que muy pronto serán realidades de ser sustituido como líder mundial. Por esta razón está muy apresurado en firmar el TLC, para que de una u otra forma haga frente a tal amenaza.

Es por eso que estos cambios en la estructura económica mundial requiere de una mayor competitividad por parte de las naciones, así como las organizaciones que las conforman tanto en aspectos políticos, económicos y sociales.

Para poder realizar estos cambios es necesario que se esfuerce por alcanzar las exigencias que la misma competitividad requiere.

La calidad es uno de los factores determinantes en el logro de un buen nivel competitivo. Las empresas tienen que adoptar la filosofía de "calidad" que las llevará a la búsqueda de la excelencia.

Un instrumento de México, para integrarse a la apertura comercial es mediante la puesta en marcha del Tratado de Libre Comercio, entre los países de América del Norte; buscando con ello una actualización y modernización estructural.

Uno de los sectores clave para el buen funcionamiento del TLC, es el Sector Comercio; ya que es el más afectado por eliminación de barreras arancelarias, que permitan el libre flujo de mercancías. Con esto se permitiera que los consumidores en general, de los tres países tengan mayor número de opciones para elegir mercancías de la calidad y precio de su preferencia.

Para las tiendas de autoservicio esto representa una arma de dos filos. Por un lado, se verá beneficiado el consumidor, pero por el otro lado, las tiendas de autoservicio mexicanas deberán de competir contra tiendas de origen extranjeras que puedan arrebatarse clientela si ofrecen una mejor calidad y servicio.

Es por eso que Aurrera se ha esforzado en alcanzar una óptima calidad; primero para satisfacer en la mayor medida posible al cliente y en segundo lugar, lograr sus expectativas de crecimiento y una posición sólida en el mercado.

Si consideramos que el punto más importante para una empresa comercial son las ventas, entonces los clientes serán el factor más importante para su posible éxito o fracaso.

Ahora bien, partiendo de que el cliente es lo más importante para una empresa de este tipo, nuestro estudio está enfocado a determinar en que medida Aurrera toma en cuenta las opiniones de los clientes para la toma de decisiones, a su vez, para conocer si son consideradas como un sistema de información importante.

Esta investigación la integran tres partes:

La primera parte, hablaremos del contexto general en el que se desenvuelve la empresa en estudio.

La segunda parte, se describen los factores por los cuales Aurrera intenta llevar a cabo al cambio, así mismo se da una breve descripción de su funcionamiento.

Por ultimo, a manera de conclusión se exponen una serie de recomendaciones y sugerencias, resultado de la investigación desarrollada.

PARTE I

Toda organización se desarrolla dentro de un medio ambiente; son las condiciones externas a la organización quienes determinan en gran medida lo que sucede dentro de la organización, además de ser vital su estudio para la pronta adaptación de la organización a su medio ambiente. Es por ello que es importante el estudio del medio ambiente en un primer punto de la presente primera parte, para después enfocarnos a la descripción del sector en el que basaremos nuestro estudio: "El Sector Comercio".

Ya que se considera al comercio como una actividad imprescindible para el buen funcionamiento de la economía. Se describe al comercio como la compra-venta de bienes básicamente.

Es dentro del Sector Comercio en donde se generan infinidad de relaciones entre los otros sectores además de impulsar al desarrollo de los mismos. Es en este sector en donde se llevan a cabo inmensidad de relaciones, una de las más importantes es la que se da entre las organizaciones comerciales y los clientes, ya que la gran mayoría de las veces al éxito o el fracaso de una empresa comercializadora depende de ellos; es por eso que se les dedicó especial atención en un tercer punto está primera parte.

Por otro lado en el mundo actual se están presentando infinidad de cambios económicos, políticos y sociales. El mundo tiende hacia una unificación comercial cada vez mayor; es con el Tratado Trilateral de Libre Comercio entre América del Norte, como México pretende ir a tono con esos grandes cambios que se están dando; es por eso que se presenta de manera general los conceptos básicos del

TLC, así como las posibles ventajas que tiene México ante la apertura comercial en América del Norte y el resto del mundo.

Uno de los sectores que más se verá afectado con la firma del TLC será el sector comercial ya que es aquí donde habrá grandes cambios en materia de disminución arancelaria, y por lo tanto mayores oportunidades de éxito, pero también de fracaso.

Por último, dentro de esta primera parte, nos enfocaremos a describir el punto en el que se centrará nuestro estudio, "Las Tiendas de Autoservicio", ya que es aquí en donde el sector comercio tiene gran parte de su actividad tanto de productos nacionales como extranjeros, además de que se lleva a cabo una relación muy estrecha entre el vendedor y los clientes.

Con lo anterior se puede decir que dentro del sector comercio, más específicamente, en las tiendas de autoservicio deberán dar un gran esfuerzo para superarse ante la competencia extranjera, es por ello que será necesario que se enfoquen en la búsqueda de la excelencia y la calidad total, pero al considerarlo como un punto muy importante se le dedicará especial atención en la segunda parte.

1.1 ENTORNO

Toda organización se encuentra inmersa en un ambiente en donde diariamente realiza sus actividades; este ambiente contiene un número de componentes que afectarán su habilidad para actuar en el mismo, es decir, actuar "en su mercado". Una organización, tratándose de una compañía, colegio o iglesia, puede considerarse una máquina de transformación de recursos que recibe insumos del mundo exterior, los

convierte en productos y servicios útiles y los hace accesibles a otros como productos.

Sin embargo, catalogarla sólo cómo una "máquina transformadora" sería dar un concepto sumamente estrecho de lo que es la organización en sí, es necesario contemplar toda una serie de factores que hacen a la organización misma, ser definida como un ente dinámico: Posee cultura, es decir, los integrantes que lo conforman una serie de aptitudes hacia lo que quieren llevar a cabo y lo que piensan es de suma importancia. Este concepto de cultura organizacional será tratado con mayor detalle posteriormente, por ahora solo podemos adelantar que es una manera de "estudiar" la organización, este se encuentra "más allá de las estructuras típicas y de dosificaciones sabias de formalización y centralización, la cultura valora el proceso de desarrollo de la empresa a lo largo de su historia".¹

En si el Ambiente es la totalidad de fuerzas e instituciones que son externas y que tienen influencia directa con la empresa, o sea, es todo lo que rodea a una empresa y se compone de cuatro niveles.

a) *Ambiente de Trabajo:*

Consiste en las instituciones que ayudan a la organización a desempeñar su principal labor.

b) *Ambiente Competitivo:*

Que comprende a aquellas instituciones que compiten con la organización en la búsqueda de clientes y recursos escasos.

c) *Ambiente Público:*

Que consiste en instituciones que vigilan o regulan las actividades de la organización.

d) *Macroambiente:*

Que comprende aquellas fuerzas mayores de la sociedad configuran el carácter de las oportunidades comerciales y sus amenazas (demografía, economía, recursos naturales, tecnología, política y la cultura).

Organización

Ambiente de Trabajo

Ambiente Competitivo

Ambiente Publico

Macroambiente

(2)

Las condiciones externas a la organización contribuyen a lo que sucede dentro de la organización, a la forma que adopta la organización y las consecuencias de sus acciones. Es por ello que siempre debemos considerar ¿qué es lo que estas condiciones externas -llamémosle "sociedad"- ³ a las organizaciones?. Ambas se encuentran en una relación directa de dependencia; ya que si una cambia o se modifica tendrá una repercusión en la otra.

El medio externo o contexto es muy importante para las actividades de todas las organizaciones inmersas en él. Hoy por hoy, las condiciones ambientales son crecientemente importantes, los medios externos se hacen cada vez más turbulentos, por toda la serie de hechos que se presentan en la vida económica mundial: formación de bloques económicos, globalización económica, crisis, inflación, depresión, etc., por lo tanto, las exigencias "mundiales" precisan de organismos capaces de adaptarse a todos los requerimientos que en este momento se necesitan: COMPETITIVIDAD Y FLEXIBILIDAD. Aquéllas

que logren ambos conceptos, siendo capaces de integrarlos a su cultura organizacional, serán las que tengan un paso adelante en un mundo donde la competencia será el común denominador de nuestra vida. "Los factores del medio externo son, por tanto, una fuente de cambio en la organización al igual que una fuente o causa de las condiciones existentes". 4

Al contexto lo podemos dividir en dos categorías. La primera esta compuesta de condiciones generales que preocupan a toda organización. Mientras que las segundas son aquellas influencias específicas del contexto sobre la organización, como son otras organizaciones con las que interactua o individuos o clientes que le son cruciales para su actividad.

Contexto General

a) Condiciones tecnológicas:

La tecnología es un factor sumamente importante en la actualidad, ya que una empresa que no cuenta con tecnología avanzada corre el riesgo de quedar estancada en esta carrera llamada "Competitividad". Una organización que quiera lograr esta meta debe de estar al tanto de todos los adelantos tecnológicos que se presenten en su esfera de actividad.

b) Condiciones Legales:

Las leyes son presiones externas importantes para las organizaciones ya que todas las organizaciones están afectadas directa o indirectamente por el sistema legal en donde se desenvuelven.

c) Condiciones Políticas:

La situación política que conlleva a las leyes existentes y las nuevas tiene su efecto directo -o indirecto- sobre las organizaciones.

d) *Condiciones Económicas:*

Nos atrevemos a afirmar que esta es la variable crucial para las organizaciones. La economía es importante para las organizaciones en mucho más que su relación con el tamaño total. Las condiciones económicas cambiantes exigen a las organizaciones de mucha flexibilidad y maduración ya que si no se puede con ellas, estas pueden acabar con la sobrevivencia de las mismas.

e) *Condiciones Ecológicas:*

En un mundo que por fin parece estar tomando conciencia del daño al medio ambiente; para las organizaciones la exigencia es que deben realizar sus operaciones sin afectar el lugar donde opera.

f) *Condiciones Culturales:*

La cultura del sistema que rodea a una organización ejerce un impacto relevante sobre la forma en que opera la misma. La comprensión de una cultura diferente es un requisito aceptado para cualquier movimiento de una organización a áreas nuevas.

Contexto Especifico

Como lo mencionamos anteriormente el medio específico está compuesto por las organizaciones y los individuos con quienes una organización entra en interacción directa. ⁵

Conjunto Organizacional:

Son todas las organizaciones en interacción con una organización que podemos llamar "central". Ellas proporcionan entradas y reciben

salidas. La complejidad de las relaciones se establece por el hecho de que las interacciones frecuentes no necesariamente significan relaciones formales o cooperativas.

Esquema

Condiciones Internas:

Las condiciones externas son vitales para las relaciones interorganizacionales en cuanto ellas irrumpen sobre una organización central y afectan su interacción con otros miembros del conjunto. Las condiciones dentro de una organización son de gran relevancia factores internos, como la formalización de las funciones y la descentralización de las decisiones, resultan importantes en la determinación del alcance y la calidad de las relaciones con los miembros del conjunto.

1.2 SECTOR COMERCIO

Características del Sector Comercio

El comercio es una actividad imprescindible para el buen funcionamiento de la economía, que comprende actividades diversas relacionadas directa e indirectamente con el acopio, abasto, distribución y venta de bienes. Crea una amplia red de relaciones con todos los sectores de la economía, constituyéndose en un factor impulsor del desarrollo de las mismas.

Esta actividad, sirve de eslabón entre el productor de bienes y el consumidor. El comerciante capta toda la información necesaria sobre los gustos de los consumidores y pone los bienes a la

disposición de éstos en el lugar y con la oportunidad que se requieran, proporcionando con ello un mayor bienestar.

En el sector comercio coexisten estructuras que van desde un comercio tradicional y automatizado hasta un sector comercial moderno, comparable al de algunas naciones desarrolladas. Es decir, se trata de un sector notablemente heterogéneo en lo referente al tamaño del negocio; margen de utilidad; nivel de productividad; remuneraciones; volumen de ventas; diversidad de productos; atención a distintos estratos de la población; lógica empresarial; etc.

Esta situación dificulta sustentar un marco de referencia homogéneo que explique en conjunto el comportamiento del sector. De ahí que resulte conveniente dividir su caracterización al menos en tres grandes grupos, los cuales se desenvuelven en mercados diferentes.

Por un lado destaca un Sector Comercial Moderno conformado por empresas de tamaño medio y grande. Se ubica principalmente en las grandes zonas urbanas y se caracteriza por alcanzar grados de integración significativos con las unidades productivas, lo que le da posibilidad de operar con mayores niveles de eficiencia. Ofrece una gran diversidad de productos, no sólo de consumo final sino también de consumo intermedio, demandados por la industria, la construcción y el transporte.

En términos generales, al interior de este sector prevalece una estructura oligopólica con diferenciación de productos, tiene mejor capacidad de autofinanciamiento al tener una estructura financiera más sólida; y disponen de sistemas avanzados de información, mercadotecnia y difusión publicitaria.

Gracias a su escala de operación, esta en condiciones de abatir sustancialmente sus costos al eliminar intermediarios y negociar directamente con los productores. En este sentido, la entrada en el mercado de las tiendas departamentales y de autoservicio ha favorecido que se incremente la eficiencia del Sector Comercio Nacional.

El segundo grupo corresponde al Sector Comercial Tradicional, conformado por un sinnúmero de pequeños comercios que se dedican principalmente a la distribución de bienes de consumo generalizado -principalmente alimentos, bebidas y tabaco- y dirigido a los estratos de ingreso medio y bajo. Por la reducida escala en que operan, estas unidades presentan escasas barreras a la entrada, tanto tecnológicas como económicas y organizativas, situación que facilita la proliferación de este tipo de unidades.

El Sector Comercial Tradicional no sólo enfrenta un elevado grado de competencia dentro de su propia estructura -consecuencia del gran número de establecimientos- sino también, indirectamente, con el Sector Comercial Moderno en donde existe un menor número de unidades más eficientes, que ofrecen al público precios más atractivos.

Finalmente, la naturaleza heterogénea del Sector Comercio no solo se manifiesta en las diferencias entre los establecimientos que constituyen el estrato formal de este sector -el Comercio Moderno y Tradicional-, sino también por la presencia significativa del estrato informal que conforma el Sector Comercial Ambulante.

Este segmento del comercio representa un recurso por medio del cual se aminoran los efectos del desempleo. Su existencia se facilita principalmente por los escasos requerimientos técnicos y económicos

que demandan algunas actividades comerciales, así como por la garantía de obtención de recursos extraordinarios que no se obtendrían operando bajo el comercio legalmente establecido.

Principales variables económicas que inciden en el desempeño del Sector Comercio

En la evolución del Sector Comercio tienen incidencia una serie de variables, entre las que sobresalen:

a) Producto Interno Bruto:

El sector comercio dada su naturaleza depende fuertemente del ingreso de la población, lo que conduce a que dicho sector tenga un carácter procíclico en relación a la evolución económica. Es decir, durante los períodos de auge el comercio responde de manera más dinámica que la economía en su conjunto, mientras que en la recesión registra una contracción mayor.

Esta situación se explica en parte, porque el Sector Comercio usualmente no requiere de proyectos de inversión de muy largo plazo. Así mismo, ante cambios en la demanda el sector responde con la entrada y salida de nuevos establecimientos comerciales, lo que le permite tener una capacidad de respuesta mayor a la del Sector Industrial.

b) Política comercial y de tipo de cambio:

El sector comercio tiene enfocada su atención al mercado interno, ofreciendo a los consumidores una gama de productos tanto de carácter nacional como internacional.

Con la instrumentación del Pacto de Solidaridad Económica (PSE) en diciembre de 1987 ⁶, se aplicaron medidas conducentes a abrir la

economía mexicana al exterior. De esta manera se realizaron modificaciones tanto en la estructura impositiva de las importaciones, como en los gravámenes arancelarios.

La combinación de estas acciones junto con la estabilidad del tipo de cambio, significaron un mayor flujo de bienes, creciendo notablemente las importaciones durante 1988. Si se considera tan sólo las importaciones de bienes de consumo realizadas por el sector privado nacional, éstas pasaron de 482.8 millones de dólares en 1987 a 1,525.2 millones de dólares al cierre de 1988, lo que significa un incremento del orden de 216%. Principalmente se ha comercializado a través de los segmentos Moderno y Ambulante del Sector Comercio.

De esta manera, la apertura comercial ha permitido una mayor competencia en la actividad comercial, al ofrecer una mayor diversificación de productos y asegurar el abasto oportuno de los bienes.

c) *Política de precios:*

Los precios de los bienes y servicios son un factor importante en el desempeño del Sector Comercio, en la medida en que influyen directamente sobre las ventas y el margen de comercialización.

Tradicionalmente, la estructura de precios, su nivel y su variación han estado sujetas a las condiciones prevalecientes en el mercado, con excepción de aquellos bienes de consumo básico que regula el Estado. Sin embargo en los últimos años, con la implementación del Pacto de Solidaridad Económica (PSE) y el Pacto para la Estabilidad y el Crecimiento Económico (PECE), el sistema de determinación de precios de productos que se encuentran fuera de

control estatal se ha modificado, quedando supeditado al esquema de concertación.

De esta forma, tanto la política de concertación como la apertura comercial, han incidido favorablemente en la estabilización de los precios, significando para las empresas comerciales la imposibilidad de reflejar sus incrementos de costos en los precios finales de sus productos.

d) *Tasa de interés:*

En los últimos años, en términos generales, las tasas de interés se han mantenido en niveles elevados, repercutiendo en la evolución del Sector Comercio, el cual se caracteriza por financiar gran parte de su operación a través del crédito obtenido de sus proveedores.

De esta manera, en la medida en que se incrementa el costo del dinero, las condiciones del crédito de proveedores tienden a endurecerse, disminuyendo el plazo medio de pago, al mismo tiempo que se elevan los intereses moratorios y se exigen mayores niveles de liquidez a las empresas. Todo ello incide de manera desfavorable en el desempeño de estas unidades comerciales.

1.3 CLIENTES

Un componente del ambiente de trabajo de la empresa son los clientes o el mercado mismo. Una compañía puede decidir si atiende a uno o varios mercados, los cuales a su vez, pueden dividirse en submercados, mejor conocidos como segmentos de mercados.

Si tomamos en cuenta el tamaño de las empresas podemos decir: si la compañía es seguramente se especializará en uno o unos cuantos de

los sectores del mercado y escogerlo con todo cuidado. Una segunda elección es un segmento donde la compañía posea los recursos necesarios para servir bien y para el cual le es posible crear un producto distintivo.

Las grandes compañías dan servicio a varios mercados y segmento de mercado, muestran prudencia si formulan programas diferentes para satisfacer las necesidades de los varios mercados a que sirven, en vez de tratar de servir a todos los mercados un sólo programa.

En lo que se refiere a las estrategias basadas en el cliente Ohmae ⁷ nos dice que ningún mercado permanece homogéneo, por que cada grupo de clientes tiene ligeras diferencias entre unos y otros, es por eso que la corporación no podrá llegar a todos los clientes con la misma eficacia y también hay una diferenciación en cuanto que la competencia no podrá satisfacer a todos los clientes ni llegar a todos los grupos de clientes.

Es por eso que se tiene que segmentar el mercado pensando siempre en satisfacer las necesidades de los clientes, ahora bien existen dos formas de segmentar el mercado que son la segmentación por objetivos y la segmentación por cobertura de clientes.

La segmentación por objetivos se va a ser con respecto a las diferentes formas en que utilizan los clientes el producto, por ejemplo el vino lo pueden consumir por el sabor, otros para sentirse alegres otros por brindar en ocasiones especiales, en sí, ésta segmentación se refiere al objetivo que persiguen los clientes al consumir ese producto.

La segmentación por cobertura de clientes se refiere a que podemos encontrar un gran número de clientes con necesidades

similares pero puede ser que la capacidad de la corporación no sea suficiente para satisfacer esas necesidades; esta segmentación surge a partir de la relación entre costos de comercialización y la amplitud de cobertura del mercado.

También vemos que pueden haber cambios puesto que nada es constante y estos cambios pueden ser en los gustos o rechazo de los clientes hacia nuestros productos, en consecuencia podemos tener dos tipos de cambios estructurales que pueden ser provocados por el cambio de los objetivos de los clientes por el transcurso del tiempo y otro causado por cambios externos al cliente. Al final la corporación que se preocupe por el cliente a largo plazo como consecuencia atraerá a los inversionistas.

1.4 GENERALIDADES DEL TLC

"Un Tratado de Libre Comercio (TLC) es un acuerdo entre dos o más países para eliminar barreras comerciales entre ellos".⁸ Esa eliminación de barreras permite:

- Aumentar las Exportaciones
- Aumentar las Inversiones
- Aumenta los Empleos
- Aumentar los Salarios

El Tratado Trilateral de Libre Comercio entre EU, Canadá y México se penso, primeramente al considerar que Estados Unidos es nuestro mayor mercado, sin embargo, muchos productos mexicanos enfrentan obstáculos para ingresar a ese país. El comercio con este

país a ocupado un papel preponderantemente desde finales del siglo pasado.

Por otro lado, Canadá es un socio comercial importante de México. Además, ya suscribió un TLC con Estados Unidos.

Con el establecimiento de este tratado se creará la zona de libre comercio más grande del mundo, con ello, uno de los objetivos es el de elevar el nivel de vida de los mexicanos.

Sin embargo, muchos productos mexicanos se enfrentan barreras para ingresar a Estados Unidos. Con el TLC se eliminarán en forma gradual.

Las barreras arancelarias son los impuestos que encarecen los productos mexicanos en el mercado norteamericano. Las barreras llamadas no arancelarias son las cuotas y las restricciones sanitarias.

La producción de muchos bienes, como los textiles, no pueden exportarse en su totalidad ya que existen cuotas norteamericanas que no pueden rebasarse. La aplicación unilateral de medidas con fines proteccionistas, como puede ser el aumento de aranceles, obstaculizan el acceso de nuestros productos.

Un TLC entre México, Canadá y Estados Unidos creará la zona de libre comercio más grande del mundo con 356 millones de habitantes y un Producto Interno Bruto (PIB) de 6 millones de millones de dolares, superaría a la Comunidad Europea y a la Cuenca del Pacífico.

La competencia internacional se agudiza, los países se agrupan para sumar esfuerzos y los que no lo hagan se atrasarán.

La revolución científica y tecnológica permite producir mayores cantidades de bienes, mejor hechos y más baratos que compitan en todos los mercados. Para lograrlo los países necesitan:

- Reglas claras y permanentes que aseguren un clima de confianza.
- Acceso a tecnologías variadas
- Sumar y aprovechar las ventajas de cada país
- Especialización en la producción de ciertos productos
- Mercados amplios que permitan bajar el costo por unidad producida.

América del Norte (México, Canadá y EU) podrá producir más barato, con mejor calidad y vender en todo el mundo. En otras palabras, la competitividad de la zona de libre comercio de América del Norte en su conjunto será mayor que la de cada país en lo individual.

El TLC respetará irrestrictamente el texto constitucional y guardará congruencia con todas sus disposiciones. La fortaleza económica que se logrará permitirá cumplir con los fines básicos de la constitución: consolidar la soberanía, promover el desarrollo y alcanzar la justicia.

El TLC será compatible con las disposiciones del GATT para favorecer el comercio mundial y evitar la creación de "fortalezas económicas". Entrará en vigor en forma paulatina para evitar traumas a la planta productiva mexicana y establecerá mecanismos para la solución de diferencias.

TLC Situación Económica

"México se encuentra en un círculo virtuoso de crecimiento económico con estabilidad de precios".⁹

El TLC con EU y Canadá va a estimular la competencia y a introducir tecnología de punta.

El sector privado juega un papel fundamental en el compromiso con la sociedad en lucha por el desarrollo; comienza una nueva etapa en la historia económica del país.

Europa pasa momentos difíciles por diversas causas sobresalen: el impacto de los costos de la unificación alemana, la transición a un régimen de economía de mercado de los países antes centralmente planificados y la ola recesiva que se extiende por casi todo el planeta. Japón sufre contratiempos financieros pero su fortaleza básica sigue intacta: creciente productividad que mantiene productos competitivos no obstante la notable apreciación de la moneda.

EU esta inmerso en una persistente recesión, sin embargo, tiene grandes ventajas, su insistente avance tecnológico y sus mercados de gran flexibilidad libres de numerosas rigidezes que en otros países entorpecen los ajustes requeridos por la dinámica económica.

En Latinoamérica se hacen progresos importantes en la lucha contra la inflación y el estancamiento "la inversión de capital adecuadamente combinada con abundante mano de obra y amplios recursos naturales es capaz generar rápidos aumentos en la producción y, por tanto, apreciable mejoría en el nivel de vida de la población.

Oportunidades para México

Un factor importante en el crecimiento e internacionalización de las empresas son las fusiones y adquisiciones que llevan a cabo a que no es factible si los países con necesidades de recursos ponen obstáculos a la inversión y al comercio. Las actividades que más se

benefician al invertir en México son las que necesitan mano de obra, bajo costo de transporte y pocas o nulas barreras a la entrada, una economía como la nuestra , en desarrollo pero abierta y con estabilidad económica facilita la atracción de fondos si las naciones con mayor inversión directa aquí son las que concentran el mercado y las ventas de las principales empresas, es posible que aumenten su presencia en nuestro país.

Sin embargo hay que hacer lo siguiente: a) acelerar nuestra convergencia con el mundo desarrollado en materia de inflación, de allí que la lucha contra el alza de precios es la prioridad de la política económica y b) no sólo proseguir sino intensificar la desregulación de las actividades productivas pues aún tenemos desventajas notables.

1.5 SECTOR COMERCIO ANTE EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO

En el proceso de apertura económica que esta vigente en México desde la segunda mitad de los años 80's los grupos comerciales se enfrentan crecientemente a la necesidad de definir estrategias para una mayor vinculación en los mercados internacionales y proyectos de inversión con adecuados mecanismos de financiamiento.

Entre 1985 y 1990 se modificó significativamente la estructura de las exportaciones mexicanas. No obstante el dinamismo de las exportaciones manufactureras, las ventas al exterior siguen estando concentradas en un grupo relativamente reducido de productos.

Así, los bienes que más han contribuido al incremento de las exportaciones en este periodo, representando el 50.4%, y en los que

la producción es muy competitiva, son la automotriz, computadoras, manufacturas de vidrio, papel y cartón, legumbres frescas, manufacturas de acero, lingotes, planos, chapas y planchas de acero.

Las empresas exportadoras más dinámicas cuentan con la presencia mayoritaria de la inversión extranjera, para lo cual se han modificado las condiciones de operación con el fin de adaptarla al nuevo modelo de economía abierta.

En México se aprecia un nuevo desempeño exportador de la economía en su conjunto y particularmente del sector industrial, así como mejores condiciones en el financiamiento a través de los mercados nacional y externo y la recuperación del flujo de las inversiones directas. Frente a estas circunstancias, la perspectiva de un Tratado Trilateral de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá, tienen un especial significado para el sector comercio y los grupos en particular.

El TLC incorpora una nueva dimensión al medio en que se desenvuelven los grupos industriales mexicanos. En términos generales significará un acceso más seguro a los mercados de Estados Unidos y Canadá, pero también exigirá importantes esfuerzos de adaptación ante las nuevas normas de competencia.

Los desafíos y oportunidades que plantea el nuevo entorno comercial requiere definiciones estratégicas que permitan mejorar la competitividad general del sector comercial. Aunque en los últimos años se registra una mejoría general en este indicador, las diferencias siguen siendo muy grandes con respecto a la actividad promedio de las firmas estadounidenses y canadienses. Una de las principales razones de ello es el tamaño relativamente limitado de

nuestro mercado y de nuestras firmas industriales y comerciales. Un acceso más amplio y seguro al gran mercado de América del Norte, si se acompaña de una estrategia empresarial moderna y eficaz proporcionará a la industria mexicana la oportunidad de un refortalecimiento competitivo de nivel internacional.

La manera en que cada industria y cada empresa será afectada por el TLC dependerá de una variedad de factores. Las empresas con alto grado de exportación en principio podrán adaptarse y sacar beneficios más rápidamente que las otras. En algunos casos será necesario llegar a definiciones estratégicas, como la definición de nichos de competencia y especializar líneas de producción más competitivas. El papel del capital externo y de las corporaciones industriales extranjeras aumentará. En algunas empresas ampliamente globalizadas las posibilidades de integración hacia atrás, con empresas mexicanas son potencialmente grandes.

Todo lo anterior conduce a una última reflexión en materia de nuestras instituciones, México ha establecido constitucionalmente las modalidades a la propiedad privada y reglas claras y permanentes para el ejercicio de las libertades económicas procurando siempre el equilibrio entre el interés individual y el interés público. Nuestra economía ha sido mixta pero siempre ha conservado fundamentos de una economía de mercado basada en la empresa privada. Nuestra tradición empresarial constituye una fortaleza nacional.

La dinámica de los negocios en el México de los próximos años, exige de nuestras empresas y empresarios una mayor flexibilidad, así como gran capacidad de adaptación y administración multidimensional. Será necesario revisar y modificar permanentemente los procesos,

productos y mercados en un ambiente de competencia imperfecta entre oligopolios.

La nueva cultura empresarial ¹⁰ debe orientarse plenamente hacia el sistema competitivo. No olvidemos que la internacionalización afecta a la totalidad de las organizaciones: su anatomía, su fisiología y su psicología.

Algunos de los ajustes que las empresas deben realizar para competir en un mercado abierto son:

- Cambios en la separación de productos concentrando esfuerzos en aquellas que tienen más posibilidades de rentabilidad a largo plazo.
- Rediseño de los productos que se venden en el mercado doméstico y renovación de la mercadotecnia, para contrarrestar junto con los clientes actuales la oferta adicional proveniente de los nuevos competidores.
- Nuevas logísticas de distribución que tengan en cuenta los nuevos mercados a servir.
- Saneamiento del balance para lograr más sólidas estructuras de recursos propios, mediante la enajenación de negocios accesorios y reestructuración de la deuda para obtener condiciones de financiamiento más ventajosas.
- Planes de calidad total que desde el diseño al servicio entreguen a los clientes más valor. La cultura de la calidad deberá desarrollarse en todas las empresas.

Hoy en día las empresas se enfrentan a un entorno más dinámico, que transforma la planeación estratégica en un proceso continuo en búsqueda del desarrollo de la posición competitiva.

México se acerca al año 2000 con mejores estructuras institucionales y empresas. Las fortalezas superan a las debilidades. Los empresarios mexicanos aprovecharán las oportunidades y responderán con efectividad a los desafíos.

1.6 TIENDAS DE AUTOSERVICIO

Las tiendas de autoservicio son establecimientos dedicados a la venta de ropa y mercancías en general y un supermercado.

Dentro de la venta de ropa, nos encontramos con la separación por medio de departamentos en la que los dividen en: caballeros, damas, niños, niñas y bebés.

En lo que corresponde a las mercancías en general, hay muchos departamentos que componen una tienda de autoservicio tales como: discos, ferretería, papelería, juguetería, regalos, electrónica, libros, fotografía y otros.

Y por último en una tienda de autoservicio se puede encontrar un supermercado completo ya que se puede comprar frutas y legumbres, carne, pescado, carnes frías, lácteos y todo un gran servicio de abarrotes.

En el vértice de una economía, las grandes tiendas de autoservicio crecen y se consolidan absorbiendo una porción cada vez mayor del mercado interno.

La pérdida del poder adquisitivo de los salarios y los cambios en los patrones de consumo de la población han presionado a la baja sus márgenes de comercialización (esto es, la diferencia entre sus

precios de compra y los de venta), pero sus utilidades siguen creciendo.

El afán de conservar o aumentar su clientela, los competidores se han visto arrastrados a una desusada guerra de ofertas y promociones de la cual difícilmente todos podrán salir victoriosos.

De acuerdo con la respuesta de varios de varios compradores inquiridos al azar, la firma es hoy lo de menos; lo que importa es el precio real, el desembolso efectivo en cajas.

Lo cierto es que no parece haber un almacén más barato que otro: al final, la suma de los precios tiende a emparejarse por que los márgenes de comercialización de unos autoservicios y de otros son similares, salvo en contadas excepciones. La imagen resulta entonces un gancho decisivo.

Creced y multiplicaos... parece ser que la consigna que mueve al sector desde más de una década y que en los últimos años ha cobrado nuevo impulso.

Las empresas de autoservicio se han desarrollado de una manera desigual y en el camino varias hallaron la muerte, otras cedieron a su independencia y acabaron en manos de otros dueños.

Los antes famosos Minimax o Cemerca, que habrieron el camino de los supermercados, ya descansan en paz; Sumesa, por su parte, fue adoptada por Comercial Mexicana, y Gigante se quedo con Astra.

El sardinero que fue fusionada por el grupo Cifra y tiendas Blanco que se repartieron entre Gigante y Cifra.

Estos tres antes mencionados constituyen los titanes en tiendas de autoservicio.

Cifra, Comercial Mexicana y Gigante están inscritas en la Bolsa Mexicana de Valores y las dos primeras han recurrido ampliamente al mercado bursátil como fuente de financiamiento.

PARTE II

La década de los ochentas marcó un cambio sumamente radical en la vida de nuestro país, y del mundo entero en sí. Después de sufrir la peor crisis que ha tenido México (1982-1988); la industria interna despertó de su estado de letargo en el que nos encontrábamos, por un proteccionismo excesivo que no le exigía a la industria más que producir -sin importar la calidad-; despertó a la triste realidad y se encontró con un mundo sumamente competido, dónde la globalización de las economías es el rasgo característico de esta década (90's), y todo con el fin de enfrentar de la mejor manera posible tal competencia.

Ahora México también se integra a la globalización y desde hace años empieza a abrir las puertas a la apertura económica para poder hacer que nuestras empresas alcancen el grado de competitividad necesario para dar pelea al exterior.

La mayoría de las empresas mexicanas están intentando cambiar la antigua visión paternalista imperante años atrás por una más agresiva; cambiar su filosofía empresarial de utilidades a corto plazo ante todo por la de utilidades a mediano y largo plazo; cambiar el lema de dar un mejor servicio según las expectativas de la empresa por la de "dar al cliente lo que desea", (aunque aun hay muchas compañías renuentes al cambio).

Una de las empresas que se encuentran a la vanguardia del cambio es la tienda de autoservicio Aurrera; ella se prepara día con día para enfrentar el inminente establecimiento del Tratado de Libre Comercio, que traerá consigo toda una serie de oportunidades; así

como amenazas que obligarán, no sólo a Aurrera sino a todas las empresas del país.

Aurrera está intentando (y lo está logrando) servir lo mejor posible a su mercado para que en un futuro no muy lejano pueda enfrentar la llegada de tiendas de autoservicio extranjeras que lucharán por el mercado nacional. Esta empresa está buscando conseguir y hacer realidad el lema "ante todo, primero el cliente". En ésta segunda parte mencionamos los conceptos por los cuales se globaliza el cambio que está realizando Aurrera:

1. Excelencia y Calidad Total.- Toda empresa que quiere ser realmente competitiva buscará la excelencia a través del control de su calidad.
2. Cultura Organizacional.- Para que una empresa llegue a la excelencia todos los integrantes de la misma tienen que llegar a comprender la "Cultura" de su organización.
3. Sistemas de Información.- Los clientes o consumidores son la base para el funcionamiento de toda empresa, sin importar su actividad; por lo tanto el cliente será considerado como sistema de información importantísimo para la toma de decisiones.

Para el grupo Cifra, al cual pertenece Aurrera, es muy importante establecer la planeación extratatégica que le permita considerar todos los factores que aparecieran con el TLC, estrategia que perseguirá lograr el objetivo de mantener su posición actual cuando se establezca. Es por ello que presentamos un resumen de la misma estrategia y qué piensan hacer en el futuro.

Pero lo que es más importante para nuestro estudio el indagar qué tan importante es para la empresa los consumidores, y que tan importante es para los clientes (consumidores) que sean tomadas en

cuenta por parte de la compañía. Ese es nuestro problema por analizar.

2.1 EXCELENCIA Y CALIDAD TOTAL

"...La Calidad esta implícita en actividades, objetivos, administración, economía, sociedad, familia, atención, relación, servicio, investigación, persona, nación, innovación, presupuestos, aprendizajes, habilidades, vida, capacitación...". 11

Las funciones de calidad, se pueden identificar como núcleo operativo o como el centro que genera cada una de las acciones que tiene como fin mejorar nuestro entorno.

El concepto de calidad aplicado al continuo actuar ayuda a decidir que hacer, que dejar de hacer y a que dar prioridad.

La promesa de orden, es también función de la ciudad porque implica el orden entre los integrantes de una comunidad. Orden familiar, social, personal. Orden que toma forma con la aplicación constante de los principios en los que se cimenta la calidad.

Otras de las funciones específicas de la calidad es la innovación, resultado de la investigación. Ella fortalece la educación de cada elemento del sistema.

Una Revolución Conceptual

Podría parecer excesivo asociar la revitalización de la industria con una revolución conceptual en la gerencia, pero esta expresión representa una meta que muchas empresas están tratando de conseguir en la situación actual por la que atraviesa el país.

Otras pocas se han transformado así mismas después de aplicar el control Control Total de Calidad; la manera como están transformado podemos clasificarlo de la siguiente manera:

1. Primero la calidad no las utilidades a corto plazo
2. Orientación al consumidor, no hacia el productor. Pensar desde el punto de vista de los demás.
3. El proceso siguiente es su cliente, hay que derribar las barreras del seccionalismo.

Primero la Calidad

Si una empresa sigue el principio de buscar "primero la calidad" sus utilidades aumentarán a la larga, mientras que si persigue la meta de lograr utilidades a corto plazo, perderá competitividad en el mercado internacional y a la larga sus ganancias disminuirán. Si consideramos que ahora es el lema internacional el de "competitividad" una empresa que no la busque estará totalmente atrasada.

La gerencia que hace hincapié en la calidad ante todo, ganará paso a paso la confianza de la clientela y verá crecer sus ventas paulatinamente. Pero una empresa que siga el principio de "primero las utilidades", posiblemente las obtenga rápidamente mas no podrá conservar su competitividad por mucho tiempo.

Todo esto se dice fácilmente, pero en la práctica, todavía hay muchas compañías que siguen funcionando sobre la base de "las utilidades". quizá pongan su lema de "para nosotros, la calidad es primero", sin embargo su preocupación máxima es rebajar sus costos. Hay quienes temen todavía mejorar la calidad, porque esto

significaría subir los costos, lo que a su vez reduciría las utilidades. Es cierto que los costos aumentan temporalmente cuando se mejora la calidad; pero la compensación inmediata se encontrará en la capacidad que adquiere la empresa para satisfacer las exigencias de sus clientes y enfrentar con éxito la competencia en un mercado proyectado como internacional.

Lo mejor del asunto, si se mejora la "calidad de aceptación", paulatinamente disminuirán los defectos y aumentará la aceptación de sus clientes. Esto dará por resultado una considerable economía de costos, acompañada por una productividad más alta. Eso en realidad significa: la mejora de la calidad del diseño y servicio, es el primer paso para aumentar las ventas y las utilidades y para reducir los costos.

Las siguientes preguntas tiene gran importancia en el mundo de la calidad: ¿Dónde estamos?, ¿Hacia qué futuro vamos?. Para contestarlas es preciso observar en forma asidua y reflexionar. La experiencia o pasado es valiosa, porque forma el modelo de respuesta que se da en el presente, que es fundamental para nuestra sensibilidad y capacidad. Pero el futuro es aún más valioso porque con los actos que vamos realizando lo estamos construyendo: El camino del éxito es vivir el presente mirando el futuro. ¹² Esto es calidad, es crear un mundo vivo, feliz y cálido que heredemos a la generación que nos sucederá. Para la creación de éste mundo requerimos de un análisis delicado y exacto.

Calidad es sinónimo de excelencia y ésta se identifica con educación (formal y no formal). Si definimos un poco de manera alguna la calidad, podemos decir que es: adecuación al uso, disminución de

pérdida, atención y servicio, servicio e investigación, percepción y respuesta, conformidad con las características con el ser humano, cumplir especificaciones. Si comparamos esto con la Excelencia, situamos su paralelo. Tanto calidad como excelencia tienen dos características, que son la sensibilidad y capacidad.

Orientación hacia el Consumidor

Siempre se ha sostenido que las empresas deben fabricar y dar servicios que los consumidores desean y adquieren gustosos. El propósito de la Calidad es llevar a la práctica esta idea básica. Sin embargo, aún en estos tiempos, hay personas que podemos clasificar como "cerradas" que se oponen a esta revolución conceptual, y no se enfocan a la tarea primordial de satisfacer a los consumidores. Anteriormente, tal tendencia es especialmente notoria en los mercados cerrados que no permitían la liberación del comercio y/o en situaciones de monopolio. En tales mercados los productores fabrican o venden artículos o servicios, sin prestar atención alguna a las necesidades de los consumidores.

Una actitud lógica en relación con el enfoque orientado al consumidor, es: PONERSE SIEMPRE EN EL LUGAR DE LOS DEMAS; ESTO IMPLICA ESCUCHAR SUS OPINIONES Y ACTUAR EN FORMA QUE TENGA EN CUENTA SUS PUNTOS DE VISTA. ¹³ Este principio se aplica igualmente al comercio internacional.

Todo el éxito de la empresa se basa en lo que llamamos venta, que liga por un momento al cliente. A la hora que el cliente hace una compra está en contacto directo con la empresa.

Las empresa sobresalientes están realmente cerca de sus clientes, tal es el caso de Aurrera.

Ninguna de la teorías existentes de la administración sirve de mucho para explicar el papel del cliente en la empresa Aurrera. A lo cual la teoría reciente habla de la importancia del entorno exterior en su influencia sobre la institución. Se les escapa, sin embargo, la intensidad con que está orientada al cliente Aurrera.

La única actitud con posibilidades de sobrevivir a los embates del tiempo es la que está indefectiblemente enfocada hacia el exterior.

Al observar la empresa y, concretamente, su modo de relacionarse con los clientes lo que más nos sorprendió fue una presencia invariable de la obsesión esto ocurría característicamente como un exceso de compromiso aparentemente injustificable con alguna forma de calidad, confiabilidad o servicio. Estar orientado al cliente no significa que las empresas descuiden su rendimiento tecnológico o sus costos. Pero sí parecen más impulsadas por la orientación directa a los clientes que por la tecnología o por el deseo de producir a bajo costo.

El servicio, la calidad y la confiabilidad son estrategias encaminadas a conseguir la lealtad del cliente y el crecimiento a largo plazo del flujo de ingresos.

En el sistema para la calidad se establecen múltiples relaciones con personas, métodos, materiales, equipo de máquina, medio ambiente.

En personas, fácilmente distinguimos a proveedores, empresa, consumidores.

El sistema establece las relaciones entre ellos y aporta conceptos, teorías y principios.

El primer concepto que se cita es: "Mercado de compradores y no de vendedores". Un mercado de vendedores no está motivado por la calidad, produce y luego vende a como de lugar; la empresa que vive la calidad produce habiendo investigado qué características debe tener el producto, según las necesidades de los clientes. El cliente, para Aurrera es la persona más importante que trata con ella. El objetivo de la empresa es crear y conservar un cliente. Estos dos principios consolidan los elementos necesarios para elaborar un programa sistemático que beneficie a los clientes. No se escatiman acciones que ayuden a crear un ambiente de confianza, pues el cliente es un multiplicador de bienestar o malestar de la empresa y la empresa mediante el trato que le da puede propiciar una cosa o la otra. La lealtad al cliente se crea con cada uno de los actos que la empresa realice.

La lealtad es una conciencia que promueve todo lo que sea necesario para que el cliente anhele tratar con la empresa y continúe el intercambio con ella. Y tratándose del cliente no existen cosas pequeñas, al dedicarle tiempo al cliente se encuentran las acciones que hay que corregir para estimular las relaciones.

Ahora bien aquí se crea una interrogante: ¿Se debe dedicar tiempo a la atención de los clientes que se han perdido? para esto se dice que un buen programa de clientes debe proponer tiempos dedicados a ellos por que son la razón de ser de la empresa y con sus observaciones sabremos mejor si esta cumple su misión o no. El cliente menciona sus necesidades a través de sugerencias y a la

empresa compete encargarse de ellas, satisfacer al usuario de sus productos y servicio. Es obvio que debemos de tener por escrito las expectativas del cliente y satisfacerlas.

No se trata ni de reprimir ni de actuar de manera que el cliente tenga que comprar, sino de darle plena libertad, de estar seguros de que se vende calidad a precio justo. Se tiene que luchar abiertamente contra las dificultades que pueda presentar el entorno, mostrando innovaciones y nuevas líneas de productos par proporcionarle el mejor servicio.

No se trata de sonreír y que toda la tienda este de cabeza se trata de que se haga un compromiso adecuado con acciones coherentes, constantes y conjuntas que lleven a mejorar los procesos, de manera que el cliente se sienta a gusto en realizar una compra. Esto es mejora, esto es calidad. Se dice que una empresa cuya organización no aspire a la excelencia es una institución destinada a morir.

La capacidad de una empresa para permanecer en el mercado depende de su capacidad para desarrollar nuevos productos que respondan a las expectativas de los clientes.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Debido a los constantes cambios en el medio ambiente en el que se desarrollan las organizaciones, es necesario que se adapten continuamente, además de considerarse como sistemas abiertos.

La organización formula planes de acción con base en sus conocimientos, es en base a la modificación de la forma de pensar, es decir, con la educación y la experiencia es como se puede establecer

una nueva manera de administrar sistemas complejos. Sin embargo, el aprendizaje individual no necesariamente conduce al aprendizaje organizacional.

Por definición, la cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los miembros tienen en común. La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la forma de decisión y otras actividades de los participantes en la organización. Para que una organización pueda tener un alto grado de adaptabilidad es necesario que presente una fuerte cultura organizacional basada en la humildad.

La cultura se refiere a la programación colectiva mental de la gente en una sociedad que desarrolla valores, creencias y medios de comportamiento preferidos comunes. "La cultura es el conjunto de entendimientos importantes que los miembros de una comunidad tienen en común" ¹⁴, consiste en formas establecidas de pensamiento, sentimiento y reacción que son adquiridas por medio del lenguaje y símbolos que crean un carácter distintivo entre los grupos humanos.

"La cultura es el pegamento social o normativo que mantiene unida a una organización. Expresa los valores o ideales sociales y creencias de los miembros". ¹⁵ Los artefactos culturales transmiten valores y filosofías, socializan a los miembros, notifican al personal y facilitan la cohesión de grupo y el compromiso con metas relevantes.

Una cultura fuerte contribuye significativamente al éxito a largo plazo de las organizaciones al guiar al comportamiento y dar significado a las actividades.

Los recursos humanos son los mas importantes de las organizaciones, ya que no se les puede manejar mediante computadoras, sino mediante la cultura de la organización. Una cultura fuerte es una influencia poderosa para guiar la conducta; ayuda a que los empleados mejoren sus trabajos, ya que atraen recompensas y mantienen la alianza de personas que están desempeñando sus funciones y cumpliendo las metas. Uno de los papeles mas importantes de la administración es dar forma a los valores culturales.

En base a un estudio, se pudieron establecer ocho atributos básicos que parecen significar el éxito: ¹⁶

1. Una orientación hacia la acción, a fin de que se cumpla
2. Cercanía con el público
3. Autonomía y decisión
4. Productividad a través de la gente
5. Compromiso por los valores
6. Cercanía al negocio
7. Forma simple, personal necesario
8. Propiedades simultaneas rígidas-flexibles

Una característica obvia común en estas revelaciones es el punto de vista optimista con respecto a la naturaleza humana y una suposición de que la gente competente es la clave de la productividad, el éxito y la excelencia.

Una cultura fuerte es más típica en las organizaciones adaptables como lo han tenido que ser todas las empresas comerciales tanto nacionales como internacionales; un ejemplo claro de ello es la cadena de tiendas Aurrera, ya que en los últimos años ha demostrado un alto grado de adaptabilidad basado en su cultura organizacional,

al mantenerse como líder en su ramo en el país, además de tener grandes oportunidades de competitividad tanto a nivel nacional como internacional en los próximos años, durante los cuales se presentarán grandes cambios económicos y sociales en todo el mundo debido a la apertura comercial.

La determinación de si una cultura fuerte es correcta o no depende de la coherencia entre la cultura y las necesidades de la organización. El punto de vista contingente sugiere que ciertos tipos de características y culturas se ajusten; debe haber congruencia entre ellas si se quiere que la organización tenga éxito.

En lugar de ser un fenómeno monolítico, la cultura organizacional está integrada por varias subculturas intervenculadas, conectadas y en ocasiones en conflicto. Las organizaciones al parecer necesitan una firme cultura central para asegurar la acción cooperativa, pero subculturas variables que permiten la diversidad, la innovación y la adaptación en diferentes circunstancias.

A manera de conclusión se puede decir que la cultura organizacional es el factor más difícil de manipular y es muy difícil de cambiar.

Las culturas son resistentes al cambio, pero los cambios ocurren de cualquier manera.

2.3 SISTEMAS DE INFORMACION

Un sistema de información siempre es valioso en cualquier organización. Es el sistema que proporciona los instrumentos con los que los gerentes, administradores y ejecutivos van a tomar las

decisiones que guiarán a su empresa a donde ellos quieren llegar y de la mejor manera posible; es por esta razón que hay que hacer hincapié en qué son y cuál es su importancia en la empresa que lo lleva a cabo (En este caso Aurrera, perteneciente a grupo CIFRA).

Un sistema de información lo podemos definir de este modo: "es un conjunto sistemático y formal de componentes, capaz de realizar, operaciones de procesamiento de datos con los siguientes propósitos: a) llenar las necesidades de procesamiento de datos de las transacciones que realiza, b) proporcionar información a los administradores, en apoyo a las actividades de planeación, control y toma de decisiones, y c) una gran variedad de informes, según se requiera, para los grupos externos". 17

Independientemente de la forma en que se haya diseñado , un sistema de información requiere los siguientes componentes.

- ANALISIS DEL SISTEMA		<u>Datos en el Bco. de</u>		Salida de
- Métodos de procesa-		<u>Datos Operaciones</u>		Información
- miento de datos		- Registro		Planeada
- Modelos		- Verificación		
	A	- Clasificación	PARA	
		- Arreglo	OBTENER	
		- Cálculos		
		- Almacenamiento		
		- Comunicación		(18)

Algunas gentes piensan que un sistema siempre debe ahorrar dinero, los sistemas lo hacen a menudo, pero a veces no... y no deben hacerlo.

Hay ocasiones en que los costos deben incrementarse. La situación actual exige a las empresas la necesidad de invertir grandes sumas de dinero en los componentes necesarios para poder

elevar el nivel de competitividad de la misma empresa. Todo ello con el fin de poder enfrentar la dura competencia con empresas extranjeras que llegaran a nuestro país con la inminente llegada del TLC.

Hablando específicamente de Almacenes y Bodegas Aurrera, el grupo CIFRA invirtió una gran suma de dinero para poder implantar el sistema de lectura de código de barras, este sistema a logrado eficientar de una manera asombrosa los siguientes aspectos:

1. Mayor velocidad en el cobro de las compras
2. Existencias en el almacén actualizadas día a día (inventarios)
3. Mantener una buena selección de mercancías, las que realmente demanda el consumidor.
4. Menos faltantes en los cortes de caja.

Esto es, con el sistema de lectura de código de barras, Aurrera ha logrado éxito en estos aspectos, ya que en años pasados ni siquiera nos imaginábamos esto. Por un lado siempre se sufría y se perdía tiempo esperando en largas filas para poder pagar, por el lado de los consumidores; mientras que por el lado de la empresa los inventarios teóricos casi nunca coincidían con los inventarios físicos, aparte de que los cajeros siempre se preocupaban al momento de presentar cuentas (corte de caja).

Con el sistema de antes mencionado se simplifica todo lo mencionado y se tiene que al momento del cobro automáticamente entra al banco de datos e inmediatamente se da de baja en el inventario teniéndolo así actualizado. Esto sólo para ejemplificar un sistema.

En términos generales, en las empresas el análisis así como el diseño de sistemas se refiere al proceso de examinar una situación de

la empresa con la intención de mejorarla mediante nuevos procedimientos y métodos.

El diseño de sistemas es el proceso de planeación de un sistema dentro de la empresa para reemplazar o completar al existente; pero antes de que esto pueda llevarse a cabo, primero se debe entender por completo el sistema anterior y determinar cómo se puede utilizar el mismo en forma óptima para hacer la operación más efectiva, por lo tanto, el análisis de sistemas es el proceso que sirve para recopilar e interpretar los hechos, diagnosticar problemas y utilizar estos hechos a fin de mejorar el sistema.

Por lo tanto podemos decir, en las empresas actuales la información es un aspecto esencial para su desarrollo, por lo tanto, la empresa debe tratar de que fluya con mucha velocidad para evitar pérdidas que pueden resultar costosas para la organización; las oportunidades deben aprovecharse así como se presentan ya que en la mayoría de los casos representan beneficios para la compañía. Si esta no aprovecha las ventajas que da la información los costos de oportunidad serán muy elevados. Además de la velocidad, debe analizarse el tipo de información que se tiene, escoger la más valiosa para que el administrador realice la toma de decisiones más adecuada, es decir "no interesa tanto la cantidad sino la calidad".

19

Ahora bien, para que una empresa pueda lograr el equilibrio entre velocidad y calidad de información es necesario que exista un enlace entre todas las partes integrantes de la organización, intercambio de información entre ellas mismas para poder: a)

establecer y diseminar las metas de la empresa; b) elaborar planes, etc. Todo lo anterior se resume en una palabra: COMUNICACION.

"La función fundamental de la comunicación es la de enlazar a todas las personas en una organización con el objeto de lograr un propósito en común. El propósito de la comunicación dentro de una empresa es realizar cambios para influir en las acciones tendientes al bienestar de la misma". 20

La comunicación es de gran importancia para toda compañía; en específico para Aurrera es de gran relevancia ya que la información interna como externa marcará su destino ahora con el TLC.

Si nos centramos en la información externa que son los clientes podemos ver que estos serán la base para todas las funciones de las empresas; ya que el lema, que predomina en la actualidad es la de "darle al cliente lo que desea" 21, si es que la empresa quiere ir "hacia un modelo de calidad" 22, modelo de excelencia que es perseguido a nivel mundial y que muy pocos están logrando, otros apenas inician su búsqueda y otros que tardarán en emprender.

Los clientes forman un sistema de información muy importante para lo que es Aurrera y todas las tiendas de autoservicio en general; esto tiene su razón de ser en el hecho de que sin ellos tampoco existirían ellas. Las grandes luchas de publicidad, ofertas, descuentos y demás, que han existido entre Gigante, Comercial Mexicana y Aurrera han tenido como objetivo primordial el de ganarse clientes reales y potenciales unas a otras. Pero en la actualidad ya no sólo es ganar a consumidores ahora es servir lo mejor posible a los clientes sin distinción, dar el mejor servicio, rapidez y

eficacia, además del precio para que los compradores tengan fidelidad a la empresa.

Aurrera a través de:

- a) Observación
- b) Entrevista directa
- c) Buzón de sugerencias

Recaban información necesaria para dar el mejor servicio para los propios clientes. Incluso el propio personal lo han ido transformando de tal manera que siempre tienen una sonrisa en la boca y en muchos casos están dispuestos a escuchar las sugerencias de los consumidores, los cuales a su vez darán tales sugerencias a la autoridad correspondiente. Estas opiniones sirven para la toma de decisiones por parte de la gerencia y a su vez forman también un sistema de información importante para Aurrera.

La información obtenida aumenta los conocimientos de la compañía y de ser necesario podría llevar a cambios importantes en actividades de la misma empresa para que a través de estos cambios satisfagan al cliente. La situación actual del país obliga a todas las empresas a obtener más información precisa ya que ésta es la única manera de reducir un futuro incierto y desconocido, pues el TLC es una gran interrogación, tanto para los empresarios mexicanos como extranjeros, los cuales se encuentran a la expectativa para aprovechar las oportunidades, si es que se presentan.

La alta gerencia debe ponerse al frente de las actividades, no escatimar esfuerzos y asumir la posición de liderazgo. El ciclo de control es parte integral de la suministración de la información necesaria sobre la calidad y administración del desarrollo de nuevos

productos. El ciclo está constituido por planear, hacer, verificar y actuar, su implantación estimula la orientación oportuna.

El desarrollo de cualquier proyecto, por simple que sea, debe centrar su atención en la garantía de calidad (investigación y servicio).

"El éxito es un camino, no un destino". 23

2.4 GRUPO CIFRA

Las empresas que tiene grupo CIFRA son las siguientes:

- *Almacenes Aurrera*

Tiendas de autoservicio con departamentos de ropa y mercancías generales y un supermercado completo.

- *Bodega Aurrera*

Tiendas de descuento de autoservicio con instalaciones austeras.

- *Superama*

Cadena de supermercados.

- *Gran bazar*

Hipermercados.

- *Suburbia*

Tiendas departamentales especializadas en ropa, perfumería y accesorios para toda la familia.

- *VIPS*

Tres diferentes cadenas de restaurantes: familiares, de cocina mexicana e internacionales.

- *Sigla*

Compañía que desarrolla centros comerciales y bienes raíces.

- *Club Aurrera*

Establecimientos del venta al medio mayoreo con membresía. (En asociación con Wal-Mart Stores, Inc.)

- *Comercializadora*

Empresa dedicada a fomentar el intercambio comercial entre México y el resto del mundo. (En asociación con Wal-Mart Stores, Inc.)

La situación del grupo CIFRA y sus objetivos son los siguientes:

En el año de 1991 hemos visto una guerra relámpago en el Golfo Pérsico, la disolución del imperio Soviético y su transformación hacia una economía de mercado y una persistente recesión en Estados Unidos que si no se corrige, puede afectar al resto del mundo.

Dentro de este entorno de grandes y veloces cambios, nuestro país avanza con firmeza en un clima de paz social y crecimiento económico, El Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá promete ampliar el mercado con grandes beneficios para todos los participantes.

Para CIFRA éste ha sido un año de progreso y de consolidación así como de preparación para poder continuar atendiendo en el futuro las demandas de un mercado en rápida expansión.

De acuerdo con el objetivo anteriormente expresando se han fijado cuatro prioridades:

a) La primera, es la renovación total de su planta comercial actual, a fin de que pueda competir favorablemente con las nuevas unidades que sus competidores y ellos mismos están inaugurando. Esto requerirá una gran inversión y esfuerzo que no lucirá tanto como la apertura de nuevas tiendas.

En esta renovación se están invirtiendo más de 228,000 millones de pesos.

b) La segunda prioridad es la de continuar la expansión de nuevas unidades, al máximo de su capacidad administrativa y económica. En 1991 han realizado la mayor inversión desde que se inició esta empresa. Ascendió a 445,000 millones de pesos, que incluyen el soporte de los bienes raíces indispensables para ese crecimiento. Para el próximo año tendrán ya cuarenta y dos unidades nuevas en proyecto, que representaran una inversión adicional de 650,000 millones de pesos.

c) La nueva tecnología es su tercera prioridad y constituye un complemento indispensable de las dos primeras, es decir, de la renovación de la planta comercial y de la apertura de nuevas unidades. En este concepto se incluyen los equipos y sistemas más avanzados de información en el punto de venta, la comunicación vía satélite y los grandes equipos procesadores de datos.

d) Finalmente, pero no por eso de menor importancia está la cuarta prioridad que es la de reducir sus gastos generales. Pondrán especial atención a que la nómina el renglón de mayor importancia en los gastos de operación continúe reduciéndose como porcentaje de las ventas. También todos los demás gastos se reducirán mediante un estricto control presupuestal. Todos los ahorros que logren los pasarán de inmediato al consumidor a través de precios y servicios.

Han inaugurado ya las dos primeras tiendas de Club Aurrera, producto de la asociación con Wal-Mart. Y ven un gran futuro al crecimiento de sus actividades conjuntas que utilizarán los más avanzados conceptos de comercialización, en beneficio del consumidor.

También operan en conjunto con Wal-Mart una compañía comercializadora, que puede llegar a tener gran importancia en el intercambio de bienes entre nuestros dos países, Estados Unidos y México, y a ser un factor determinante en la venta de productos de México hacia el exterior.

A sus accionistas de CIFRA les ofrecen el cuidar el patrimonio que les han encomendado, haciéndolo crecer con prudencia. Al país, la seguridad de que cuenta con un ciudadano corporativo consciente de sus obligaciones legales, morales y éticas. A los clientes, los mejores precios, surtido y servicios del mercado.

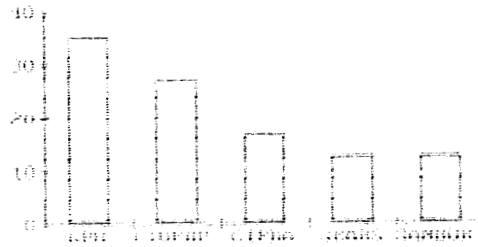
Su negocio está en las tiendas -en contacto con el cliente- y en las compras -en contacto con el proveedor-. Es ahí donde tienen que concentrar todo el esfuerzo de su personal y el de sus principales ejecutivos y directivos. Si eso lo hacen bien, todo lo demás caminará sólo.

El grupo CIFRA S.A. gracias a programas de expansión y agresivas campañas de ventas ha encabezado a las empresas comerciales del país y planea seguirlo haciendo a pesar de la perspectiva de un debilitamiento en el mercado interno.

Gracias a un estudio económico hecho por el Financiero ²⁴ se observa que las utilidades de las empresas comerciales registraron una fuerte desaceleración debido principalmente, al crecimiento de sus costos de ventas y gastos de operación, pese al crecimiento sostenido de sus ventas. De acuerdo con la muestra, estas firmas experimentaron un decremento anualizado promedio del 1.78 por ciento.

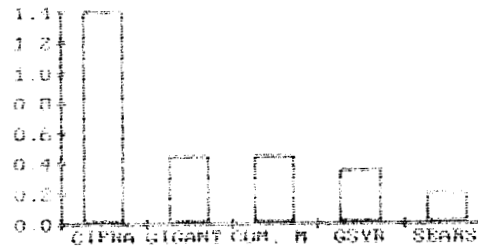
EMPRESAS COMERCIALES

Con mayor crecimiento en ventas



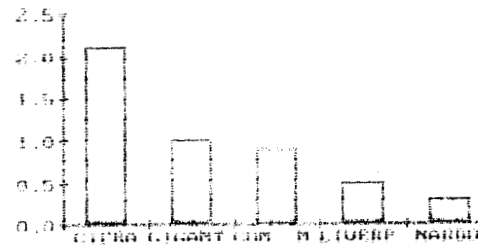
EMPRESAS COMERCIALES

Empresas con mayor utilidad



EMPRESAS COMERCIALES

Empresas con mayores ventas



Nota: Datos hasta septiembre de 1992.

Con lo anterior se nota claramente que CIFRA se encuentra en una situación bastante favorable dentro del sector de empresas comerciales, esperando mantener esa situación aun después de la entrada en vigor del TLC.

Es así como expertos bursátiles señalaron que este grupo comercial continuará presentando niveles de crecimiento aunque se prevee que serán de menor magnitud al logrado el año de 1992 y considerando la estacionalidad de sus ventas, se esperan mejores resultados.

Lo anterior esta basado en que el grupo tiene una gran capacidad de reacción para la implementación de estrategias más agresivas de ventas que le han permitido captar una mayor cantidad de consumidores pese a que el consumo de bienes ha registrado un menor dinamismo.

Como ejemplo se pueden observar los resultados reportados por Cifra hasta septiembre de 1992 en donde no sólo ha logrado un crecimiento gracias a sus mayores áreas de venta -con una superficie 14% superior a la que tenia en 1991-, sino que además ha sido más grande el volumen en sus tiendas ya instaladas.

Otra de las características señaladas por los analistas es "que el grupo ha mejorado sensiblemente en el manejo de la rotación de sus inventarios, en parte por la modernización de sus equipos al implantar el lector de código de barras, pero principalmente por que la experiencia y mercadotecnia del grupo han posibilitado que mantenga una buena selección de mercancías las que realmente demanda el consumidor". 25

Dentro de su estrategia de expansión , CIFRA planea mantener su posición predominante en la Ciudad de México, para después expandirse a las ciudades más importantes de país.

En este mismo sentido, el citado estudio señala que entre 1992 y 1993 se habrán construido 53 nuevas unidades. De estas tiendas 34 corresponden a Clubs Aurrera, las cuales cabe señalar que son en asociación con Wal-Mart Stores de Estados Unidos, esto como respuesta a la apertura comercial en América del Norte; y las restantes 19 estarán divididas entre restaurantes y tiendas Suburbia.

Además se implementó un proceso de remodelación que incluyó a cuatro tiendas Aurrera que se convirtieron en Bodegas, tomando en cuenta la mayor demanda por parte del público de las primeras, dos de estas tiendas están ubicadas en Guadalajara Jalisco; y las otras dos en la Ciudad de México.

Las expectativas que se tienen para el corto plazo son positivas. No hay que olvidar que la actividad comercial ha sido de las más beneficiadas con la apertura de la economía y sus expectativas en relación al TLC son positivas.

Sin embargo algunos investigadores pronostican que como parte de la estrategia de las cadenas comerciales, se producirá una guerra de precios, sobre todo al considerar que las tres firmas más importantes del país (Aurrera, Comercial Mexicana y Gigante) han realizado asociaciones con empresas extranjeras.

2.5 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La situación por la que está pasando el país actualmente es muy dinámica por lo que las empresas tienen que adaptarse a esta, es por ello que buscamos determinar la influencia del medio ambiente en la toma de decisiones que realizan las empresas para llevar a cabo sus actividades y al mismo tiempo ver como estas actividades están encaminadas para alcanzar la excelencia.

El medio ambiente lo compone todo lo que está fuera de la empresa y que de manera directa o indirecta tiene repercusión en las operaciones de la misma. El medio ambiente está compuesto de muchos factores y uno de los principales lo representan los clientes pues de ellos depende en gran medida el éxito o el fracaso de una empresa; Ya que todo el éxito de ésta se basa en lo que llamamos ventas, pues liga a la empresa con los clientes.

La empresa en la que nos enfocaremos para nuestro estudio es la considerada como líder en la rama de tiendas de autoservicio, es perteneciente al grupo CIFRA "Almacenes Aurrera y Bodegas Aurrera", ya que es una empresa donde llevan una relación directa con sus clientes y buscará mantener su posición cuando entre el TLC, al tener que competir con las ya existentes y con las extranjeras que están por entrar.

Para poderlo lograr será necesario que sean más competitivas, y una manera de conseguirlo es "darle al cliente lo que quiere". La empresa tiene que tomar en cuenta la opinión de sus clientes para saber que es lo que desean y así tomar decisiones que lo encaminen a la calidad total.

Las sugerencias de los clientes serán consideradas como sistema de información para la toma de decisiones tanto estratégicas como tácticas de la empresa.

- QUE TANTO CREE EL CLIENTE QUE SON TOMADAS EN CUENTA SUS SUGERENCIAS POR LA EMPRESA PARA BRINDARLE UN MEJOR SERVICIO.
- EN QUE MEDIDA CONSIDERA AL CLIENTE QUE SU OPINION ES IMPORTANTE PARA LA TOMA DE DECISIONES DE LA EMPRESA.

Es importante estudiarlo por que la situación actual del país requiere empresas que sean mucho más competitivas a un nivel internacional debido a la apertura comercial que se está dando, entre otras el TLC y la globalización económica a nivel mundial.

Es por eso que es importante que sea tomada en cuenta la opinión de los clientes ya que con la formación de los bloques económicos los clientes potenciales van a ser y son el factor decisivo en la economía de los países.

2.6 CUESTIONARIO

1. ¿Por qué realiza sus compras en Aurrera?

Más cerca () Mejor calidad () Mejor servicio ()

Mejores precios ().

2. ¿Desde hace cuanto tiempo realiza sus compras en esta tienda?

R. _____

3. ¿Se siente satisfecho(a) con su calidad y servicio?

Si () No ()

4. ¿Cree que puede mejorar la calidad y servicio de la tienda?

Si () No ()

5. ¿Es necesario?

Si () No ()

6. ¿Sabía que hay un buzón de quejas y sugerencias en esta tienda?

Si () No ()

7. ¿Ha hecho uso de él, para dar a conocer su opinión?

Si () No ()

8. ¿Cree que sean tomadas en cuenta sus opiniones para mejorar el servicio?

Si () No ()

9. ¿Considera positivo que se establezcan compañías extranjeras en México?

Si () No ()

10. Si se establece una tienda de autoservicio extranjera, ¿a quién preferiría?

Tienda mexicana () Tienda extranjera ()

11. ¿Qué sugeriría para mejorar la calidad y servicio de esta tienda?

PARTE III

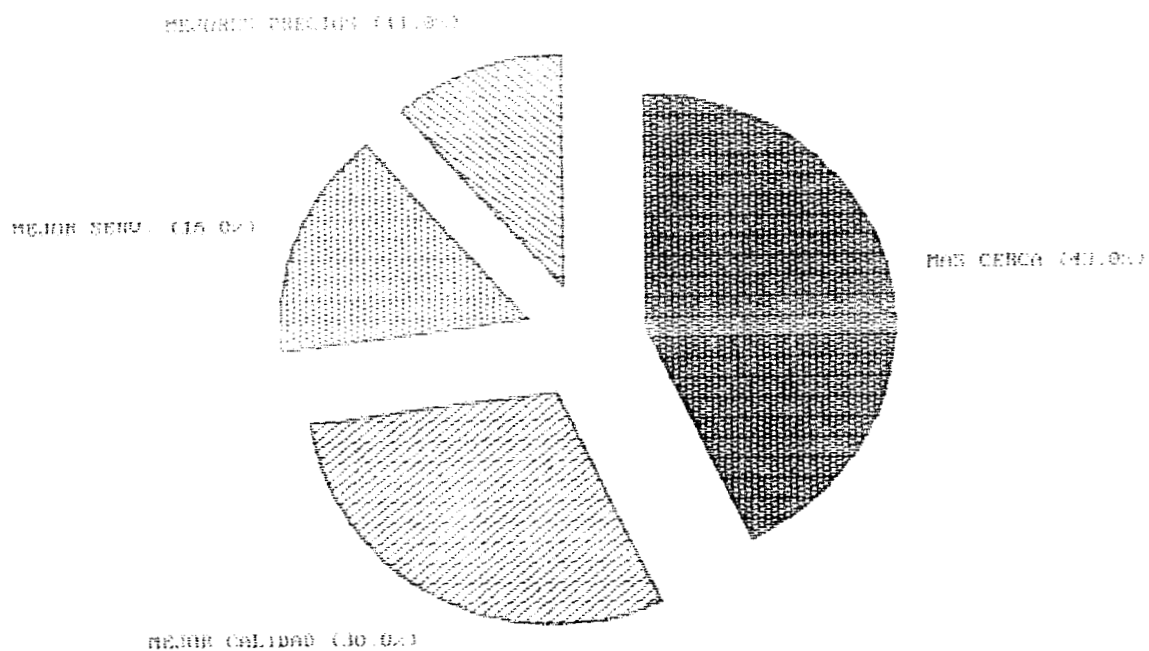
En esta tercera parte se encontrarán todos los resultados de la investigación. Se aplicó un cuestionario a 200 clientes de Aurrera, para conocer la opinión de los clientes acerca del porqué prefieren la tienda, todo sobre sugerencias de los clientes y sobre el Tratado de Libre Comercio.

Esta tercera parte está dividida en tres puntos: En un primer punto están los resultados obtenidos de la investigación donde se muestran para mejor apreciación, gráficas para cada pregunta. En un segundo punto se verá el análisis de los resultados donde se hace una interpretación de éstos en forma general. Y por último están las conclusiones generales, tanto de la investigación teórica como de la investigación práctica.

3.1 RESULTADOS

PREGUNTA 1

Al preguntarle a los clientes de Aurrera por qué realizan sus compras en esta tienda el 43% contestó que prefería Aurrera por cercanía; un 30% la prefiere por sus precios más bajos; un 16% por que ofrece un mejor servicio y un 11% por la calidad de la tienda.



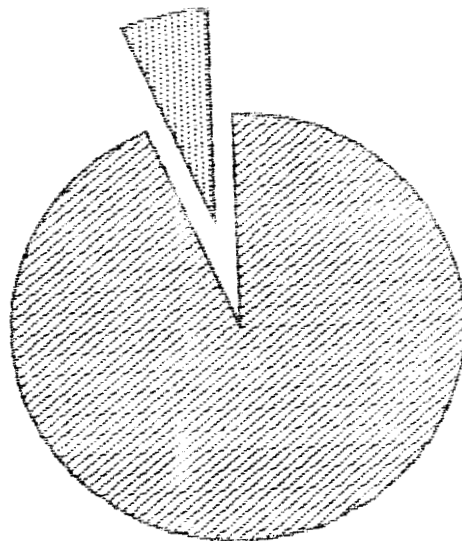
PREGUNTA 2

Sacando la media de la muestra se observa una tendencia que los clientes han realizado sus compras desde hace aproximadamente 7 años.

PREGUNTA 3

Cuando se les pregunto si se sentían satisfechos con la calidad y servicio de la tienda nos encontramos que el 94% esta satisfecho con su calidad y un 6% no lo está.

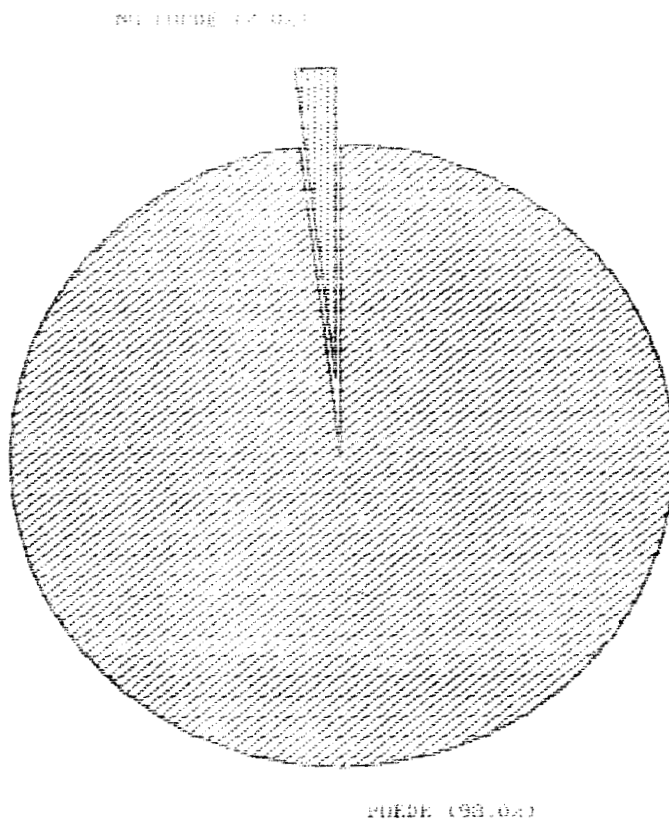
NO ESTA SATISFECHO (6.0%)



SI ESTA SATISFECHO (94.0%)

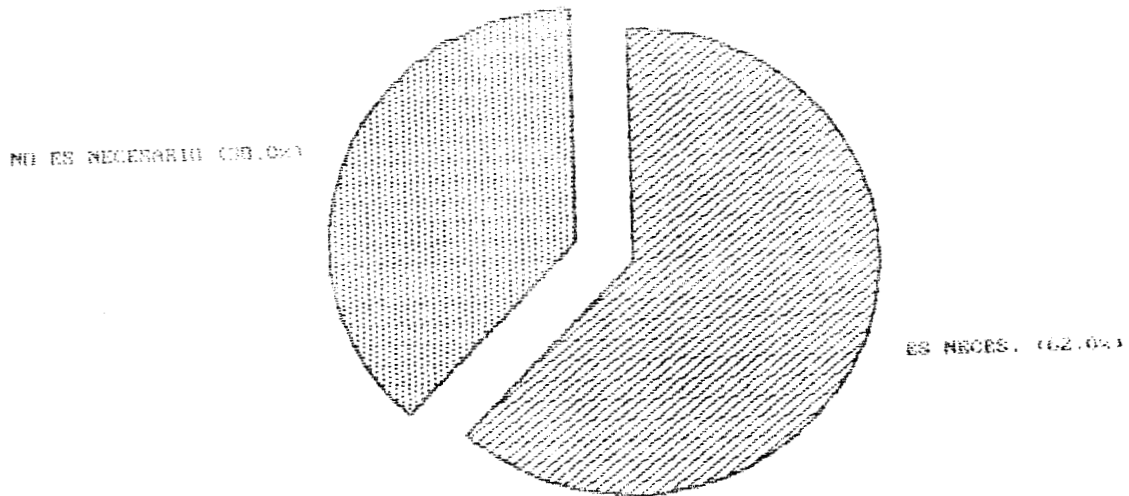
PREGUNTA 4

Un 98% de los clientes contestaron en esta pregunta que Aurrera puede mejorar la calidad y el servicio de la tienda y un 2% contestó que no puede hacerlo.



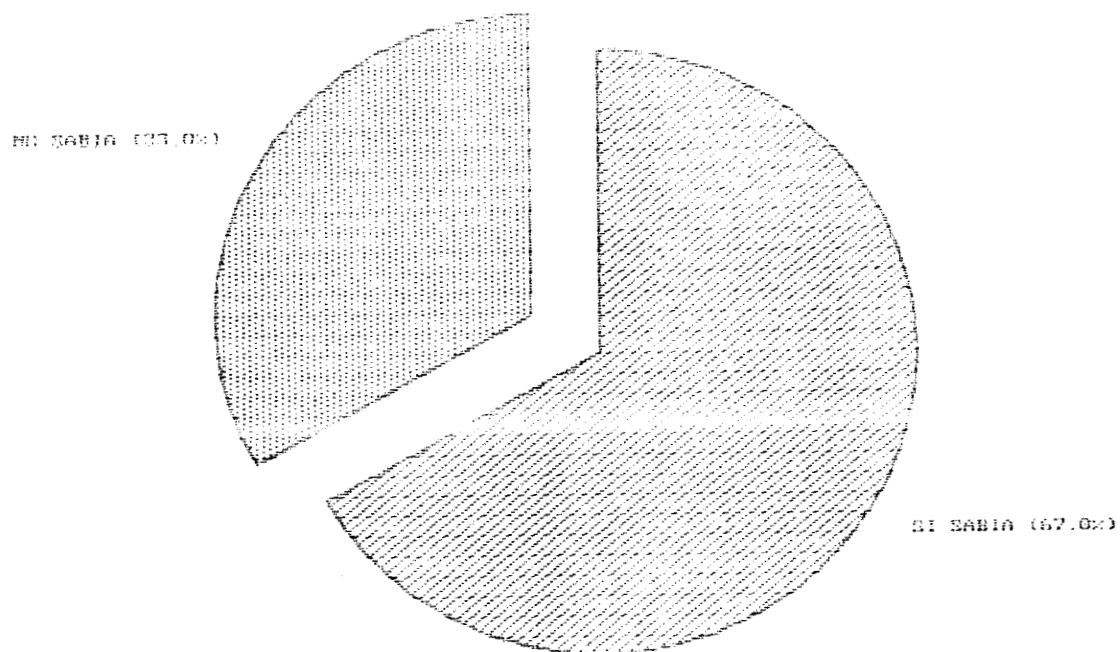
PREGUNTA 5

Después se les pregunto si era necesario mejorar la calidad y servicio de la tienda y un 62% contesto que si era necesario, pero un 38% contesto que no.



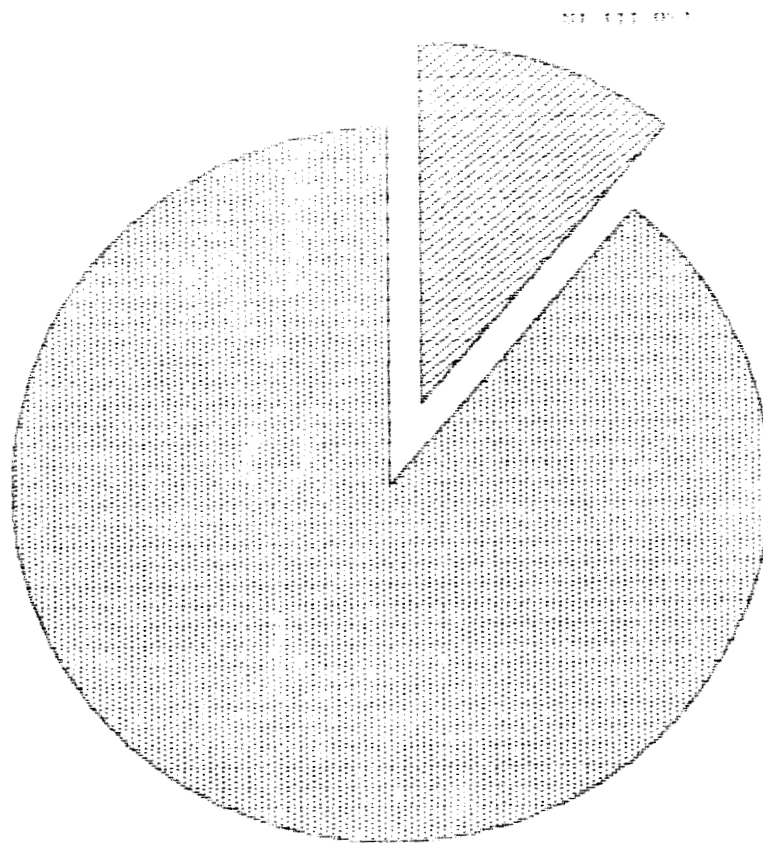
PREGUNTA 6

En esta pregunta nos dimos cuenta que el 67% de la gente sabía que existe un buzón de sugerencias y un 33% lo ignoraba.



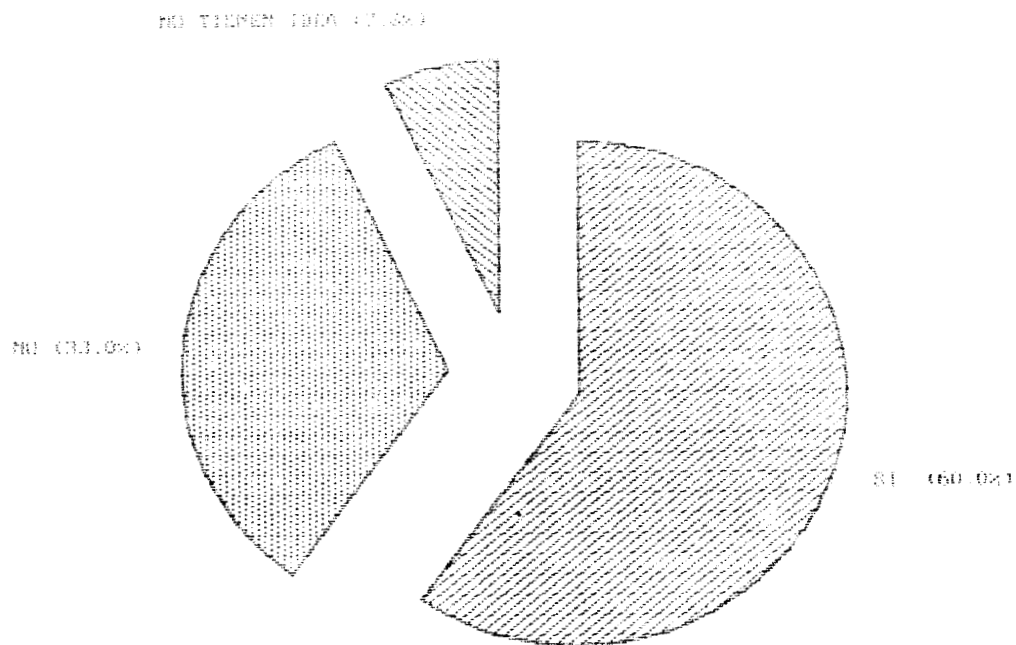
PREGUNTA 7

Y en consecuencia al preguntarles si alguna vez habian hecho uso del buzón el 89% contesto que no habian hecho uso de él y un 11% contesto que sí.



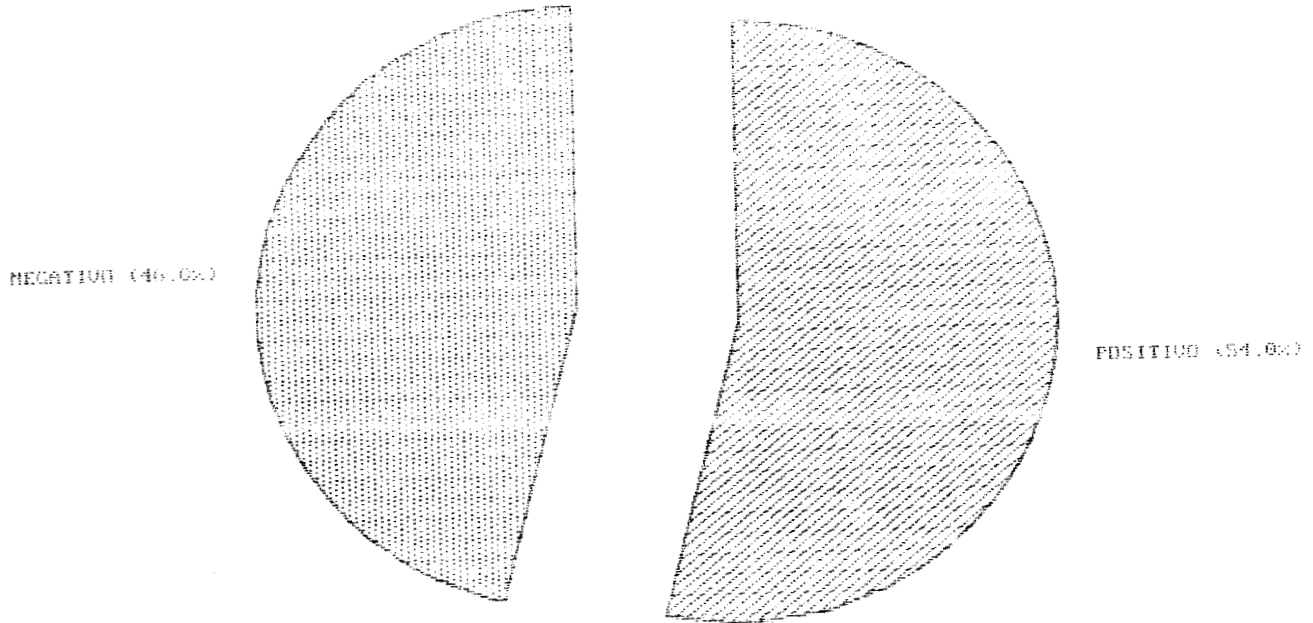
PREGUNTA 8

Un 60% contesto en esta pregunta que piensan que si son tomadas en cuenta las opiniones, un 33% contesto que piensan que si son tomadas en cuenta y un 7% que no tenian ni idea.



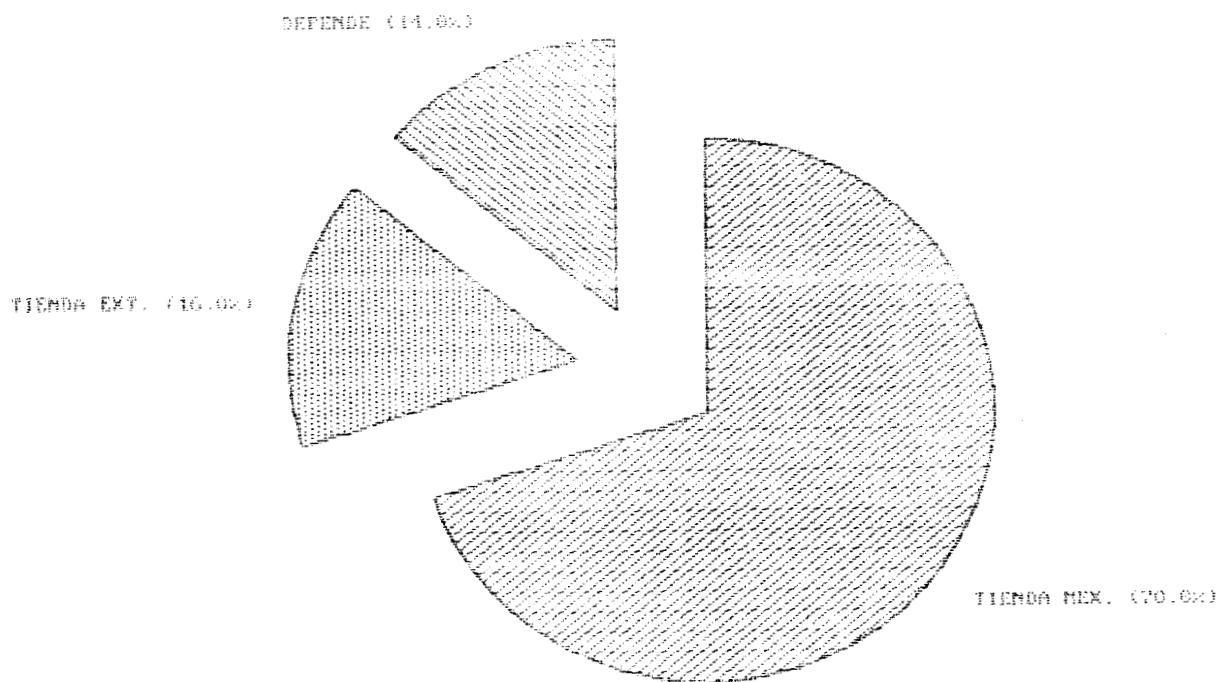
PREGUNTA 9

Un 53% considera positivo que se establezcan compañías extranjeras en México, y un 46% lo considera negativo.



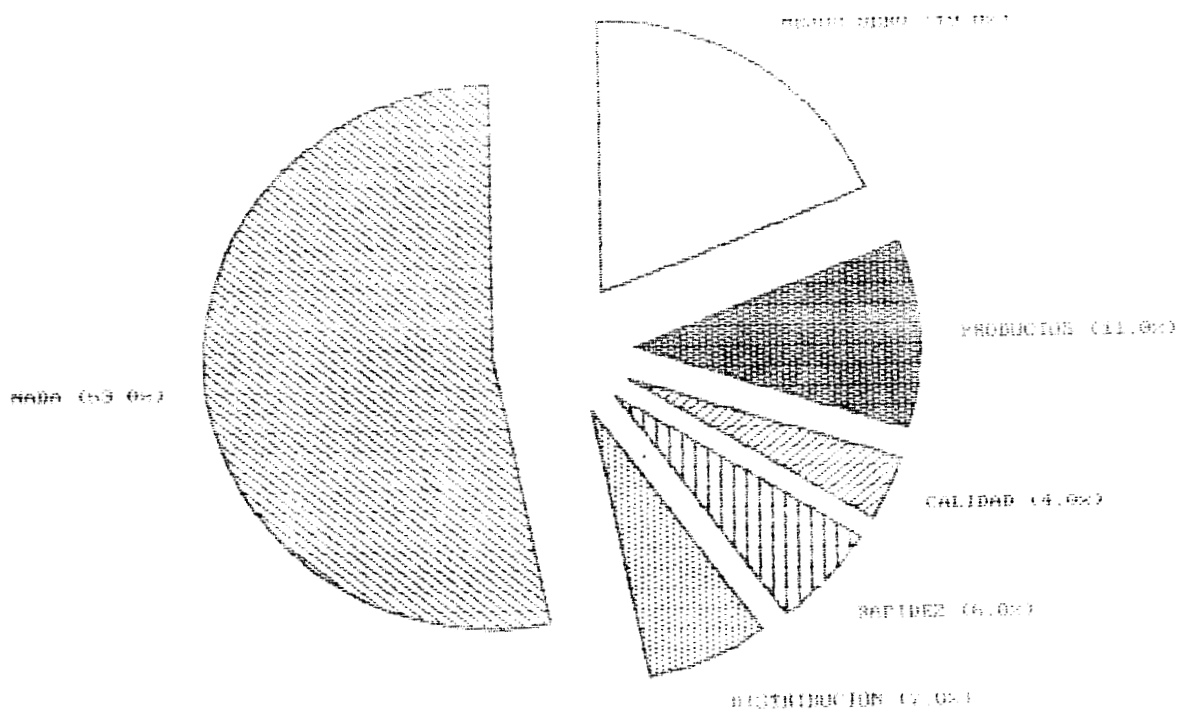
PREGUNTA 10

Cuando se les pregunto que a quien preferirian si se estableciera una compañía extranjera, el 70% contestó que preferiría a la tienda mexicana, un 16% a la tienda extranjera y un 14% contesto que depende de la calidad, servicio y precios que ofrezcan tanto la mexicana como la extranjera.



PREGUNTA 11

En esta pregunta nos dimos cuenta de las principales sugerencias que hacen los clientes: un 19% de la gente sugirió que se mejorara la atención al cliente, un 11% que la tienda debe tener mayor surtido en productos, un 6 % mayor rapidez en las cajas y un 7% una mejor distribución de los productos.



3.2 ANALISIS DE LOS RESULTADOS

En nuestro estudio podemos constatar que, aunque Aurrera es una empresa líder en tiendas de autoservicio, tiene algunas cuestiones que tiene que tomar más en cuenta para poder seguir adelante y seguir siendo lo que es.

Según los resultados obtenidos se observa que los consumidores toman mucho más en cuenta para realizar sus compras el que las tiendas estén ubicadas más cerca a sus hogares, y esto es por que Aurrera tiene una cobertura de mercado más amplia que la de las otras cadenas de autoservicio.

La conducta de compra de los consumidores demuestra que el orden de preferencia es: en primer lugar, la cercanía; en segundo lugar, se encuentra el factor precio; seguido por el servicio y por ultimo por la calidad.

Paradójicamente los consumidores prefieren por el momento la cercanía de una tienda a pesar que no se les ofrezca una óptima calidad.

Creemos que Aurrera tiene un adecuado nivel de calidad que hace que el cliente no se percate del nivel de este ofrecido por la tienda.

La tienda Aurrera ha tenido una mayor afluencia de clientes desde hace aproximadamente 7 años lo cual nos lleva a suponer que fue después del periodo de la "guerra de los precios" ²⁶ entre las principales cadenas de autoservicio (1987-1988), cuando Aurrera adquirió una mayor importancia en comparación con las otras cadenas.

En relación con la calidad y servicio, los clientes se sienten satisfechos con el nivel que ofrece Aurrera por lo que para los clientes son más importantes otros factores que la calidad y servicio. Aunque la gente se siente satisfecha, la mayor parte de ellos considera que puede superar el nivel actual de la calidad y servicio que ofrece y más de la mitad de los clientes consideran la necesidad de mejorar.

Esta necesidad de mejorar la debemos de ver como una forma de superación de la empresa y así mantener su nivel competitivo.

En relación con el buzón de quejas y sugerencias constatamos que una gran parte de los consumidores sabe de la existencia del buzón aunque encontramos que algunos no saben de la existencia de este; de los que si estaban enterados del buzón solo una pequeña parte ha hecho uso de él para dar a conocer su opinión. Independientemente de que las personas hayan hecho uso del buzón o no, poco más de la mitad considera que si son tomadas en cuenta las opiniones de los consumidores para las decisiones de la empresa y los demás contestaron que piensan que no son tomadas en cuenta las opiniones y otros ni siquiera tenían idea. Por todo esto podemos decir que har tres razones por las que la gente no utiliza el buzón de quejas y sugerencias:

1. A la gente no le interesa dar a conocer su opinión.
2. Es poco participativa.
3. Piensa que no son tomadas en cuenta las quejas y sugerencias.

Hablando del Tratado de Libre Comercio encontramos una opinión dividida en cuanto a si se considera positivo el establecimiento de tiendas extranjeras en México o no.

Esto es debido a que la gente considera que la llegada de tiendas extranjeras exigirá una mayor competitividad a las nacionales aparte de que fomentaría más empleos, está es la opinión positiva. Mientras que la negativa es que le quitarían clientela a las tiendas nacionales.

Suponiendo el establecimiento de una tienda de autoservicio extranjera la mayor parte de la gente nos respondió que preferirían una tienda mexicana a una extranjera, aunque en gran medida dependerá de la calidad, el servicio y los precios que le ofrezca la extranjera.

CONCLUSIONES

En base a los resultados obtenidos de la investigación realizada se pudo constatar varios aspectos que Aurrera debe de tomar en cuenta para sus futuras operaciones.

En primer lugar encontramos que los clientes piden una mayor atención en los servicios que prestan los empleados en la misma empresa; se quejan de que las cajeras no muestran la suficiente cortesía a los clientes. Pensamos que las cajeras deberían de ser capacitadas en el trato adecuado a los clientes ya que en gran medida se deteriora la imagen de la empresa por esta causa.

Otro descontento es el del corte de caja continuo y esto entorpece la rapidez en el cobro de las mercancías además del problema de la lentitud en el pago con tarjetas de crédito.

Tal vez Aurrera tenga sus motivos para no modificar los anteriores aspectos, sin embargo, debe de prestar más atención a los clientes en los aspectos antes mencionados.

Otro problema al que se enfrenta Aurrera es la conglomeración de gente los fines de semana y los días de quincena y mucha gente se pregunta el por que si hay mucha gente no abren las demás cajas. Para esta situación pensamos que sería una buena medida el que los empleados supieran el funcionamiento de todos los departamentos pero principalmente el manejo de las cajas, para que en determinado momento se les pueda acomodar en diferentes áreas que le puedan ser de mayor utilidad (áreas clave).

Ahora otro de los aspectos que encontramos y que es de suma importancia es de el establecimiento de tiendas de autoservicio

extranjeras en México cuando se lleve a cabo el Tratado de Libre Comercio. Los clientes según sus propias respuestas afirman que por el momento prefieren las tiendas nacionales si se estableciera una tienda extranjera, pero ésta es una afirmación condicionada, ya que, dependiera en gran medida de la calidad y servicio que ofrezcan las tiendas tanto mexicanas como extranjeras, la que pueda satisfacer mejor los deseos del cliente será la que tenga mayor preferencia de los consumidores, y por lo tanto, la que goce con una sólida posición en el mercado.

Una de las principales ventajas que tiene Aurrera para enfrentar lo que es la competencia con compañías extranjeras y nacionales es que sus tiendas se encuentran ubicadas en puntos estratégicos y tienen una mayor cobertura nacional por lo cual se encuentran más cerca de su clientela. Una de las estrategias que ha puesto en marcha Aurrera es la de cubrir mayor mercado con la construcción de nuevas tiendas tanto Bodegas como Clubs Aurrera, siendo ésta una medida de defensa en contra de las consecuencias que traiga consigo la apertura comercial.

Otra forma de enfrentar el TLC es que Aurrera se asoció con Wal-Mart Stores con el fin de aprovechar oportunidades y minimizar riesgos que se presenten como consecuencia del mismo.

Por otro lado Aurrera no debe de descuidar, sino darle más relevancia a la opinión de los clientes ya que ellos son los que le dan dinamismo a la operación de la empresa. Y si los clientes se percatan que son tomadas en cuenta las sugerencias, ellos se tornarán más participativos en cuanto a dar a conocer lo que ellos piensan realmente en relación con la tienda, con su calidad y servicio.

Otra forma de saber el mal funcionamiento de una área es a través de shoppers que es algo como ponerse en el lugar del cliente para detectar que cambios pueden realizar para satisfacer mejor al cliente, esto es adelantarse a lo que el cliente pueda pedir.

Por lo que podemos decir que Aurrera no debe de descuidar aspectos como los antes mencionados ya que si bien parecen pequeños, a largo plazo pueden repercutir en forma negativa si no los toma en cuenta; y por el contrario pueden significar un factor de éxito si son considerados, y enfrentarían de la mejor manera las exigencias que traera el TLC. Todo esto resumido en una palabra será competitiva.

CITAS BIBLIOGRAFICAS

- 1 Mercadotecnia, Phillipe Kottler, McGraw-Hill, México 1988
- 2 Ibidem
- 3 Organizaciones, estructura y proceso, Richard H. Hall
- 4 Ibidem
- 5 Ibidem
- 6 "Estudios Sectoriales...", Bolsa Mexicana de Valores, 1993
- 7 La Mente del Estratega, Ohmae Kenichi, McGraw-Hill, México 1990
- 8 ABC del TLC, SECOFI, México 1992
- 9 ¿Qué es el TLC?, SECOFI, México 1992
- 10 Administración de las Organizaciones, Fremont E. Kast, McGraw-Hill, México 1990
- 11 Hacia un Modelo de Calidad, Gutiérrez Larios J. J., Iberomerica, México 1990
- 12 Ibidem
- 13 Como Mejorar la Calidad y Productividad..., Gitlow Howard, Norma, Colombia 1989
- 14 Dinámica organizacional, Vijay Sathe, 1983
- 15 Administración en las organizaciones, Fremont E. Kast, 1988
- 16 Administración en las Organizaciones, Op. Cit.
- 17 Sistemas de información, Teoría y Prácticas John G. Burch Jr.
- 18 Ibidem
- 19 Ibidem
- 20 Ibidem
- 21 Hacia un modelo de calidad, Juan José Larios Gutierrez, 1988
- 22 Ibidem
- 23 Ibidem

24 Analisis Financiero, en El Financiero, datos hasta Septiembre de 1992

25 Ibidem

26 Creced y Multiplicaos, en Expansión, Hope Maria, año XX, vol. XX, Num. 468

BIBLIOGRAFIA

- Beristain Javier y Sánchez Sergio, Las ventajas competitivas de México, ITAM, México, 1990.
- Bolsa Mexicana de Valores, "Sector Comercio", México, 1993.
- Bolsa Mexicana de valores "Estudios sectoriales, Grupos industriales, Situación económica, financiera y bursátil, IMMEC, México, 1993.
- Bolsa de Valores, "Grupo CIFRA: Reporte anual", México, 1993.
- Burch John G. y Trater Félix Jr., Sistema de Información Teórica y Práctica, Limusa, México, 1985.
- El Financiero, Análisis Financiero, de Septiembre de 1992
- Fremont E. Kast y Rosenzweig James E., Administración en las Organizaciones, McGraw-Hill, México 1990.
- Gitlow Howard S. y Gitlow Shelly J., Cómo mejorar la calidad y productividad con el método Deming, Ed. Norma, Bogotá Colombia, 1989.
- Gutierrez Larios, Juan José, Hacia un modelo de calidad, Grupo editorial Iberoamérica, México, 1990.
- Hall Richard, Organización, Estructura y Procesos, Ed. Prentice/Hall Internacional, España, 1976.

Hope María, "Creced y multiplicaos", en Expansión, año XX, Vol.XX, Num. 468, pp. 36-45.

Ishikawa Kaoru, Que es el control total de calidad, Ed. Norma, Colombia, 1990.

Kottler Phillipe, Mercadotecnia, McGraw-Hill, México 1988.

March James y Simon Herbert, Teoría de la Organización, Ediciones Ariel, Barcelona, 1979.

Ohmae Kenichi, La Mente del Estratega, Mac Graw-Hill, México, 1990.

Peters Thomas J. y Waterman Robert H. Jr., En busca de la excelencia Lasser-Press, México, 1992.

SECOFI, ABC del TLC, México, 1992.

SECOFI, ¿Qué es el TLC?, México 1992.

SECOFI, Tratado de Libre Comercio entre México, Estados Unidos y Canadá, México, 1992.