

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL
MENCIÓN PUBLICIDAD Y RELACIONES PÚBLICAS

**“SISTEMAS DE AFILIACIÓN COMO TÉCNICA DE MERCADEO
DIRECTO EN SUPERMERCADOS”**

Trabajo Especial de Grado para optar al título de Licenciado en Comunicación Social

Lange Dao, Ana Cristina
Rubio Arocha, Adriana

Caracas, Junio 2000

INTRODUCCION

Las necesidades de los clientes son el centro de las decisiones estratégicas de toda empresa, en especial las de servicio. Las exigencias del consumidor y la intensa competencia obligan a las organizaciones a diferenciarse, utilizando herramientas que les permitan conocer en profundidad las características de cada cliente en particular, de manera que se ofrezca un producto que además de cumplirle, supere sus expectativas.

El mercadeo directo, también conocido bajo la denominación de mercadeo “uno a uno”, es una herramienta para establecer relaciones especiales y a largo plazo con los clientes.

La fidelidad de los consumidores depende en gran medida del trato personalizado que se esté en capacidad de ofrecer, por tal razón las organizaciones han procurado adoptar técnicas que agreguen mayor valor a sus clientes y generen una ventaja competitiva para sus empresas.

La situación antes expuesta es la realidad que viven negocios como el de los supermercados en Venezuela, quienes han asumido específicamente la figura del club de afiliación para configurar la base de datos de sus clientes, como método para lograr un conocimiento profundo de sus necesidades y expectativas.

El centro de esta investigación es determinar la efectividad de los sistemas por tarjeta de membresía como técnica de mercadeo directo, aplicable a los supermercados del área metropolitana de Caracas posicionados en los segmentos socioeconómicos A, B y C. El caso específico que se presenta es el programa de clientes de la organización Excelsior Gama, identificado con el nombre Gama Club.

La cadena de supermercados Gama fue pionera en este tipo de sistemas, poniendo en funcionamiento desde 1994 el programa Gama Club. Con el mismo, la empresa ha configurado una nutrida base de clientes que ofrece a sus miembros beneficios adicionales.

Los cambios producidos en los supermercados venezolanos, a raíz de la incorporación de servicios de apoyo complementarios a la tradicional definición de autoservicio, han sido poco investigados hasta el momento. Los conceptos de modernización y de atención especial al cliente merecen ser objeto de estudio, no sólo por su trascendencia sino también por el valor que, de ser correctamente explotados, pueden agregarle a la calidad de vida de los clientes de estos establecimientos.

El fin de esta investigación es estudiar Gama Club como herramienta existente, obteniendo conclusiones que permitan proporcionar recomendaciones a través de las cuales se optimicen los beneficios generados por este tipo de sistemas.

La metodología utilizada se centró en un estudio de la percepción que tiene una muestra de afiliados de la herramienta, a fin de comprobar si los mismos consideran que ser miembros de un club de clientes frecuentes satisface de alguna manera sus necesidades y les agrega valor.

El marco conceptual está conformado por una serie de capítulos, a través de los cuales se exponen los aspectos más relevantes relacionados con el mercadeo directo y la tendencia de los supermercados a contemplar dentro su planificación el servicio al cliente. A continuación se hace referencia directa al caso de estudio: Excelsior Gama, una breve descripción de los aspectos generales de la organización: historia, estructura, misión, visión, objetivos e identidad, así como también una explicación de las funciones y procesos de Gama Club.

El aporte más importante de esta investigación lo constituyen las conclusiones extraídas a partir de los análisis de los datos muestrales para el perfeccionamiento del sistema de membresía, y su utilización en la comunicación directa con sus clientes.

Igualmente, se ofrecen una serie de recomendaciones utilizando los conceptos recabados de la teoría y de la información suministrada por la muestra, para optimizar los beneficios que ofrece la herramienta de afiliación tanto a los clientes como a la organización.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La técnica de mercadeo directo es aplicada con reservas por algunas empresas que para su funcionamiento requieren de una base de datos. En la actualidad comienza a observarse la tendencia a utilizar los sistemas de afiliación como herramienta de mercadeo directo en supermercados del este de la ciudad de Caracas. Este hecho responde al cambio de mentalidad de las empresas y los consumidores, buscando la prestación de un mejor servicio y la lealtad de los clientes a estos establecimientos.

Los novedosos servicios brindados por la cadena Excelsior Gama han revolucionado los hábitos de compra y el tradicional paradigma de adquisición de alimentos. A través de esta investigación, se busca comprobar la efectividad que ha tenido el sistema de afiliación creado por Excelsior Gama para brindar beneficios adicionales a su clientela.

La investigación es de especial importancia para la cadena Excelsior Gama, ya que del estudio de la percepción de sus afiliados al sistema de membresía Gama Club, se pueden obtener importantes conclusiones, tales como una optimización de los procesos actuales y un mayor aprovechamiento de la herramienta, determinando el perfil de los miembros y los servicios requeridos por éstos.

El tema estudiado es relativamente nuevo, pues se basa en acontecimientos recientes que han sido poco o nada indagados. Si bien, la herramienta de mercadeo directo no es innovadora, ha sido poco utilizada como medio de promoción, y su uso dentro de los supermercados de Caracas ha sido un fenómeno de los últimos años.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Luego de la ola de remodelaciones de supermercados que ha habido en el este de Caracas en los últimos años y de los cambios de mentalidad de los consumidores como repuesta a los nuevos servicios que estos establecimientos están ahora ofreciendo, han surgido los sistemas de afiliación como medio para ofrecer al cliente beneficios que le agreguen valor.

Los antiguos supermercados de lujo decidieron expandirse a través de la apertura de nuevos puntos, para convertirse en cadenas que, además de simplemente colocar productos y tratar de diferenciarse por oferta de precios, procuraran ventajas competitivas; reflejando una nueva gerencia, profesional y perceptiva de las expectativas del cliente.

La gerencia percibió que de no cambiar la filosofía de mercadeo de los supermercados estaban expuestos a perder su clientela habitual.

Al tomarse en cuenta la naturaleza del consumo de alimentos, se observa como ésta se caracteriza por ser una compra periódica, ya que la comida es un bien perecedero, que debe obtenerse frecuentemente. El consumidor debe asistir con regularidad a los supermercados, razón por la cual suele crear un vínculo con aquel que les ofrezca lo que busca, bien sea, mejores precios, servicios, alimentos frescos, etc. En consecuencia, los clientes de un supermercado tienden a ser siempre los mismos, lo que hace fácil y de gran utilidad la realización de una base de datos de los consumidores habituales del establecimiento.

Actualmente comienza a observarse la tendencia de los supermercados a utilizar la figura del club de afiliación para configurar la base de datos de sus clientes,

ofreciendo beneficios adicionales que los diferencien de sus competidores y generando de este modo fidelidad en sus consumidores.

El incremento de la población y la concepción de cadenas de supermercados han hecho que la relación personal dada físicamente entre el consumidor y el personal del establecimiento no sea suficiente para atender las necesidades de sus públicos, por lo que surgen modelos como el del mercadeo directo, que permiten esa relación personalizada que antes de la aparición de grandes cadenas era factible durante la compra.

Los establecimientos de lujo están buscando la manera de incrementar su participación en el mercado y de generar fidelidad en los usuarios regulares de sus supermercados. Uno de los medios para lograr este objetivo es el uso del mercadeo de relación.

De continuar la tendencia actual y de ser potencialmente empleada la técnica del mercadeo directo a través del club de afiliación, además de obtener un incremento en la participación de mercado y de la fidelidad de los consumidores, podría determinarse el perfil de los miembros y los servicios requeridos por éstos.

A raíz de la situación antes descrita se definió como problema central de esta investigación la *efectividad de los sistemas de afiliación por tarjeta de membresía como técnica de mercadeo directo, aplicable a los supermercados del este de Caracas posicionados en los segmentos socioeconómicos A, B y C.*

1. UNA VISION GENERAL: EL MERCADEO Y LOS SERVICIOS

1.1. Mercadeo.

Dados los continuos cambios que se vienen generando en los consumidores, ha hecho falta replantear de un modo diferente los conceptos de *marketing* que hasta hace poco se estaban utilizando. La tradicional mezcla de mercadeo se ha apartado un poco para dar cabida a nuevas formas de entender cómo llevar a cabo la actividad de mercadeo dentro de las organizaciones.

El *marketing* se ha definido como un proceso social y administrativo, por medio del cual los individuos satisfacen sus necesidades y deseos, a través de la producción, la oferta o el intercambio de bienes, servicios o ideas que posean algún valor, bien sea económico o social (Kotler, 1993).

El mercadeo, tanto en el área de productos tangibles como en la de servicios, se ha caracterizado por la búsqueda de esas necesidades sociales que puedan ser convertidas en oportunidades que generen alguna rentabilidad.

El concepto de mercadeo ha estado acompañado por lo que muchos autores denominaron *marketing mix*, término que es utilizado para describir aquellos elementos básicos que conforman un plan o programa de mercadeo. Hasta hace unos años esta lista de ingredientes estaba formada por cuatro elementos claves: producto, precio, promoción y plaza; pero, en la actualidad se han sumado la opinión pública y el servicio postventa, dada la importancia que ha cobrado el consumidor al ser cada vez más exigente.

El *marketing* de ser una actividad desarrollada únicamente en el área de productos tangibles, pasa a formar parte de los procesos de las empresas que ofrecen algún tipo de servicios, quienes asumen la filosofía de dar mayor importancia al cliente o consumidor que al producto ofrecido en sí.

A continuación se exponen específicamente los conceptos claves del mercadeo de servicios, puesto que la investigación está íntimamente relacionada con éstos.

1.2. Servicios.

1.2.1. Definición y características de los servicios.

El servicio puede ser entendido como una actividad o beneficio que es ofrecido a otro. Lo que hace diferente a los servicios de los productos o bienes, es que éstos son esencialmente intangibles, pues su resultado no es la transferencia de alguna propiedad física.

Una de las características de los servicios es su *inseparabilidad entre la producción y el consumo*, lo que se traduce en el hecho de que el consumidor debe estar presente durante el proceso productivo. Sin embargo, hay situaciones en las cuales el servicio se experimenta después de consumada la compra; éste es el caso de la categoría de seguros, en la cual el servicio se presta en un momento muy particular, generalmente, tiempo después de obtenida la póliza.

El hecho de que no se puedan separar la producción y el consumo da pie a otras tres características relevantes: *la estrecha relación que existe entre los factores humanos y técnicos, la inexistencia de intermediarios y la ausencia de “marcha*

atrás”. Esta última característica se refiere a que el servicio por no ser un bien tangible y producirse en el mismo momento en el cual se consume, no puede ser regresado en el caso de que no satisfaga las expectativas del cliente.

La *variabilidad*, denominada por otros autores *flexibilidad*, es también relevante y proviene del hecho de que los servicios son actividades que pueden cambiar de un consumidor a otro. Para generarlos no se necesita una máquina que los produzca en serie, por el contrario, cada uno es diferente. El servicio es una actividad donde interviene el factor humano y, aún bajo las mismas circunstancias, es imposible de repetir exactamente igual.

La variabilidad abre el camino a una muy importante característica: la *empatía*, entendida como la atención interesada y personalizada al consumidor. Para muchos clientes no importa el valor que les proporcione el servicio sino que se demuestre preocupación por ellos, ya que en este tipo de relación el factor emocional juega un papel especialmente importante. Por esta razón ofrecer un servicio enfocado a satisfacer las necesidades de cada cliente en particular es una manera de aprovechar esa variabilidad.

Por último, se presenta la *dificultad que genera la supervisión y el control que aseguran estándares de calidad*. Esto ocurre, precisamente, por tratarse de un proceso humano en cual las probabilidades de error pueden estar presente o no, y son susceptibles de evitarse totalmente.

1.2.2. Categorías de la oferta.

Muchas empresas utilizan el servicio como uno de los componentes principales de su oferta. El grado de participación del servicio dentro de la oferta total de cada negocio en particular puede variar según el ramo y las estrategias que se plantea.

Kotler establece una clasificación de los diferentes tipos de oferta, las cuales varían en función de los componentes que ésta incluya: productos o servicios puros, y productos o servicios apoyados por servicios menores (1993).

- **Un bien tangible puro:** la oferta consiste en un producto tangible que no se encuentra acompañado por ningún servicio.
- **Productos tangibles con el apoyo de servicios:** la oferta consiste en un producto tangible que se ofrece junto a uno o más servicios con el propósito de incrementar su atracción frente a los clientes o consumidores. También pueden considerarse mejoras que se realizan al producto modular para hacerlo más atractivo.

Estos servicios, por lo general, son gratis o están insertos en el producto central y en su precio.

- **Servicios básicos con el apoyo de productos o servicios de menor importancia:** se ofrece un servicio básico acompañado por algunos servicios o productos adicionales que le sirven de apoyo.

El *servicio de apoyo* se considera un tipo de servicio a través del cual se puede diseñar y gestionar la relación permanente que vincula a los clientes con la empresa. “Esta dimensión incluye todas las transacciones interactivas que se producen antes, durante y después de la venta, y que conectan a la empresa y a los clientes en un tiempo y en un lugar específico”. Este concepto incluye aspectos como cuidado, interés y

atención; palabras que recuerdan que los servicios pueden representarse por medio del diseño, la decoración y ambientación del lugar, la ropa usada por el personal, los diseños gráficos, la publicidad e incluso la papelería utilizada por la organización (Christopher, Payne y Ballantyne, 1994).

- **Servicios puros:** la oferta consiste solamente en un servicio que se mercadea como un beneficio independiente, el cual no está vinculado a un producto tangible.

1.3. Mercadeo de servicios.

1.3.1. Antecedentes.

En un principio los conceptos del marketing eran utilizados únicamente en el área de productos tangibles, por lo que las empresas relacionadas con el sector servicio se mostraban renuentes a aplicar estas estrategias durante su proceso de comercialización. En este período las empresas se enfocaban en el desarrollo del servicio que ofrecían, dándole casi ninguna importancia al mercado en sí.

Posteriormente, algunas compañías pioneras decidieron incorporar en sus actividades las técnicas del marketing. Este proceso comienza a producirse cuando el consumidor o usuario del servicio empieza a ser tomado en cuenta. En esta etapa se adoptaron completamente los conceptos del marketing de productos tangibles, sin considerar las diferencias esenciales entre este tipo de productos y los servicios.

Por esta razón, las técnicas y procedimientos aplicados en el marketing de servicios en estos momentos son relativamente diferentes a los del mercadeo de

productos. Actualmente, lo importante es el binomio producto(servicio)/mercado, por lo que, si bien el mercadeo de servicios se sigue sustentando en principios conceptuales iguales a los del marketing de productos tangibles, se están observando grandes divergencias en lo que respecta a operaciones y formas de abordar al mercado (Biblioteca de Manuales Prácticos de Marketing, 1990).

1.3.2. Mezcla de mercadeo.

Anteriormente hablamos de las tradicionales cuatro P's del plan de mercadeo, y de la inclusión de dos elementos adicionales en el campo de los productos tangibles. Sin embargo, es necesario revisar estos elementos en lo que respecta al área de servicios en particular, pues, además de los tradicionales producto, precio, plaza y promoción, algunos autores consideran que deben incluirse tres P adicionales: personas -empleados y clientes-, procesos y perceptibles -evidencia física- (Raquel Puente, Junio 1999).

En el área de servicios el *producto* se distingue por dos elementos: la flexibilidad y la personalización, ambas características claves, dadas por la posibilidad de crear productos nuevos en el momento de su comercialización. El éxito de un servicio depende en gran medida de ese producto que se esté en capacidad de ofrecer.

El elemento *precio* en este tipo de mercadeo no juega un papel tan relevante como en el caso de los bienes tangibles, pues la variable emocional y la dificultad de diferenciar una oferta de otra hacen que éste pierda cada vez más importancia como factor de compra.

En el caso de la *plaza*, ésta se distingue por un contacto directo con el cliente en el momento de realizar la venta, con el fin de darle ese trato individualizado propio de los servicios.

La *promoción*, también llamada comunicación, ha dado un vuelco importante en este sector. Cada vez más, las empresas recurren al uso de técnicas de mercadeo directo para vender y establecer relaciones a largo plazo con el consumidor. El uso de la publicidad masiva ha quedado para crear imagen, las promociones de venta y los “paquetes” se han generalizado, mientras que la labor de persuasión y de inducción a la compra recae, especialmente, en la venta personal (Biblioteca de Manuales Prácticos de Marketing, 1990).

Las *personas* forman parte esencial del servicio. Los empleados deben ser tomados en cuenta dada la importancia que representa el hecho de que tienen que dar la cara frente al cliente. Estos empleados deben estar lo suficientemente motivados como para ofrecer la mejor atención.

Por otra parte, los clientes están presentes durante la mayor parte de los procesos productivos y pueden agregar valor al servicio, colaborar con otros consumidores o ayudar en la promoción de la compañía.

La relación dada entre la oferta y la demanda en el sector servicios debe ser sincronizada. En la mayoría de los casos los servicios se producen al mismo tiempo que se entregan y se consumen, por lo que optimizar los *procesos* de manera que no haya fuertes variaciones entre la oferta y la demanda es un punto importante dentro de la mezcla de mercadeo de los servicios.

Por último, la intangibilidad de los servicios hace que sean difícilmente evaluados antes de comprarlos, por lo que la experiencia y la credibilidad se convierten en sus principales atributos. Por lo general, los gerentes de mercadeo

recurren a los llamados *perceptibles*¹ para evidenciar de modo tangible la calidad del servicio ofrecido.

En el ámbito de lo que hoy por hoy representa el mercadeo de servicios su aplicación se ha convertido en una verdadera realidad competitiva, por lo que las empresas deben prepararse cultural e internamente, para exceder las expectativas del cliente. Los competidores son cada día más flexibles, adaptándose a los requerimientos de los consumidores, para poder ser competitivos a lo largo de los desarrollos.

Por esta razón dentro del mercadeo de servicios ha comenzado a aplicarse el concepto de *cultura de servicio*, el cual es definido como:

“Las creencias que generan actitudes en beneficio de otras personas. La cultura de servicio es la búsqueda continua del valor agregado, de la relación inesperada entre el cliente y el proveedor para lograr la satisfacción que crea la lealtad, que construye la compañía, que crea la fortaleza de esas marcas que hoy en día reconocemos y aceptamos como usuarios de ellas” (Andrés Eloy García en FONCIED, 1999).

Muchos autores consideran que la clave es conocer al usuario íntimamente y agregarle valor a su calidad de vida. La información que se pueda obtener de conocer sus patrones de consumo, ayuda a ampliar la oferta de servicios para sacar el máximo de provecho de las infraestructuras y de los beneficios que la empresa pueda ofrecer.

1.3.3. El papel de los servicios de apoyo dentro de la oferta de servicio.

¹ Se llama perceptibles a todas aquellas evidencias o indicios tangibles de la oferta que ayudan a formarse una opinión del servicio anterior a la recepción del mismo. Entre ellos: el ambiente físico, los uniformes, decoración, correspondencia, apariencia del empleado, publicidad, entre otras.

El uso de servicios de apoyo dentro de la oferta de las empresas representa en la actualidad una manera de diferenciarse de la competencia y obtener ventajas sobre ésta.

Para las compañías que prestan algún tipo de servicio es muy difícil distinguirse de otras empresas del ramo y evitar la competencia basada netamente en políticas de precios.

Para contrarrestar este hecho las organizaciones han incluido elementos innovadores dentro de su oferta, que a pesar de ser fácilmente copiados representan una ventaja temporal y les acredita una reputación de empresa creativa (Kotler, 1993). Esta imagen ayuda a mantener a un mayor número de clientes, pues éstos sienten que la empresa trabaja para ellos y les otorga beneficios que exceden sus expectativas.

El cliente es el centro de todas las estrategias de negocio, por tal motivo, agregarle valor a su calidad de vida y estar más cerca de él son formas comprobadas de extender la ventaja competitiva.

2. MERCADEO RELACIONAL

2.1. Evolución conceptual del mercadeo.

La revolución conceptual que se ha llevado a cabo en el concepto de *mercadeo* responde a una búsqueda de resultados sólidos con una visión a *largo plazo*; sólo las relaciones estables entre los clientes y las empresas pueden lograr objetivos afines. Captar a un cliente no es suficiente, es necesario retenerlo y fidelizarlo para que el mismo se convierta en un activo dentro de la organización.

Las empresas, ante la búsqueda de maximización de retornos y beneficios del negocio, han encontrado nuevos conceptos de mercadeo que trastornan los ya existentes o los tradicionales: las relaciones individuales han pasado a un primer plano como herramienta de incremento de beneficios, dejando en segundo plano al mercadeo de masas, conocido por muchos como *mercadeo transaccional*.

A través del nacimiento de nuevas herramientas dentro del mercadeo, que responden a tendencias, requerimientos y necesidades de los clientes, se llegó a materializar el mercadeo de relaciones. Las innovaciones que otorgan las herramientas del *mercadeo directo*, y los nuevos desarrollos conceptuales creados por el mercadeo de servicios y el mercadeo industrial, son algunos de los tantos ejemplos que dieron con el origen de esta nueva tendencia; por demás aplicable a cualquier rubro dentro del sector económico.

2.1.1. Razones de cambios.

Hasta hace unos años, el mercado era el indicador que imponía limitaciones y oportunidades para emprender proyectos exitosos de mercadeo. Actualmente no debe concebirse ninguna acción en el área de la mercadotecnia sin contemplar como elementos básicos dentro de cualquier mezcla los siguientes:

- Entendimiento del mercado a través de herramientas de investigación.
- Segmentación del mercado a través de la selección de públicos objetivos.
- Creación de programas de mercadeo a través de técnicas de planificación, ejecución y control.

Los cambios se generan frente a nuevas formas de percibir al cliente, como explica Vilaginés en su libro Marketing Relacional, “el cliente es la base de la vida de la empresa y ésta, para ser competitiva y crecer con rentabilidad, debe adaptarse a sus necesidades hasta el punto de conseguir integrarlo dentro de su misma organización” (1994).

La clave del éxito en el mercadeo relacional está en las relaciones que se establecen con los clientes, la elección que se hace de los mismos y la adaptación que se logra con ellos dentro de los procesos de la empresa. La función del departamento de mercadeo deberá ir mucho más allá que simplemente encontrar a los clientes para los productos y servicios existentes. La función se ha transformado, junto con el concepto, logrando adaptar a los usuarios al proceso de creación de bienes y servicios, integrando plenamente sus necesidades al negocio.

2.1.1.1. El cliente.

El cliente es definido como todo aquel que dentro del proceso productivo necesita satisfacer una necesidad y son usualmente externos a la compañía. Existen

varias clasificaciones de clientes. Sin embargo, se ahondará en sólo dos: los clientes actuales y los clientes potenciales.

Hasta hace pocos años, la atención de la mayoría de los empresarios estaba centrada en capturar nuevos clientes para su negocio, sin entender que son los consumidores actuales los que reportan rentabilidad a la empresa y ayudan a aumentar la participación en el mercado.

En la actualidad los clientes que posee la compañía son la principal preocupación de las organizaciones, quienes finalmente entendieron que ellos además de ser punto de referencia para obtener nuevos consumidores, son la fuente de casi el ochenta por ciento de sus ventas (Biblioteca de Manuales Prácticos de Marketing, 1990).

Con el objetivo de conservar este tipo de consumidores se han desarrollado técnicas de mercadeo, las cuales permiten convertir a simples compradores en clientes fieles. La lealtad de los consumidores es hoy el centro de las estrategias de compañías que han asumido sus negocios con visión a largo plazo.

Por otra parte, el cliente potencial de la empresa también representa un mercado atractivo para las organizaciones, pues de él y del mantenimiento a los actuales clientes dependerá el crecimiento de su participación en el mercado. Este tipo de mercado implica el estudio y la investigación de los cambios en el consumidor para determinar nuevas oportunidades.

Entendamos al cliente, dentro de esta nueva área de mercadeo relacional, como el componente al cual debe ofrecérsele algún valor adicional dentro del intercambio transaccional que define la acción del mercadeo tradicional. El mercadeo relacional fundamenta sus bases de acción en el reconocimiento de la importancia de las

relaciones, otorgándole al consumidor esa atención personal que actualmente exige, y que por demás trasciende las típicas conclusiones geodemográficas y psicográficas.

Actualmente es un dato reconocido el hecho que el mundo está buscando particularizarse para dejar de lado el concepto de la masificación. Una población más exigente, educada, sofisticada y experimentada, exige, en su búsqueda de satisfacción, componentes de calidad, servicio, duración, fiabilidad...originando la necesidad entre las empresas de buscar sistemáticamente información que resulten en tendencias, tamaños y comportamientos referidos a segmentos significativos y claramente distinguibles del mercado (Vilaginés, 1994).

La garantía de la cual gozaban las marcas en un pasado para generar fidelidad de la clientela, o el invencible poder de los medios masivos de comunicación están resultando técnicas débiles ante las particularidades nacientes de un público cansado de lo genérico. La tendencia apunta a enfocar todos los esfuerzos de la empresa en la dirección del grupo específico que se quiere atacar, buscando ampliar el alcance de los beneficios a través de relaciones directas entre los clientes y las empresas.

Otra marcada tendencia del consumidor actual es el concepto de la selectividad que lo define cuando se posiciona frente a un producto: “los tiempos de pagar cualquier cosa han pasado, y ahora se busca el valor intrínseco del producto” (Vilaginés, 1994), permitiendo que el mercadeo se transforme en el sistema de entregar valor al cliente.

2.1.1.2. Las empresas.

Las empresas están cambiando su forma de percibir al cliente: el mismo dejó de ser anónimo y pasivo para convertirse en un elemento importante, con nombre y

apellido, y con el cual se pretende entablar una relación a largo plazo. Igualmente, la transformación de la gestión interna de cada organización que busca apuntar hacia el mercadeo relacional deberá orientarse fuertemente hacia el cliente y no hacia la producción.

Deben las empresas conceptualizar al cliente como un elemento escaso ypreciado dentro del sistema, orientando su gestión de trabajo a la satisfacción de las necesidades de los mismos. Para lograr lo anterior es necesario materializar el siguiente enfoque dentro del negocio de la organización:

- La relación: crear, mantener y desarrollar relaciones con los clientes.
- La interactividad: entablar comunicaciones mutuas entre proveedores, empresa y clientes para obtener la entrega de valor a todas las partes en juego.
- El largo plazo: precisar suficiente tiempo para crear, mantener y cultivar las relaciones.

Según investigaciones realizadas y mejores prácticas dadas dentro del contexto de los clientes de muchas compañías, la expectativa más consistente y frecuente de los clientes es la confiabilidad, es decir, que la empresa se desempeñe como lo prometió. Un segundo elemento es la capacidad de respuesta, lo que se define como la velocidad de implantación o el servicio *justo a tiempo* que es prestado a los clientes. Por último, se dice que el cliente espera ese perceptible o producto tangible, que le ayude a entender de qué tratan los servicios que recibe.

Los esfuerzos de las empresas deben estar dirigidos a identificar patrones de consumo, a crear novedosos servicios, y a generar confianza en el cliente; la calidad y la creatividad de la gente harán la diferencia entre las empresas, pues el cliente va a preferir a quien responda a sus expectativas, le agregue más valor a sus negocios y a su calidad de vida.

Una fórmula utilizada para mantener la lealtad de los clientes es la que incluye las relaciones que se logren establecer, la capacidad de respuesta, la confiabilidad y el valor agregado a los clientes.

2.2. Definición de mercadeo relacional.

El elemento clave dentro de esta nueva definición se ve descrito por la importancia que generan las relaciones existentes entre los clientes y las empresas, buscando generar relaciones a largo plazo entre ambos actores. Así podemos entender el concepto presentado por Vilagínés, en donde se expone el mercadeo de relaciones como “el proceso social y directivo de establecer y cultivar relaciones con los clientes, creando vínculos con beneficios para cada una de las partes” (1994). Las buenas relaciones apuntalan a la generación de transacciones rentables para la empresa, siendo éste último el pilar fundamental de todo negocio.

Es preciso exponer una matriz conceptual del mercadeo relacional, para entender los puntos de convergencia y divergencia que poseen los distintos autores al respecto:

Tabla número 1: Diferentes conceptos de mercadeo relacional

Autor	Concepto de mercadeo relacional
Berry (1983)	Atraer, mantener e intensificar las relaciones con los clientes.
Jackson (1985)	Concierne la atracción, desarrollo y retención de las relaciones con los clientes.

Payne y Ballantyne (1991)	Supone la síntesis del servicio al cliente, la calidad y el marketing.
Grönroos (Escuela Nórdica)	Proceso de identificar y establecer, mantener y acrecentar (y, cuando sea necesario, finalizar) relaciones beneficiosas con los clientes y otros agentes implicados, y esto se realiza a través de la mutua entrega y cumplimiento de promesas.
Hunt y Morgan (1994)	Conjunto de actividades dirigidas hacia el establecimiento, desarrollo y mantenimiento de relaciones de intercambio exitosas.
Sheth y Parvatijar (1994)	Comprensión, explicación y gestión de las relaciones de colaboración en los negocios entre proveedores y sus clientes.

Para lograr exitosamente lo antes definido, es indispensable reconocer las bases que facilitarán el proceso:

- **Gestión de la base de clientes:** Manejo de los clientes (potenciales, actuales y antiguos) de la empresa, definiendo de esa manera al mercado.

El manejo de los clientes debe estar incluido en toda estrategia de mercadeo relacional, ya que el mismo busca gestionar la información a favor de la identificación de oportunidades del negocio: i.e. incremento de volúmenes de ventas, mantenimiento de relaciones extendidas en el tiempo con los clientes, manejo de incrementos en la rentabilidad. Claro está que las posibilidades anteriores se logran a través de la importancia que pueda generar el cliente para la empresa.

- **Gestión de la lealtad:** acciones que deberá emprender la empresa para cuidar a su base de clientes, optimizando la duración y rentabilidad del mismo para el negocio.

La conclusión focal que se obtiene de las múltiples definiciones del mercadeo relacional se centra principalmente en la gestión de la relación entre la empresa y sus clientes.

Tabla número 2: Diferencias entre mercadeo transaccional y mercadeo relacional

Criterios	Mercadeo transaccional	Mercadeo relacional
Mezcla de Mercadeo	Tradicional 4 P's	4Ps+ servicio para el cliente
Enfoque	Mercado genérico	Base de clientes
Objetivo	Venta puntual	Venta continuada
Factores Claves	▪ Economías de escala ▪ Participación de mercado ▪ Resultados por productos	▪ Economías de mercado² ▪ Lealtad del cliente ▪ Resultados por cliente
Calidad	Técnica/ Interna	Percibida por el cliente
Comportamiento de Compra		
Sensibilidad de Precio	Muy alta	Baja (diferencia de la relación)
Costes de Cambio	Bajos	Altos (vínculos establecidos)

² La ventaja competitiva y los beneficios se obtienen por un mayor acercamiento y orientación al mercado, con un enfoque en la percepción de la calidad por el consumidor y en los sistemas de producción eficientes en reducidas cantidades que satisfacen mejor al cliente en sus necesidades (Vilagínés, 1994).

Producto/ servicio	Diversificación/ extensión de líneas de producto	Servicios adicionales al cliente y ventas complementarias
Comunicación	Publicidad General	Mercadeo Directo

De las debilidades percibidas en el mercadeo transaccional, es que nacen los pilares del mercadeo relacional, evitando cometer los mismos errores del pasado.

2.2.1. Valor agregado y ventaja competitiva.

Ambos conceptos son claves en el desarrollo de una estrategia de mercadeo relacional, y por tal motivo, además de estar entrelazados, los mismos define la manera cómo el usuario ve a la empresa en comparación al resto en el sector industrial.

Comencemos este módulo del capítulo entendiendo las diferentes definiciones que podría adoptar la palabra *valor* según distintos autores estudiosos del tema:

Tabla número 3: Diferentes conceptos de valor

Autor	Concepto de valor
Zeithmal (1988)	El valor percibido puede ser considerado la valoración global que hace el consumidor de la utilidad de un producto basándose en las percepciones de lo que recibe y de lo que da.

Monroe (1990)	Las percepciones de valor del comprador representan el intercambio entre la calidad o los beneficios que ellos perciben en los productos, en relación con el sacrificio que ellos perciben al pagar el precio.
Carr (1990)	Valor es el beneficio que un cliente obtiene de su producto o servicio, menos el coste que le supone comprárselo.
Lovelock (1991)	El valor neto es la suma de todos los beneficios percibidos, menos la suma de todos los costes percibidos.
Gale (1994)	El valor del cliente es la calidad percibida en el mercado, ajustada al precio relativo de su producto.
Kotler, Cámara y Grande (1995)	El valor supone la estimación por parte del consumidor de la capacidad de los productos para satisfacer sus necesidades.
Butz y Goodstein (1996)	El valor para el consumidor es el vínculo emocional establecido entre un productor y un consumidor después de que el consumidor haya usado el producto o servicio ofertado por el proveedor y encontrado que dicho producto le ha aportado valor añadido.
Woodruf (1997)	El valor para el cliente es una preferencia y evaluación percibida por el cliente de los atributos del producto, de los resultados y de las consecuencias derivadas del uso que facilita alcanzar los objetivos y propósitos del cliente cuando los utiliza.
Bigné, Molliner y Callarisa (1998)	El valor percibido puede ser considerado la valoración global que hace el consumidor de la utilidad de una relación de intercambio, basada en las percepciones de lo que recibe y de lo que da.

Es importante destacar que para el autor Woodruff el valor es percibido como algo inherente al uso del producto o servicio, además de establecer que el mismo concepto es algo que sólo los consumidores/ clientes pueden percibir y definir (1997).

Valor agregado entonces se refiere a mejoras que se realizan al producto o negocio medular de una empresa, para hacerlo más atractivo al cliente. Por lo general, estos son gratis o están insertos en el producto central y en su precio (Brown et.al. 1999).

Al entender el significado del concepto valor, se puede establecer una relación directa de dicho concepto con el de *ventaja competitiva*:

“El objetivo básico de cualquier empresa debe ser aumentar el valor del cliente. A medida que éste incremente y, además, se utilicen los mecanismos adecuados para que el resto de las empresas competidoras no puedan imitar fácilmente las acciones en este sentido desempeñadas, mejor situación competitiva tendrá la empresa” (Barroso Castro y Martín Armario, 1999).

Las organizaciones que provean a sus clientes de un valor superior obtendrán mayor lealtad, reducirán la elasticidad de los precios de los servicios, tendrán menores costes para atraer nueva clientela y disfrutarán de una mayor reputación en el mercado; he aquí la importancia de considerar al valor agregado dentro de las estrategias de mercadeo (Zorrilla et.al. 1999).

Michael Porter, en su libro Estrategia Competitiva define la ventaja competitiva como aquella que surge del valor que la empresa es capaz de crear para sus compradores que excede el coste de crearlos (1993).

Cualquier ventaja que pueda generar la empresa, que la diferencie de sus competidoras, y la haga más atractiva ante el mercado, logrará en el área de mercadeo relacional dos estrategias marcadas y que agreguen mayor valor al negocio:

- La relación establecida entre la empresa y sus clientes crea unos vínculos de unión que sirven de escudo frente a la entrada de nuevos competidores.
- El conocimiento íntimo de los clientes permitirá a la empresa reaccionar a tiempo y evitar la desaparición de su nicho (Vilaginés, 1994).

2.3. Información en el mercadeo relacional.

Para poder conocer el perfil de los consumidores a los cuales se desea dirigir una estrategia aplicable al mercadeo relacional, es indispensable contar con una fuente de información que nutra a la empresa de data transformable en oportunidades de negocio: necesidades y carencias de los clientes.

La herramienta de la base de datos se ha convertido en un proyecto estratégico dentro de aquellas empresas que andan en la búsqueda de conocer a sus clientes. La razón de inversión en iniciativas de información como ésta las explica Vilaginés de la siguiente manera: “La información es poder. La información, aunque cuesta dinero, es la que permite crear las ventas y –explotada adecuadamente- aporta el conocimiento que se convierte cada vez más en el arma fundamental de diferenciación de una empresa de la competencia” (1994).

La base de datos es entendida como un listado de información personalizada que trasciende más allá de los límites impuestos por fuentes únicas como nombres y direcciones de la clientela de un negocio. Es aquella recopilación de datos

manipulables y analizables que permiten obtener conclusiones adecuadas, y más importante aún, hacer posible una relación personal entre la empresa y el cliente.

Para Barroso Castro y Martín Armario el concepto de base de datos se centra en el conjunto de datos almacenados sistemáticamente de forma ordenada y estructurada, al objeto de facilitar la búsqueda de información necesaria y la incorporación de los nuevos datos, así como las posibles interrelaciones existentes entre ellos (1999).

Kotler define la base de datos como un banco de información organizada sobre consumidores actuales y potenciales, accesible y manipulable para alcanzar los propósitos de mercadeo, y que permite la obtención de información selectiva con objeto de conseguir la venta de un producto o servicio, o de mantener la relación con los clientes (1993).

Lo importante de la base de datos es darle como empresa el valor que merece, y en consecuencia actuar para beneficiarse de ella; deberá convertirse en el activo más importante, ya que la misma recopilará la información de los clientes. Tiene la particularidad de aumentar de valor a medida que se utiliza cada vez más, debido a la creciente de las relaciones obtenidas. Claramente aquí podemos visualizar la transición que debe desarrollarse para pasar de una estrategia de mercadeo transaccional a una estrategia de mercadeo relacional, sin olvidar que la base de datos es el medio que permite desarrollar un sistema integrado de mercadeo relacional dentro de la empresa.

La base de datos es el punto de partida de todas las acciones que desarrolla el negocio de forma particularizada para con sus clientes:

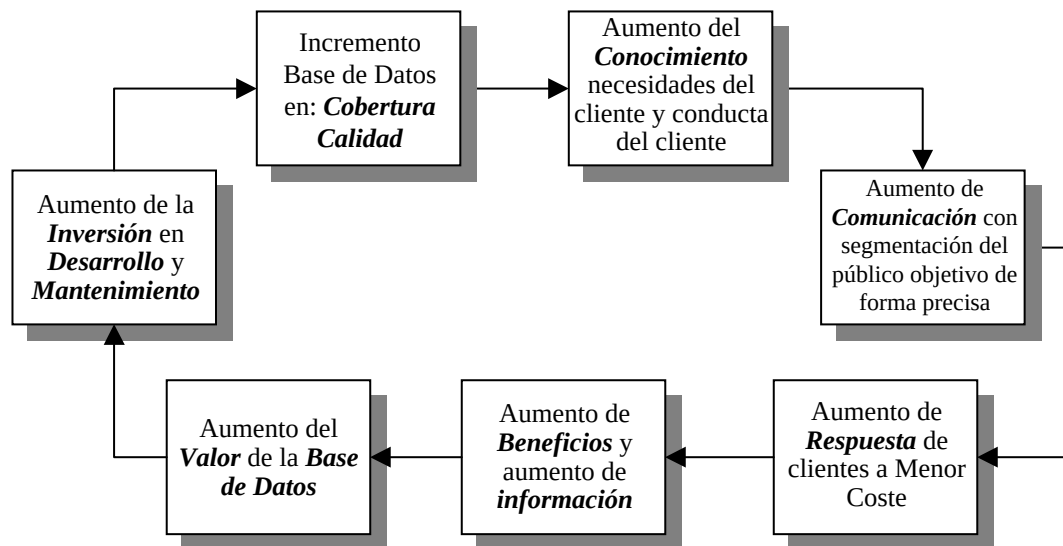
- Se lleva a cabo la segmentación más adecuada y delimitada sobre la población de clientes que se desea atacar.

- Se localizan los clientes potenciales y los nuevos clientes que todavía no han sido captados por el negocio.
- Se diseñan nuevos productos en función de las necesidades conocidas de la clientela.

Para Vilagínés, el diferencial aportado por las bases de datos a las empresas que la utilizan, se resume en los siguientes puntos:

- Permite crear un *direccionamiento* de los esfuerzos a cada uno de los clientes reales o potenciales identificados dentro de la segmentación.
- Permite llevar un *control* de las acciones emprendidas y sus resultados.
- Permite emprender un acercamiento *flexible* a los diversos segmentos de la clientela del negocio.
- Permite a todos los sectores de la empresa *acceder* a la información almacenada en las bases de datos.
- Permite desarrollar una matriz de *investigación* sobre el perfil de la base de clientes (1994).

Figura número 1: Círculo del éxito de base de datos



2.3.1. Conocimiento de los clientes a través de la base de datos.

Es necesario tener en cuenta que la gestión de los clientes se centra, principalmente, en el análisis de la información que permite la existencia de la relación entre la empresa y el cliente.

El patrón por el cual se busca conocer de forma óptima a los clientes de una empresa es a través del conocimiento de los perfiles de compra que registran las bases de datos. El resultado se materializa a través de segmentaciones que permiten entender a la clientela y establecer las relaciones de empresa-cliente que define el mercadeo relacional. “El comportamiento de compra del consumidor es, por un lado, una función de las necesidades y valores del cliente, y, por otro, de las acciones y actividades, productos y procesos de la empresa” (Vilaginés, 1994).

El fin de conocer a los clientes de manera más directa y profunda en función del consumo que realizan, lleva a los negocios a conocer las vías de optimización de productos en función de las necesidades de la clientela. A través del ofrecimiento de un mismo producto de forma completamente diferente, y adaptado a las características específicas de cada segmentación de clientes, se logra obtener mayores beneficios. Lo cierto es que la relevancia de detectar los nichos potenciales y explotables para la empresa.

2.4. Objetivos del mercadeo relacional.

La estrategia empresarial dentro de la tendencia de mercadeo relacional deberá enfocarse hacia la satisfacción de unas necesidades concretas de clientes determinados, generando de esta manera una ventaja competitiva sostenible para el negocio. El cliente será entonces quien defina las directrices estratégicas por las cuales las empresas deberán regirse, ya que ellos son concebidos como el propósito fundamental de toda acción dentro del mercadeo relacional: a través de la creación de relaciones personales continuadas y relevantes entre ambas partes.

Los elementos estratégicos que detallan Carmen Barroso Castro y Enrique Martín Armario para lograr los cometidos del mercadeo relacional están orientados de la siguiente manera:

- Redefinición del negocio como “un negocio de servicio”: se debe crear y entregar valor al cliente, orientando siempre las acciones hacia la satisfacción de los deseos y exigencias de los mismos. Desarrollar una transición dentro de la empresa, en donde no exista una perspectiva del producto como elemento dominante, sino una gestión de los recursos humanos, de tecnología, de tiempo y de conocimiento.

- Consideración de la organización desde una perspectiva de proceso de gestión y no desde una perspectiva funcionalista: desarrollar un conjunto de actividades y funciones que contribuyan a la creación y entrega de valor para el cliente, coordinadas y gestionadas en un proceso global dentro de la empresa (1999).

Se busca la obtención de la rentabilidad actual y futura de la empresa a través de una satisfacción superior de los clientes, con ella se construyen barreras para la competencia, ya que la información específica de los clientes le permitirá a la empresa de estrategia relacional conocer mejor las necesidades, deseos y expectativas de quienes definen las acciones de su mercado.

2.5. El fin último del mercadeo relacional: la lealtad del cliente.

El componente estratégico de toda empresa que aplica proyectos de mercadeo relacional apunta a un único fin: lograr que sus clientes les sean leales. “Tratar la lealtad es hacer referencia a la base de la existencia de relaciones sólidas, a la esencia del mercadeo relacional” (Vilagínés, 1994); es alcanzar vínculos entre el cliente y la empresa a largo plazo.

Lo anterior se materializa a través de la reducción al máximo de la pérdida de clientes, y ello se mide a través de compras repetitivas en la línea del tiempo, en la frecuencia y la profundidad de las relaciones que se logren establecer. Es el cliente en definitiva quien con su satisfacción o insatisfacción posee la palabra final en la fidelidad que pueda establecerse con una empresa o marca; después de todo, para David Arnold la marca será exitosa cuando le ofrezca “al consumidor una percepción de calidad superior. Debe ser gestionada en forma continua, durante un período prolongado, para adquirir una posición destacada o una personalidad. Una vez

logrado esto, el liderazgo en el mercado y la mayor rentabilidad se dan como consecuencia” (1994).

La diferencia en muchos unidades de negocio se percibe a través de un servicio mejorado y superior, generando de esa manera un mercado exclusivo así como una ventaja competitiva destacada. Aquí nace la lealtad como concepto en el rubro de los servicios, sin embargo, no se deben descuidar las expectativas que puedan tener los clientes frente a los incentivos generados por las empresas para captar a su clientela. Si surgen problemas de calidad en el servicio, se corre el riesgo de enfrentar brechas entre lo esperado y lo percibido, poniendo en riesgo el concepto de lealtad entre los clientes y el negocio. A través de un contacto directo con los clientes se podrá agregar valor de manera directa en función de las necesidades actuales que los mismos perciban. “El consumidor que está satisfecho con el producto o servicio que utiliza, muestra una gran disposición a comprarlo de nuevo y es el consumidor que muestra más barreras hacia un cambio de marca” (Ted Levitt, 1983).

Existe una teoría según la cual el nivel de satisfacción de los clientes está directamente relacionado con la capacidad de complementar o complacer al cliente según lo esperado y deseado por él. La lealtad de los clientes es directamente proporcional al logro de esta satisfacción; por lo general, aquellas organizaciones que van más allá de lo esperado son las que crean lealtad de marca y relaciones duraderas en el tiempo.

La fidelización de clientes se ha convertido en el objetivo principal de las empresas, por lo tanto se esmeran en crear y mantener al cliente a través de acciones específicas de mercadeo, aportando algún tipo de valor agregado. Si la estrategia de la empresa logra obtener la lealtad de sus consumidores, adquiere una ventaja competitiva difícilmente alcanzable por sus competidores.

La lealtad se expresa a través de la actitud favorable de los consumidores y su comportamiento de consumo, es decir, la repetición de la compra (Martínez-Ribes, de Borja y Carvajal, 1999). Por esta razón las variables fundamentales para determinar la fidelidad de un cliente son la frecuencia de sus compras y la actitud o comentarios que emite en torno a una marca, servicio o establecimiento.

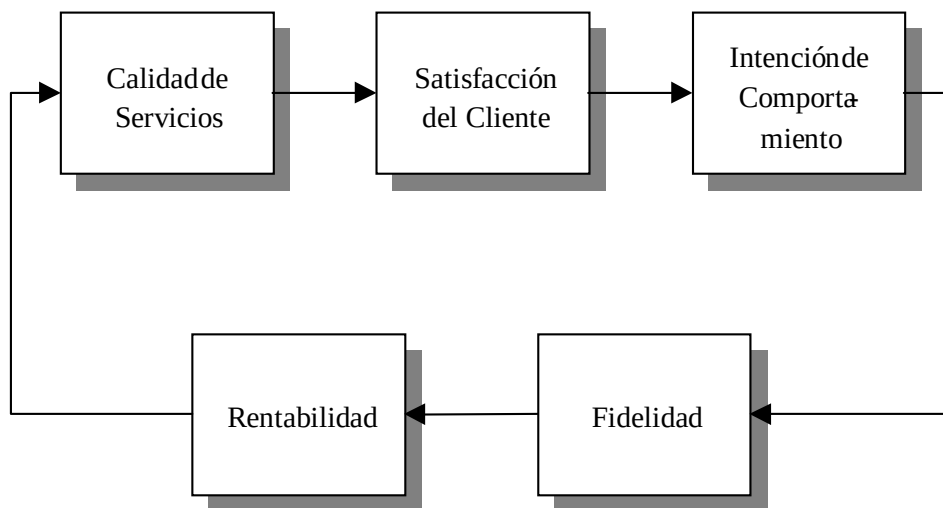
La fidelización de clientes beneficiará tanto a la empresa como al mismo consumidor, por esta razón en los últimos años las empresas se han abocado a la consolidación de clientes leales.

Por una parte, la empresa obtiene ventajas considerables en cuanto a costos, el cliente fiel genera más ingresos por más años y es más fácil de mantener que los nuevos usuarios o consumidores. Éstos también constituyen la mejor fuente de comunicación para la empresa, pues ellos emiten mensajes económicos y creíbles. Además, generan barreras protectoras para la entrada de competidores, son poco sensibles a los precios por percibir un valor agregado y son fuente de ideas para la realización de nuevos productos y servicios.

Por otra parte, el consumidor ofrece su lealtad siempre y cuando perciba un mayor valor durante la transacción que realiza.

La mayoría de los autores coinciden que la lealtad está íntimamente relacionada con la existencia de relaciones sólidas entre la empresa y el cliente. Mientras mayor es el aumento de la relación y más lazos se crean, mayor será el compromiso del cliente y menor su deseo de cambio. La lealtad es adelantársele a las técnicas impersonales del mercadeo tradicional y entrar en relación con los clientes.

Figura número 2: Elementos para generar lealtad



4. SUPERMERCADOS

4.1. Definición e importancia de las ventas al detalle.

Se entiende por menudeo o comercio al detal toda actividad que se relacione con la venta de productos o servicios, los cuales están destinados directamente a satisfacer las necesidades de los consumidores finales de manera particular y no comercial. Por lo general, esta actividad se realiza a través de las tiendas detallistas, sin embargo, en los últimos años, las ventas a través de Internet y de otras herramientas de mercadeo directo han adquirido elevada importancia.

Los detallistas son pieza fundamental dentro del canal de distribución, son ellos quienes interpretan las demandas de los clientes y almacenan los productos que desean adquirir, para tener disponibilidad en el momento que el consumidor lo necesite.

En la actualidad los detallistas tienen el reto de afrontar exitosamente, por un lado, la intensa competencia que se está presentando en los diferentes canales de distribución y, por el otro, las crecientes exigencias de consumidores cada vez más informados. Todo esto los ha obligado a concebir dentro de sus estructuras departamentos especializados en el área de mercadeo, lo cual ha significado el desarrollo de políticas innovadoras que contribuyen a incrementar su aceptación y participación de mercado.

Los consumidores son para el detallista el centro de toda su actividad, por esta razón agregarle valor al momento de realizar su compra se ha convertido en su principal responsabilidad.

4.2. Supermercados: uno de los principales tipos de tiendas detallistas.

Dentro de las clasificaciones de detallistas más frecuentes, una de las más importantes es la relacionada con aquellos comercios que se dedican a la venta de productos alimenticios, lavandería y artículos para el mantenimiento del hogar.

Este tipo de local es conocido bajo el nombre de **supermercado** y se define como una institución de venta al detal que se caracteriza por poseer operaciones relativamente grandes, de bajos costos, márgenes bajos, considerables volúmenes y autoservicio⁴. Poseen un surtido de productos moderadamente ancho y moderadamente profundo y, por lo general, abarcan líneas de alimentos, higiene personal y cuidado del hogar.

En las últimas décadas los supermercados a escala mundial han comenzado a vender diferentes líneas de productos que no están directamente relacionadas con la categoría de alimentos. Kotler señala dos ventajas fundamentales de esta tendencia: ofrecer a los consumidores la comodidad de comprar todo en un mismo lugar y obtener mayor rentabilidad del negocio (1993).

Esta ampliación ha llevado a que según el tamaño de los locales y el surtido de productos que manejan se utilicen diferentes nombres para referirse a estas tiendas, destacándose entre ellas:

- **Las supertiendas:** se caracterizan por superar en tamaño y en cantidad de mercancía a los supermercados. Por lo general, ofrecen líneas de productos no convencionales y gran variedad de servicios.

⁴ El autoservicio es un mecanismo común en las operaciones de menudeo que están relacionadas con la obtención de bienes de consumo masivo de calidad variable (Stanton, 1992).

- **Las tiendas combinadas:** son incluso de mayor tamaño que las supertiendas, ofrecen una variedad de artículos y de servicios superior, y representan una diversificación en el campo de los productos de origen farmacéutico y de recetas.
- **Hipermercados:** el surtido de productos que poseen sobrepasa los bienes de consumo rutinario como lo son los muebles, electrodomésticos, ropa, entre muchos otros.

4.3. Del pulpero al gerente. Evolución de los supermercados en Venezuela.

4.3.1. Las *pulperías* y los *abastos*.

Antes de la aparición del supermercado, el sistema para obtener los productos de consumo común era rudimentario. Las amas de casa debían visitar múltiples establecimientos para adquirir los bienes que necesitaban.

El lugar tradicional para realizar la compra, era la llamada *pulpería*, en donde se vendían diferentes géneros de artículos como licores, granos, vegetales, golosinas, entre otros.

Las pulperías se encontraban en una esquina de la manzana y su clientela estaba constituida principalmente por los vecinos, quienes eran atendidos por un dependiente de mostrador que le suministraba los productos que ellos solicitaban y recomendaban cualquier otro que consideraban debían llevar. La mercancía se colocaba siempre detrás del mostrador y se vendía por unidades o peso.

El comerciante no llevaba control ni inventarios. Sus políticas de erogaciones se centraban en obtener ganancias suficientes como para cubrir los costos de operación.

Era común el reparto a domicilio; los pedidos se tomaban por teléfono y se entregaban luego de pocas horas.

La relación dada en esta época entre los consumidores y el dueño o dependiente de la pulpería era absolutamente personalizada, pues los clientes eran pocos y, usualmente, los mismos. “Lo importante de la pulpería de la esquina, era la estrecha relación de amistad entre el pulpero y su clientela. Era una relación personalizada muy estrecha y folklórica...” (Toro y Latuff, 1986).

Con la llegada de inmigrantes europeos a Venezuela, nacen los *abastos* y con ellos la verdadera competencia, ya que éstos introducen elementos que hasta entonces no eran utilizados como lo fueron las neveras industriales.

El sistema de venta de los abastos era similar al de las pulperías, solo que en éstos se empieza a perder esa relación amistosa que existía entre el pulpero y su clientela.

4.3.2. Nacimiento de los supermercados.

Aunque ya en 1852 se había dado el primer paso hacia la revolución del sistema de distribución de alimentos con la apertura del primer Gran Almacén en Francia, no fue sino hasta 1916 cuando se inauguró el primer autoservicio en el estado Tennessee en los Estados Unidos. Sin embargo, los supermercados como tal empezaron a desarrollarse en 1930 cuando, producto de la crisis que se vivió en esta época en los

Estados Unidos, nacen establecimientos desordenados y con poca luz en los cuales se vendían productos a precios más económicos bajo la modalidad de autoservicio.

Luego del gran crecimiento de estos establecimientos en la década de 1930 en los Estados Unidos, y como parte de su proliferación a escala mundial, llegan a Venezuela en los años '40, cuando se inaugura en Maracaibo el supermercado TODO'S de Bella Vista. Entrada la década del '50 se abre el primer CADA en la urbanización Las Mercedes de la ciudad de Caracas.

Este es el momento en el cual desaparece la atención personalizada, dándole paso al autoservicio. Esta denominación surge a raíz de que en estos establecimientos el cliente podía tomar los artículos directamente del anaquel, sin embargo, no se pudo desligar por completo del empleado pues todavía en secciones como charcutería, pescadería y carnicería requería de su ayuda.

4.3.3. Desarrollo de cadenas y de agrupaciones de tiendas bajo un mismo nombre.

En Venezuela, al igual que en el resto del mundo, los problemas de disponibilidad de productos y la importancia de elementos como el precio y la calidad propiciaron el desarrollo de cadenas que ofrecieran variedad, calidad y muy buenos precios.

Entre los años '60 y '80 hubo un crecimiento importante de corporaciones y supermercados independientes en el país. Cadenas como: CADA, Central Madeirense, Unicasa, Victoria y Tía, comenzaron a expandirse por todo el territorio nacional, convirtiéndose en los lugares predilectos de la mayoría de las amas de casa para realizar la compra por los beneficios que como cadenas podían ofrecer. Estos

supermercados eran amplios, relativamente limpios y organizados, con gran variedad de productos nacionales y, lo más importante, precios competitivos.

A finales de los '80 e iniciando la década de los '90 comienza a observarse un cambio interesante en la manera de pensar de los consumidores y en las estrategias de algunos supermercados que nacieron como independientes, pero que, tomando en consideración el aumento del poder adquisitivo de un porcentaje de la población, detectaron la oportunidad de crecer dirigiendo sus esfuerzos hacia las clases con mayor capacidad de compra.

Este fue el caso de supermercados como El Patio, Excelsior Gama y Automercados Plaza's, ubicados todos en el área metropolitana de Caracas, los cuales fueron concebidos como tiendas independientes, pero luego decidieron expandirse abriendo nuevas sucursales.

Dos ejemplos recientes de gran importancia son Planet Market y El Patio Supermercados, los cuales inaugurarán a mediados de este año su segunda y tercera sucursal, respectivamente.

4.3.4. Modernización y servicio al cliente.

A pesar de que en algunos países latinoamericanos como Argentina y Chile desde hace muchos años se desarrollan considerables avances en el área tecnológica y de servicio, en Venezuela, hasta hace muy poco, los supermercados mantenían centrados sus objetivos en la instalación de nuevas sucursales y ofertas de precios.

Fue a mediados de década de los '90 cuando las cadenas y los supermercados de nuestro país empezaron a experimentar cambios y a invertir en su modernización. La

utilización de códigos de barras, la ampliación de los locales, las mejoras en la iluminación y sistemas de refrigeración, son sólo algunos de los aspectos internos que han sido optimizados en estos establecimientos.

La intensa competencia entre detallistas y las nuevas exigencias de los consumidores dieron lugar a nuevos métodos para captar y retener clientes. La nueva gerencia dio un paso al frente: el autoservicio tradicional se hizo insuficiente, por lo que se sumaron servicios adicionales a los ya existentes.

Esta revolución se hizo presente de un modo significativo en cadenas como CADA, Central Madeirense y Victoria, las cuales se caracterizan por sus amplios locales y por contar con establecimientos repartidos a lo largo del territorio nacional; y en los supermercados del este de Caracas que están dirigidos a satisfacer la demanda de las personas que poseen un poder adquisitivo alto, entre los cuales se destacan: Plaza's, Excelsior Gama, Planet Market y El Patio.

La nueva era “CADA 2000” ha significado para esta cadena la modernización de sus sucursales a través de la ampliación de las zonas de charcutería, carnicería y pescadería, así como también la reforma de la zona de frutería y vegetales, la cual está dotada de mejores equipos de refrigeración e iluminación. Otro de los nuevos beneficios otorgados al cliente fue la posibilidad de utilizar tarjetas de créditos para cancelar sus compras.

Uno de los primeros pasos en lo que se refiere a innovación fue el sistema de codificación electrónica de productos implantado por Central Madeirense en los primeros años de los ‘90. Este mecanismo representó un beneficio para los consumidores, ya que a través de los lectores ópticos ubicados a lo largo del establecimiento se les dio la posibilidad de acceder directamente al precio de los artículos. Por su parte, los supermercados Victoria se unieron también al sistema de código de barras e iniciaron planes para incorporar farmacias en sus locales.

Por otra parte, Excelsior Gama inició su modernización realizando cambios a sus sucursales de Los Palos Grandes y La Tahona y extendiendo su horario hasta las 9:00 de la noche de lunes a sábado. A partir del pasado mes de Mayo ampliaron su horario de trabajo hasta las 6:00 de la tarde los domingos.

Para ofrecer mayores beneficios a sus clientes habituales y conocer el perfil de los mismos, esta organización fue pionera en nuestro país de las tarjetas de afiliación, desarrollando en 1994 un sistema para adultos denominado “Gama Club” y anexando, en Abril de 1998 “Gama Kids”, destinado a atacar el segmento infantil.

Con la inauguración de la quinta y la sexta sucursal (Santa Fe y Manzanares), Excelsior Gama pasa a formar parte del grupo de cadenas de nuestro país, no sólo por las características físicas de los supermercados, sino también por el número de tiendas. Los nuevos locales se caracterizan por ofrecer una gran variedad de servicios adicionales como panadería, cafetín, floristería, guardería, salón VIP⁵, revistas organizacionales bimensuales (Notigama), buzón de reclamos y sugerencias y servicio de atención al cliente por el 800-GAMA.

Igualmente, los automercados Plaza's están brindando mejor atención a sus clientes a través de nuevas y modernas sucursales en las cuales han desarrollado áreas destinadas al suministro de productos de la más diversa índole: ferretería, panadería y venta de langostas y cangrejos vivos son algunos ejemplos.

Esta agrupación de supermercados creó en 1999 la tarjeta de afiliación "Plaza's Card", un instrumento de afiliación que personaliza el trato al cliente y a través del cual los consumidores acumulan puntos según el monto de sus compras para canjearlos por discos, viajes, etc.

⁵ Este salón está especialmente diseñado para leer el periódico, navegar por Internet o ver televisión. Además se venden diferentes tipos de café, libros, discos compactos, películas y juegos para computadoras.

Desde el primero de Marzo de este año, Plaza's le otorgó a sus clientes la posibilidad de realizar compras por Internet. A través de la dirección electrónica: www.Elplazas.com , los consumidores pueden seleccionar, comprar y hasta pagar los productos que necesitan.

Bajo un concepto diferente nació en 1997, Planet Market, un supermercado independiente que incorporó múltiples innovaciones en su local. Carritos con calculadora y portabebés, televisores, cómodas sillas y café para las personas que esperan en las secciones de charcutería, pescadería y carnicería, productos preempacados al vacío, cómodos pasillos, además de gran variedad de productos nacionales e importados, son sólo algunas de las ventajas que ofrece Planet Market.

Este supermercado ofrece además, la posibilidad de cancelar los productos a través de múltiples sistemas de pago: cheque, tarjeta de crédito, tarjeta de débito, efectivo y dólares, además cuenta con "Planet Card", una tarjeta de crédito que simultáneamente opera como club de afiliación.

Por último, El Patio Supermercados, lanzó en Octubre de 1999 la nueva imagen de sus supermercados e inició la modernización de sus antiguas sucursales. Igualmente, incorporó a sus servicios un club de clientes frecuentes.

4.4. Principales formas de propiedad de supermercados.

Kotler establece tres principales formas de propiedad en la venta al detal: las cadenas corporativas, los independientes y el sistema vertical de marketing⁶ (1993).

⁶ La categoría de sistema vertical de marketing está compuesta por varios tipos de organizaciones: cadenas voluntarias patrocinadas por el mayorista, cooperativas propiedad del detallista y sistemas de franquicias.

Sin embargo, para efectos de esta investigación sólo serán desarrolladas las dos primeras por ser las estructuras más comunes en lo que se refiere a supermercados.

4.4.1. Cadenas corporativas.

Las cadenas corporativas están representadas por organizaciones que cuentan con dos o más tiendas de propiedad, control, compra y administración centralizada, las cuales manejan, generalmente, líneas de productos idénticos o similares.

Esta forma de propiedad ha tenido un desarrollo importante a nivel mundial en el último siglo, y es muy común en detallistas dedicados a la venta de misceláneos, comida, farmacia, calzado, ropa femenina, y aquellas que engloban una gran variedad de artículos o departamentales.

Una de las características principales de las cadenas de tiendas es que poseen un alto grado de estandarización, el cual es producto de la administración centralizada. La alta gerencia de la empresa toma las decisiones estratégicas y establece las políticas de operación, dejando casi sin autonomía a los encargados de cada una de las tiendas.

Las cadenas corporativas poseen considerables beneficios administrativos frente a los detallistas independientes, ya que su poder de compra por volúmenes y el ahorro que obtienen en actividades de marketing aplicadas a todas las tiendas de la cadena disminuyen notoriamente sus costos.

En Venezuela, las cadenas de supermercados son definidas como organizaciones que cuentan con por lo menos cinco sucursales que operan bajo una misma dirección. Existen algunas de carácter nacional y otras regionales, y se

caracterizan por poseer un área de exhibición de por lo menos 200 metros cuadrados (sin incluir el depósito), un mínimo de tres cajas registradoras, facilidades de autoservicio y secciones de charcutería, pescadería, frutería y embutidos⁷.

4.4.2. Tiendas independientes.

Un detallista independiente es una compañía que solo posee una tienda de venta al detalle, la cual no está afiliada a ningún tipo de sistema vertical de marketing.

Este tipo de establecimientos es el más numeroso y está compuesto por una gran cantidad de pequeños comercios independientes.

Entre las principales ventajas que poseen las tiendas independientes están la flexibilidad de operaciones en lo que se refiere a selección de mercancías y diseño de la tienda, y la capacidad que poseen para proporcionar servicio personal de la más alta calidad.

Los supermercados independientes en Venezuela, se caracterizan por poseer áreas de exhibición de alrededor de 150 metros cuadrados, con al menos dos cajas registradoras y facilidades de autoservicio. Al igual que las cadenas corporativas, ofrecen servicio de charcutería, pescadería, frutería y embutidos.

⁷ Recientemente, supermercados independientes han desarrollado agrupaciones de establecimientos bajo un mismo nombre, sin embargo, estas no pueden ser consideradas cadenas, pues no cuentan todavía con un mínimo de cinco sucursales.

4.5. Consumidores.

4.5.1. Dos conceptos de interés.

Antes de exponer las características más importantes del consumidor venezolano y describir sus hábitos de compra, es importante definir dos conceptos claves: *consumidor* y *comportamiento del consumidor*.

La mayoría de los autores definen al *consumidor* en términos de bienes y servicios económicos. Según esta concepción los consumidores son potenciales compradores de productos y servicios que se ofrecen en venta.

Por otra parte, se entiende por *comportamiento del consumidor* "el proceso de decisión y la actividad física que los individuos realizan cuando evalúan, adquieren, usan o consumen bienes y servicios" (Loudon y Della Britta, 1997).

4.5.2. Características del consumidor venezolano.

Los consumidores en Venezuela se diferencian según la clase social a la cual pertenecen. Un estudio publicado por Food Marketing Institute con la cooperación de la Asociación Latinoamericana de Supermercados y la Asociación Nacional de Supermercados y Afines en diciembre de 1999 definió cuatro clases sociales predominantes en nuestro país.

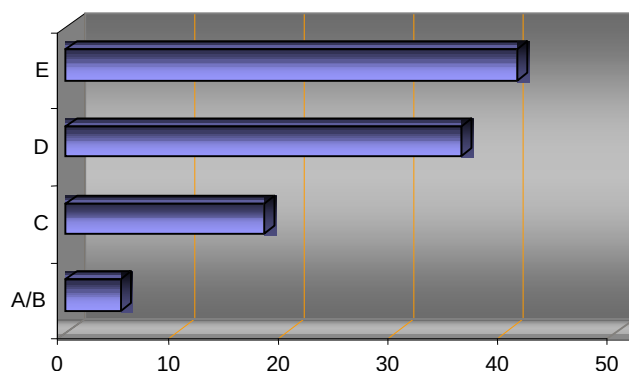
- **Clase AB:** viven en casa o mansiones con varias habitaciones, por lo general ubicadas en las mejores zonas de la ciudad. Poseen lujos, tienen automóviles

y cuentan con ayuda doméstica. Está integrada por dueños de importantes empresas que a menudo son profesionales.

- **Clase C:** habitan casas o departamentos arrendados o propios. Tienen capacidad para cubrir los gastos con cierto grado de holgura, y poseen automóviles de segunda mano o nuevos, los cuales compran por cuotas. Está compuesta por pequeños comerciantes, industriales y artesanos.
- **Clase D:** su lugar de residencia es con frecuencia una pequeña casa hecha de zinc, madera o cerámica. Su estilo de vida se caracteriza por un nivel de comodidad básico y sin lujos. Está formada por la clase obrera.
- **Clase E:** Los integrantes de esta clase representan el 40% de la población. Poseen poca o ninguna educación, tienen la tendencia a vivir cerca o entre las montañas y por lo general siembran sus propios alimentos. No realizan sus compras en supermercados por sus escasos ingresos.

Un estudio realizado por Datanálisis y en parte publicado por la revista Debates IESA, muestra cómo estaba dividida la población venezolana según estratos socioeconómicos en 1998 (Junio 1999).

Figura número 4: División de la población venezolana según estratos socioeconómicos (expresado en porcentajes)



Seguidamente, se exponen de manera más amplia las características de los grupos sociales A, B y C por ser precisamente, la unidad de análisis de esta investigación.

Los consumidores de clase socioeconómica A, B y C pueden definirse en función de su comportamiento a la hora de seleccionar y adquirir productos en el mercado. En este punto es importante considerar la macro crisis por la cual atraviesa Venezuela en la actualidad, la cual ha convertido a los venezolanos en consumidores más pobres, exigentes y cautelosos.

El estrato C, en función del *consumo de alimentos*, posee suficiente capacidad adquisitiva para alimentarse bien y darse algunos lujos. “Las familias de este estrato son los principales clientes de auto e hipermercados, donde buscan la fórmula mágica de buenos productos y precios solidarios” (Debates IESA, Junio 1999). Este segmento acude generalmente a supermercados, sin embargo, recurre a mercados libres cercanos a sus zonas de vivienda con el fin de encontrar fresca.

Por otra parte, los estratos A y B son ese grupo de personas, que si bien están conscientes de la crisis económica por la cual atraviesa el país, no sufren las consecuencias con la misma intensidad que los demás segmentos socioeconómicos. Dedicán el 15% de sus ingresos para el consumo de alimentos, y son los típicos clientes exigentes y sofisticados para quienes el precio no es el principal criterio en el momento de comprar. El fenómeno de *peregrinaje en busca de precios más bajos*, que define a los segmentos más pobres de la población, esta ausente en ellos.

“El consumidor busca calidad y, dentro de ciertos límites, está dispuesto a pagar lo necesario. Esta disposición aumenta a medida que aumenta el ingreso familiar” (Debates IESA, Junio 1999).

La Tabla número seis resume las características principales en cuanto a modo de vida que definen a las clases sociales A, B y C.

**Tabla número 6: Características principales
de los estratos socioeconómicos A, B y C**

Variable	A/B	C
Ingreso familiar	3.600.00,00	685.000,00
Fuente del ingreso familiar	Empresa propia, honorarios	Sueldo quincenal, trabajo
Número promedio de personas por hogar	4,6	4,6
Capacidad de ahorro	Alta	Baja
Nivel de instrucción	Universitario	Universitario, secundaria

Tipo de vivienda	Mansión, apartamento de lujo	Quinta o casa con jardín, apartamento con servicios
Mantenimiento de la vivienda	Perfecto estado	Inicio de deterioro
Ubicación de la vivienda (Caracas)	Country Club, Valle Arriba, La Lagunita, Norte	El Cafetal, El Marqués, La Castellana

4.5.3. Hábitos de compra y percepción de los consumidores.

El consumidor venezolano se ha visto drásticamente afectado por la aguda crisis que ha atravesado el país en los últimos años, lo cual ha significado un incremento significativo del costo de la vida. La capacidad de compra ha disminuido de manera notoria, y los hábitos de compra han variado en función de la reducción de las posibilidades de la población.

Los datos que se presentan a continuación pertenecen a un estudio realizado por la empresa Datos Information Resources hasta Agosto de 1999, los cuales fueron publicados por la revista Supermercado, en la edición N° 26, de fecha Febrero/ Marzo de 2000. La muestra estuvo conformada por 2.900 consumidores que se encontraban realizando la compra en supermercados de nueve ciudades del país.

- **Razones por las cuales las personas realizan su compra principal en un determinado supermercado:**

Los factores principales para la selección del supermercado han variado en los últimos años. En el '98, el 28% de los consumidores afirmaba seleccionar el establecimiento más cercano y el dos por ciento señalaba aspectos relacionados con la comodidad. Ambas variables sufrieron un

incremento considerable en el último estudio, pues la cercanía alcanzó el 30%, y la comodidad el siete por ciento.

La razón fundamental por la cual las personas acuden a un establecimiento se ha mantenido; los consumidores siguen considerando principalmente el factor económico (39% de la muestras). También fueron consideradas la variedad de los productos (8%), la calidad (5%), la frescura de los productos (6%), la atención (1%) y la limpieza del local (1%).

▪ **Posicionamiento de los supermercados en la mente del consumidor:**

A partir del estudio se determinó que 24% de los consumidores, recuerdan en primer lugar la cadena Central Madeirense, seguida por los supermercados CADA con un 20%, Victoria nueve por ciento, Unicasa ocho por ciento, Excelsior Gama siete por ciento; y Plaza's, Víveres Cándido (Maracay), NASA (Maracaibo), y Super Maxi's, los cuales obtuvieron menos de cinco por ciento.

▪ **Frecuencia de compra:**

La investigación también reflejó que cada vez menos personas compran quincenal y mensualmente. Los intervalos de recurrencia a los supermercados han disminuido, hasta el punto que el 46% de los consumidores reconocieron asistir al supermercado por lo menos una vez a la semana.

▪ **Lealtad de los consumidores al establecimiento en el cual realizan actualmente la compra:**

En los últimos años la fidelidad de los consumidores hacia un supermercado se ha incrementado. El 11 por ciento de los encuestados expresaron que tienen entre uno y dos años realizando su compra en un mismo lugar, mientras que solo 4% indicó asistir a un local determinado desde hace seis a doce meses. El mayor porcentaje de los consumidores (69%) se ha mantenido leal al supermercado que visitan actualmente, y el 37% reconoció haberse cambiado de supermercado antes de convertirse en cliente del establecimiento que actualmente frecuenta.

Por otra parte, también es importante destacar datos importantes que fueron publicados en el estudio realizado por ANSA, en lo que respecta a las actitudes de los consumidores en cuanto a la disponibilidad y uso de servicios dentro de los establecimientos y a los programas de lealtad puestos en marcha por algunos minoristas (1999).

- **Disponibilidad y uso de servicios del establecimiento:**

Sólo el 33% de los consumidores dice conocer algunos de los servicios ofrecidos por su establecimiento principal. De estos servicios, los más conocidos son los cajeros automáticos (20%), el pago de servicios públicos (17%) y los puestos de loterías o apuestas (6%).

- **Programas de lealtad a los establecimientos:**

El 16% de los compradores venezolanos señala que su establecimiento principal cuenta con un programa de cliente frecuente. De estos compradores sólo el 44% dice participar en ellos.

4.6. La mezcla de mercadeo de los supermercados.

Cada vez son más los factores que los supermercados deben tomar en cuenta a la hora de realizar su plan de mercadeo. Antiguamente, los detallistas lograban diferenciarse a través de políticas de manejo de surtidos de mercancías especiales y únicas, precios relativamente competitivos y una mínima variedad de servicios adicionales.

Sin embargo, con el correr de los años y la aguda crisis económica que ha atravesado el país, los consumidores se han vuelto mucho más exigentes y no justifican el pagar más por productos idénticos o similares, sobre todo si las diferencias de servicios son imperceptibles.

Según Stanton, los detallistas están obligados a tomar decisiones de mercadotecnia en cinco áreas principales: mercado meta, surtido de productos y servicios, precios, promoción y distribución (1992). Sin embargo, a esta clasificación puede sumársele las decisiones que deben tener en cuenta para la selección y la imagen del personal.

A continuación se desarrolla brevemente cada una de estas estrategias.

4.6.1. Decisión del mercado meta.

Uno de los puntos más importantes para diseñar de forma coherente las estrategias que deberá adoptar un supermercado es la definición clara y exhaustiva del segmento de mercado sobre el cual éste quisiera tomar una posición.

Aunque siempre existen diferentes tipos de compradores en una misma tienda, lo común es encontrar un segmento dominante. De este grupo de personas dependerá el estilo que debe asumir el local en lo que se refiere a decoración, variedad, precios, nivel de autoservicio, servicios adicionales, características físicas del lugar y publicidad, entre otros. Todos estos elementos son determinantes para el comprador a la hora de seleccionar el establecimiento comercial de su preferencia, por esta razón una estrategia de mercadeo coherente debe tomar en cuenta al consumidor final en todo momento.

Conocer y tratar de forma personalizada a cada uno de los clientes habituales contribuye a que cada consumidor en particular se siente a gusto en un establecimiento, generando su predilección por esa tienda y no por otra.

4.6.2. Decisiones relacionadas con la variedad de productos y servicios.

Las decisiones del detallista en lo que respecta a los productos que ofrece un supermercado deben adecuarse a las necesidades y expectativas de su mercado meta. En este sentido, el comerciante tiene que considerar tres variables fundamentales: surtido y calidad de los productos, servicios de apoyo y ambiente del lugar.

4.6.2.1. Surtido y calidad de los productos.

El surtido de los bienes que ofrecen los supermercados pueden variar en amplitud y profundidad de las líneas de productos, sin embargo, éstas suelen ser muy parecidas. Para contrarrestar esta variable los establecimientos han utilizado tres estrategias principales:

- Anexar artículos de venta no convencional para diferenciarse de sus competidores, a través de la incorporación de áreas como panadería, farmacia, nutrición y dietética, floristería, jugos de frutas naturales, ferretería y productos para el hogar dentro de los supermercados.
- Ampliar el surtido de sus productos comercializando artículos importados.
- Desarrollar marcas propias, altamente competitivas en relación precio-calidad.

Por otra parte, el cliente no sólo se interesa por el rango de alternativas disponibles, sino también por la calidad de los productos que va a comprar.

4.6.2.2. Mezcla de servicios.

Otra de las herramientas claves para diferenciar a los supermercados es la mezcla de servicios que cada uno utiliza para cubrir y exceder las necesidades del cliente.

Los supermercados por su propia naturaleza brindan un servicio a los consumidores, sin embargo, tal como se mencionó anteriormente, el valor agregado que el establecimiento esté en capacidad de ofrecer determinará su posicionamiento en el mercado meta.

Recientemente, los supermercados se han esforzado por innovar a través del desarrollo de múltiples servicios que complementan su función principal. Algunos de los beneficios que ofrecen los supermercados podrían clasificarse de la siguiente manera:

**Tabla número 7: Clasificación de los servicios más comunes
ofrecidos por los supermercados**

Servicio de compras	Servicio postcompra	Servicios adicionales
1. Aceptación de órdenes y compra por correo electrónico	1. Envoltura regular (empaquetado)	1. Multiplicidad de formas de pago (tarjetas propias, de débito, crédito y financiamiento, cheques, Cesta Tickets y dólares)
2. Flexibilidad en los horarios	2. Devoluciones	2. Cancelación de facturas de servicios
3. Velocidad en las cajas de cobro	3. Entrega a domicilio	3. Guarderías y salones de video-juegos
4. Información de precios a través de lectores ópticos	4. Buzones de sugerencias y reclamos	4. Salones de esparcimiento
5. Productos perecederos empacados al vacío por el mismo local		5. Existencia de cafeterías y otros departamentos especiales
6. Jugos de frutas naturales preparados al momento		6. Línea 800
		7. Club de clientes frecuentes
		8. Alianzas comerciales con otros establecimientos
		9. Regalos navideños y promocionales
		10. Acceso a recetas a través de Internet

4.6.2.3. Ambiente de las tiendas.

La apariencia y la distribución de los locales, al igual que el surtido de productos y la mezcla de servicios, está determinada por las necesidades y preferencias del segmento de mercado al cual están dirigidos.

Las características físicas de los supermercados abarcan un gran número de elementos que influyen a los consumidores a la hora de realizar su compra, pues contribuyen con la imagen que éstos se forman de la organización. Algunos de estos elementos son: las instalaciones, equipos, limpieza de los locales, colocación y orden de los productos en los anaqueles, decoración, iluminación, distribución de artículos y servicios, así como también la apariencia del personal del establecimiento, la música y los olores.

"Los supermercados han descubierto que la variación del ritmo de la música afecta el tiempo promedio que pasa el cliente en la tienda, así como el promedio de sus gastos. En la actualidad los supermercados están estudiando las formas para emitir aromas a través de exhibidores en los anaqueles, para estimular el apetito o la sed" (Stanton, 1992).

4.6.3. Decisión con respecto al precio.

El precio o el factor económico es otro de los aspectos fundamentales para los compradores a la hora de seleccionar el lugar donde van a realizar la compra. Por lo general, éste depende no sólo del mercado meta, sino también del surtido de productos y servicios que ofrece el establecimiento y de la competencia.

Los supermercados se caracterizan por manejar grandes volúmenes de productos de los cuales obtienen márgenes de ganancias bajos.

Los consumidores no suelen recordar exactamente el precio de cada uno de los artículos que adquieren en un supermercado, principalmente por la amplia gama de productos que en ellos se comercializa. Sin embargo, crean en sus mentes imágenes de precios elevados o bajos a partir de variables como las características de los locales, la ubicación de los mismos, los servicios y tipos de productos que venden, las políticas de descuentos y la publicidad, entre otros.

4.6.4. Decisiones de promoción.

Los supermercados en Venezuela han desarrollado importantes campañas para promocionar su nueva imagen. A través de medios de comunicación masiva como la televisión, la radio, los periódicos nacionales y regionales, y sobre todo los encartes, las cadenas y agrupaciones de supermercados han generado una especie de guerra publicitaria.

Por otra parte, un elemento que ha cobrado mucho valor en los últimos tiempos ha sido el desarrollo de promociones dirigidas a impulsar la compra en las diferentes etapas del año. De esta manera surgen actividades promocionales para celebrar Navidad, Carnaval, Semana Santa, Vacaciones y hasta el día de la madre, del padre, del niño y el aniversario de la organización. Actualmente, la mayoría de los supermercados realizan entre seis y ocho promociones al año.

4.6.5. Decisión para la selección del lugar.

Los detallistas suelen afirmar que el éxito de un local depende de su ubicación.

En el caso específico de los supermercados, las decisiones más importantes deben tomarse a la hora de escoger la localización del establecimiento, las facilidades para llegar a él y la disponibilidad de suficientes puestos para estacionar vehículos.

Los compradores por lo general, prefieren los locales que les queden más cercanos a su zona de residencia por los ahorros de tiempo en el desplazamiento y la comodidad que esto genera.

4.6.6. Decisiones con relación al personal del local.

Aunque en los supermercados el personal del local no tiene la función de mediar directamente la compra, la imagen de los empleados constituye un elemento tangible para evaluar el desempeño de la organización.

La cultura de los recursos humanos ha comenzado a implantarse en muchos supermercados del país, elevando el perfil de los trabajadores en lo que se refiere a destrezas para desarrollar de un modo eficaz su labor y otorgando beneficios que los hagan sentirse más entusiastas.

El trato personal y amistoso, el conocimiento que posean del local y sus productos, y la educación y el respeto que mantengan hacia los clientes, son algunas de las características y actitudes que los consumidores aprecian del personal.

4.7. Nuevas tendencias en el área de supermercados.

La mayoría de las nuevas tendencias que se han desarrollado en el área de comercio al detal están íntimamente relacionadas con el rápido avance de la tecnología y con la información que dicha tecnología genera.

Utilizando diferentes herramientas y *softwares*, muchos supermercados han logrado convertir la información que obtienen a través de elementos como el escáner y las tarjetas de fidelización en conocimiento accesible para todos los departamentos de la organización.

La modernización de los sistemas informáticos ha representado una herramienta vital para conocer las tendencias del mercado en general y para analizar detalladamente la compra de cada cliente de forma individual. Todos estos avances contribuyen en gran medida a la toma de decisiones de marketing más adecuadas para el mejor desarrollo del negocio.

Otra corriente de considerable importancia para los detallistas en la actualidad es la que se refiere a la compra electrónica y a la relación con los clientes a través del e-mail. Así como hace un par de décadas la compra por teléfono, televisión o correo representaba una nueva alternativa de *menudeo de no tienda*⁸, en estos momentos el fenómeno de Internet está revolucionando el tradicional sistema de adquisición de productos y servicio.

Además de las tendencias relacionadas con la tecnología y la información, los supermercados están realizando mejoras para subsanar la insistencia de los consumidores por la conveniencia y el servicio.

La ubicación cercana al hogar, la flexibilidad en los horarios de trabajo, la agilización de los procesos en las cajas registradoras y cualquier otro factor que haga

⁸ *Menudeo de no tienda* se refiere a todas "las actividades de venta al detalle que dan como resultado operaciones que se realizan fuera de una tienda de venta al detalle" (Kotler, 1993).

más fácil la compra, son elementos importantes en una sociedad que cada vez posee menos tiempo libre.

De igual manera, el trato personalizado y amistoso se ha convertido en la base de las interacciones entre el supermercado y su clientela. "A medida que el cliente enseña a la empresa cómo quiere ser servido y ésta incorpora este conocimiento dentro de su comportamiento en su relación con el cliente, se está generando una relación de aprendizaje, que asegura que el cliente permanezca fiel a la empresa" (Martínez-Ribes, de Borja y Carvajal, 1999).

3. MERCADEO DIRECTO

3.1. Historia de la aparición del mercadeo directo en el mundo.

3.1.1. La prehistoria del mercadeo directo.

El mercadeo directo es conocido en la historia desde la conceptualización del “american way of life” en tiempos de Benjamin Franklin, presidente de los Estados Unidos de Norteamérica. Fue en 1744 cuando Franklin creó el primer catálogo de América, el cual vendía volúmenes científicos y académicos, incluyendo las respectivas garantías de orden para los pedidos.

En los años precedentes a la Revolución Americana, el patriota Samuel Adams de la ciudad de Boston (Estado de Massachusetts), desarrolló “comités de correspondencia”, los cuales iniciaron los primeros usos del correo Norteamericano con fines políticos. Estos comités estaban compuestos por líderes comunitarios y de negocios, y los comunicados emitidos describían las historias acerca de las atrocidades que cometían los británicos contra las colonias emigrantes a Norteamérica. Esto fue un intercambio de información “primaria”, donde se denunciaba el mal comportamiento británico y se lograba consolidar, cada vez de manera más fuerte, la resistencia en Norteamérica.

Realmente fue Aaron Montgomery Ward, en 1872, quien imprimió por primera vez el catálogo que definiría los inicios de lo que hoy conocemos como mercadeo directo. Su objetivo era vender productos y servicios necesarios directamente de la compañía a los consumidores finales.

Estableciendo lazos directos con una organización política que representaba agricultores y granjeros de Norteamérica, Ward creó un catálogo de una página llamado "The Original Wholesale Grange Supply House". A través del crecimiento de este pequeño catálogo, se llegó a desarrollar el "Catálogo de Montgomery Ward y Compañía", en el cual se vendía miles de artículos variados por correo.

Los pioneros del mercadeo directo (Ward, Richard Sears y Alvah Roebuck) dependieron fielmente del servicio ofrecido por el correo tradicional, buscando acceder a su clientela dispersa por todo el país. Si bien una entrega a caballo en 1860-1861 tardaba casi 18 meses en llegar a su destino final, con la creación de los servicios de trenes, el sistema se agilizó notablemente. El mercadeo directo dependió, a lo largo de su historia en Norteamérica, de la evolución y optimización que el correo pudiese lograr del despacho efectivo de paquetes y productos. Hoy día el caso no es muy distinto, y a ello se debe quizás el éxito del desarrollo de esta técnica de mercadeo de manera más marcada en algunos países por encima de otros.

3.1.2. El mercadeo directo en el siglo XX.

Fue un hombre llamado Homer Buckley, igualmente norteamericano, quien detectó el potencial escondido dentro del mercadeo directo: él ofrecía servicios creativos de mercadeo directo a compañías de manufactura, de consumo y de negocios. En 1914 fue el organizador de la "Convención de los Clubes Asociados de Publicidad del Mundo", en donde agrupó a más de 500 profesionales dispuestos a aprender y a aplicar la técnica de mercadeo directo.

Los miembros de dicha reunión se convirtieron en los pioneros del mercadeo directo del mundo, fundando en 1917 la "Asociación Publicitaria del Correo Directo", mejor conocida en la actualidad como la "Asociación de Mercadeo Directo (DMA)".

La primera reunión oficial de la DMA tuvo que esperar al año 1918, debido al ingreso de Estados Unidos en la primera guerra mundial en 1917. Asistieron 575 personas a esa primera reunión, comparado con el número actual de 3.500 compañías, y 10.000 profesionales del mercadeo directo que llenan la conferencia en la actualidad.

3.2. Definiciones del mercadeo directo.

Producto del antiguo concepto de la persuasión surge una nueva tendencia llena de complejidades e innovaciones tecnológicas: un mercadeo que resulta en recopilaciones extensas de información que hacen las compañías en la actualidad acerca de sus consumidores, para poder predecir las distintas posibilidades de comportamiento frente al producto ofertado. Se habla del mercadeo directo como la nueva tendencia de creación de mensajes personalizados y calibrados con mucha precisión, que se orienta a un objetivo final de segmentación de consumidores a su mínima expresión: el individuo.

Primero se hablaba de mercadeo masivo, en donde los consumidores eran indiferenciados, y a su vez recibían mensajes y productos realizados en serie. La evolución del mercadeo llevó la tendencia a una segmentación de mercado, que dividió a los consumidores, todavía anónimos, en grupos más pequeños con características demográficas y psicográficas comunes. Ahora se habla del mercadeo directo, como la herramienta del éxito a largo plazo, basado en las relaciones establecidas entre las compañías y sus clientes como seres individuales.

Tabla número 4: Evolución del mercadeo

Categoría	Mercadeo masivo	Mercadeo directo
<i>Producto</i>	Se define en función de las necesidades del cliente.	Se define en función de cada individuo.
<i>Precio</i>	Se define para satisfacer las necesidades.	Se considera una inversión para el negocio.
<i>Promoción</i>	Consiste en desarrollar una "comunicación".	Consiste en recopilar y utilizar "información".
<i>Punto de venta</i>	Se establece a conveniencia.	Se establece por innovación.

Debido a que la técnica de mercadeo directo es relativamente reciente en el área de la mercadotecnia, son nacientes los autores que se han dedicado a definirlo:

- Sistema de comercialización interactivo, diseñado para identificar a personas y empresas - tanto clientes como prospectos - por su nombre, utilizando información cuantificable y cualificada sobre éstos, para definir los mejores compradores de un producto, servicio o información dada, en un momento determinado, haciéndoles llegar un mensaje concreto que genere una respuesta positiva, concreta y medible (Da Costa, 1996).
- Técnica de mercadeo que tiende a establecer de forma muy rápida una comunicación bidireccional entre el anunciante y su mercado. Cuenta con una creciente segmentación y se apoya en las bases de datos (Da Costa, 1996).
- Según Bob Stone, el mercadeo directo es un sistema de mercadeo interactivo que utiliza uno o más medios de la publicidad tradicional para generar una respuesta medible y/o una transacción en cualquier localidad. Desarrolla una comunicación

"uno a uno" entre el vendedor y el prospecto. El ser medible es la mayor virtud del mercadeo directo.

- Mercadeo directo es una categoría que está urgida de mejor conocimiento, mejor planificación; convirtiéndose en un instrumento aplicable a todos los mercados donde la economía requiera el contacto persona a persona.

El mercadeo directo sabe exactamente el número de prospectos contactados, conoce el número de respuestas, órdenes de compras y solicitudes de información. Ofrece la facilidad de calcular, en función de la data recolectada, la inversión que se debe utilizar en cada medio de comunicación. En el mercadeo directo se definen técnicas íntimas y continuas, permitiendo la posibilidad de diálogo y contacto con el cliente.

Un empleado de la empresa Power Marketing en Venezuela, definió de la siguiente manera al mercadeo directo: "es la diferencia entre un soldado que dispara con una ametralladora, donde algunas de las balas llegará al objetivo, y aquel francotirador que con una sola bala da en el blanco". La visión es de largo plazo, ya que la relación entre el cliente y la empresa no termina con la compra, pareciera que allí es donde comienza; nunca acaba.

3.2.1. Elementos que intervienen en el mercadeo directo.

Para entender el funcionamiento de este sistema, es necesario conocer los elementos en juego que facilitan la aparición y desarrollo del mercadeo directo.

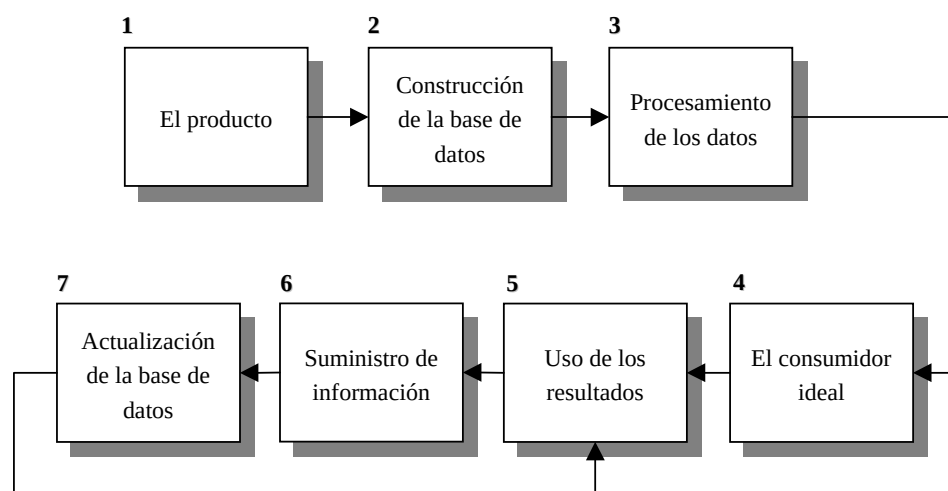
- **Producto:** mercancía de uso personal, un bien industrial, un servicio o una idea. Conjunto de atributos tangibles e intangibles, que pueden satisfacer una necesidad o un deseo del consumidor (Da Costa, 1996).
- **Construcción de la base de datos:** recolección de datos suministrados por los clientes de una empresa, que una vez compilados se introducen en una computadora, donde se combinan con otros tipos de informaciones ubicados a través de diversas fuentes. El reto es que los consumidores ofrezcan voluntariamente la información.

Es considerada el arma secreta del mercadeo directo, pues allí se centraliza toda la información pertinente a la relación entre la empresa y el cliente. Debe actualizarse constantemente en función a la actitud del cliente con las ofertas de la empresa. Allí se incluyen nombres de clientes y prospectos, información demográfica y de estilos de vidas, se actualiza con información nueva, se crean planes de mercadeo personalizados, se seleccionan nombres contactos, se crean programas de continuidad, entre otros.

- **Procesamiento de los datos:** utilización de técnicas estadísticas y análisis que permitan fusionar diversos tipos de información en una base de datos coherente y consolidada. El fin último es "excavar" la información a tal punto de poder llegar al nivel de detalle deseado.
- **Consumidor ideal:** selección hecha por el sistema del modelo ideal de consumidor o cliente de un producto seleccionado. Luego, se procede a la identificación de grupos de consumidores que comparten esas características, intereses, ingresos, y lealtad a la marca, para proceder a dirigir hacia ellos los esfuerzos de mercadeo.

- **Uso de los resultados:** utilización de la información para determinar los valores que definen los esfuerzos de mercadeo y el “target” hacia el cual debe dirigirse. En función de lo anterior, se debe llegar a la creación de nuevos productos y garantizar que los consumidores apropiados los conozcan.
- **Suministro de Información:** Obtención de información valiosa proveniente de las cajas registradoras programadas con códigos de barras. El objetivo, además de satisfacer las necesidades del cliente, está en planificar los inventarios, fechas de suministros, decoración interior de los detallistas...
- **Actualización de la base de datos:** recopilación de información de manera constante e ininterrumpida a través de técnicas de mercadeo directo como “clubes de afiliación”, cupones, servicios de atención al cliente, buzón de sugerencias, “telemarketing”, revistas...

Figura número 3: ¿Cómo funciona el mercadeo directo?



El mercadeo directo se puede llevar a cabo a través de los medios tradicionales de comunicación: televisión, radio, prensa y revistas, aun cuando se ha comprobado que la utilización de los mismos define un costo muy elevado. Las transacciones pueden lograrse vía teléfono, correo convencional, en detallistas, por fax y más fácilmente vía Internet.

En Venezuela existe un gran potencial para desarrollar el mercadeo directo en muchas empresas del país, sin embargo, el sistemas de correo (servicio indiscutiblemente necesario para desarrollar ciertas actividades de mercadeo directo) se posiciona más como una traba y no como una ayuda.

El mercadeo directo estuvo en sus inicios íntimamente ligado a la publicidad por correo, y es por ello que la tendencia apuntaba a hablar de correo directo: contenido de un envío de correo directo, que suele comprender una carta, un folleto promocional y un cupón de respuestas, incluidos dentro de un sobre, que identifica o no al remitente, que puede tener o no un mensaje comercial que incite a leer el contenido.

El esqueleto de cualquier plan de comunicación sustentable en el mercadeo directo debe trabajar como piedra angular el **servicio al consumidor**. Es esencial garantizarle al consumidor sus beneficios y respuestas inmediatas en caso de insatisfacción, de manera de infundirle confianza en las transacciones que se realicen por medios de mercadeo directo. Pero para lograr esto, es necesario aprender de las necesidades de los consumidores para lograr satisfacerlos a plenitud.

En la actualidad, se sabe de la guerra entre las empresas en captar a los consumidores con su debida lealtad. Sólo puede lograrse con el trato persona a persona, con la oferta de valor agregado y de beneficios atractivos que garanticen satisfacción a los clientes.

3.2.2. Algunas técnicas de aplicación del mercadeo directo.

Es necesario conocer algunas de las maneras más comunes de cómo aplicar el mercadeo directo dentro de una estrategia de negocio para una empresa. Lo importante es reconocer que más allá del medio utilizado, lo indispensable es la personalización del mensaje y de los productos para generar una relación de comunicación directa y exclusiva entre los clientes y la empresa. Es necesario aclarar que actualmente existen muchas maneras de aplicar la técnica del mercadeo directo, sin embargo, expondremos en esta parte del trabajo las más comunes y conocidas en el mercado. Las definiciones provienen del autor Da Costa:

- **Catálogos:** folleto en el cual se especifican y se explican los productos a disposición del mercado meta. Suele indicar los precios de los productos, alternativas de colores y de tallas. Las ventas por catálogos, que suelen abreviarse VPC, se hacen cada vez más populares y masivas a escala mundial, hasta el punto que su evolución lo ha llevado a transformar su nombre en: centros comerciales de papel.

Debido a que las sociedades se hacen cada vez más consumistas, este sistema de mercadear productos directamente a los clientes a través de los catálogos se ha hecho más popular. La tendencia de crecimiento de la población, la disminución de tiempo disponible para visitar centros comerciales y el deseo de estar con la tecnología (catálogos por CD - ROM) hacen que la propensión se incremente.

Es denominada una tienda de papel, capaces de provocar una respuesta emocional a cualquier hora del día (funciona las 24 horas al día).

- **Club de afiliación:** herramienta de mercadeo directo orientado a generar lealtad entre los clientes de una empresa, servicio o producto. El mismo pretende consolidar como “grupo” a aquellos clientes valiosos del negocio que, a través de su afiliación al programa, conformen el conglomerado de consumidores frecuentes. Para incentivar la membresía entre los prospectos, la empresa generalmente ofrece incentivos representativos.

Con la información recabada en las transacciones, la empresa podrá conocer a fondo el perfil de su clientela y hacerle seguimiento continuo a las adquisiciones que realicen. El fin último es generarle a los compradores un sentido de pertenencia, que evite que los mismos se escapen del negocio para acudir a otros comercios (los programas de adquisición, de continuidad, de expansión y de retención que se exponen más adelante en este capítulo, permitirán evaluar situaciones puntuales en las que pueda aplicarse esta herramienta).

- **Comercio electrónico:** forma de mercadeo que permite a los clientes hacer sus propios pedidos y buscar la información vía Internet, reduciendo de esa manera la necesidad de mano de obra del proveedor.
- **Correo directo:** forma de mercadeo en la cual se usa el sistema postal para hacer llegar la publicidad de un producto a un cliente potencial. El sistema de ventas de productos por correo (probablemente es el más selectivo de todos los medios) nació en Estados Unidos, tal como indica la reseña histórica del nacimiento de la técnica de mercadeo directo.

El hecho de que esta forma de hacer negocios por correo directo haya surgido a finales del siglo pasado no es algo fortuito, por cuanto el mismo surge cuando dos acontecimientos importantes estaban en pleno apogeo en

Norteamérica: terminación de las vías ferroviarias y el mejoramiento de los servicios postales a nivel del interior del país.

- **Correo electrónico:** transmisión y recepción de mensajes entre computadoras y terminales.
- **Cupones:** formato de respuesta incluido en un anuncio, que el prospecto debe rellenar y enviar al respectivo emisor o anunciante para que culmine adecuadamente la acción pretendida por éste. La información solicitada en el cupón debe ser relevante para el anunciante en función de una futura acción comercial.

Son un método promocional muy usado en varios países, inclusive existen los de “mercadeo cruzado” cuando se obtienen con la compra de un producto diferente. Bob Stone los denomina “parte de una pieza de promoción publicitaria que el cliente debe llenar y devolver al anunciante” (1991). Tienen generalmente una oferta, información sobre el producto.

El fin último de esta herramienta es la de:

- Mejorar la competitividad del producto en el mercado.
 - Mover los inventarios viejos.
 - Estimular la demanda del producto.
 - Acelerar la entrada en el mercado de un producto nuevo.
 - Generar nuevos usuarios para un producto viejo.
-
- **Llamada de cobro revertido:** en una operación de telemarketing, es la llamada cuyo cargo será asumido por el receptor. En Venezuela, este servicio se conoce como "Servicio CANTV 800" y es de implantación reciente.

- **Medios masivos:** tradicionalmente conocidos como medios tradicionales masivos unidireccionales, que están utilizándose cada vez más como medios de publicidad de respuesta directa. En orden de aparición histórica nombraremos los más comunes: prensa, radio, televisión y televisión por cable.
- **Premios por volumen:** programa de premios especiales para estimular a los compradores a aumentar los volúmenes de su compra. Se utiliza frecuentemente en los programas de fidelización de clientes como forma de refuerzo de la relación comercial y evitar la pérdida de clientes por parte de la competencia.
- **Programa de adquisición:** programa de mercadeo directo diseñado con la finalidad de conquistar nuevos clientes, frecuentemente usuarios de marcas de productos o servicios de un competidor.
- **Programa de continuidad:** programa de mercadeo directo orientado a lograr una serie continua de ventas de productos o servicios relacionados entre si.
- **Programa de expansión:** programa de mercadeo diseñado con la finalidad de elevar los índices y la frecuencia de compra de un cliente propio y evitar que migre hacia la competencia.
- **Programa de retención:** programa de mercadeo directo diseñado con la finalidad de retener en el uso de una marca a los clientes de la misma y evitar que se vayan a la competencia.
- **Retención:** acción de mercadeo directo desarrollado con la finalidad de evitar la pérdida de un cliente, generalmente por desistencia de recibir un

determinado servicio o intención de renunciar a un programa de continuidad. Se puede hacer por contacto personal, telefónico o por correo.

- **Volante:** impreso comunicacional para distribución masiva y generalmente indiscriminada. Por esta razón suele ser una pieza de bajo costo de producción y distribución, que puede hacerse a mano en zonas de gran circulación.
- **Telemarketing:** La tecnología telefónica, entendiéndose por ella la aparición de los números 800, los módem para computadoras y las máquinas de fax, facilitaron desde su aparición la conexión que debía establecer una empresa con sus respectivos consumidores. Durante los años 1970, en Estados Unidos, las empresas comenzaron a detectar un crecimiento bastante notable en los costos del servicio "cara a cara" que se establecía con los clientes del negocio. El teléfono se convirtió en la solución económica y de mayor alcance para detectar las necesidades y requerimientos definidos por los usuarios finales.

El evento más importante dentro de la historia del telemarketing en Estados Unidos, es la aparición de los números 800 o llamadas de cobro revertido, como un beneficio sin costo para el cliente. Esta revolución telefónica acercó, sin mayores costos adicionales o perceptibles, la relación entre las empresas y los consumidores, ofreciendo un contacto personalizado sin el costo que ello implicaba en el pasado. A esto hay que anexarle la aparición de las tarjetas de crédito como opción de pago para las transacciones concretadas vía teléfono.

Entonces, la definición de telemarketing goza de dos conceptos claves que se exponen a continuación, y que por demás no se contradicen entre sí:

- Mercadeo que se realiza a través de la vía telefónica.
- Conjunto de actividades de comercialización de productos o de servicios realizadas a través de comunicaciones telefónicas dentro de un centro especialmente diseñado a este efecto y con personal especialmente entrenado (Da Costa, 1996).

Para Graciela Moreno, Presidente Ejecutivo de la empresa Direct Sales, telemarketing es entendido como el uso planificado del teléfono como herramienta de ventas, buscando disminuir el costo de la transacción y aumentar la cantidad de ellas.

- Para desarrollar un plan de telemarketing se debe contar con la lista de nombres y teléfonos de los clientes. Hay telemarketing “in-bound” (atención al cliente, quejas, reconocimientos, comentarios, solicitud de información, órdenes y pedidos, transacciones...) y telemarketing “out-bound” (prospecto, citas, ventas, seguimiento, información, cobro...), en donde la diferencia radica principalmente en quién toma la iniciativa de la llamada telefónica: el cliente o la empresa. En todo caso, las variantes de la definición convergen en un mismo punto: facilitar el acceso de información de los clientes al negocio.

3.2.3. Puntos claves para el éxito del mercadeo directo según Bob Stone.

Ofrecer el producto y/o servicio correcto a través del medio correcto con la mejor oferta, presentado con los formatos más efectivos, previamente apoyados por los resultados de los análisis que los recomiendan con éxito.

- *Ofrecer el producto y/o servicio correcto:* los productos o servicios siempre deberán ser buenos para percibir éxito en las campañas, pues la experiencia ha demostrado que ideas brillantes no perciben ningún avance pues los productos no son buenos.
- *...a través del medio correcto:* el mensaje se hará más claro y efectivo dependiendo del medio utilizado para divulgarlo. Ser asertivo en este punto es primordial en mercadeo directo.
- *...con la mejor oferta:* según Graciela Moreno de Direct Sales, para tener éxito incentivando a las personas a responder, hay que tener la oferta más “apetitosa” para el grupo objetivo.
- *Presentado con los formatos más efectivos:* la creatividad en los formatos no tiene límites, pues ellos pueden tener una injerencia valiosa en los resultados del lanzamiento de la iniciativa en mercadeo directo.
- *...que han sido previamente probados:* para Moreno, la mejor forma de hacer las cosas correctamente es probando de varias maneras hasta dar con la mejor oferta, el mejor formato, la mejor lista.
- *Apoyados por los resultados de los análisis que los recomiendan con éxito:* el elemento final para el éxito de mercadeo es el correcto análisis: punto de equilibrio, valor del cliente, costo de la campaña, resultados de las respuestas...

3.3. Concepto de la participación por cliente.

Actualmente existe una tendencia marcada en el área de mercadeo que maneja a cada cliente por separado dentro del mercado global. Esta revolución asienta las ganancias de una empresa en el largo plazo, basando los objetivos en un ataque a clientes individuales con herramientas novedosas. Los medios de mercadeo directo gozan de unas características muy particulares que permiten desarrollar los objetivos de este tipo de mercadeo por cliente:

- *El medio de mercadeo directo es dirigible a “un” individuo:* un medio dirigible puede transmitir un mensaje único y distinto a determinado individuo.
- *Los medios de mercadeo directo son bilaterales, no unilaterales:* son medios que admiten respuestas de los clientes.
- *Los medios de mercadeo directo son baratos:* mientras la tecnología avanza y los medios se modernizan y adaptan a los individuos por separado, las empresas se ven en la capacidad de adoptar vías de comunicación de mercadeo directo menos costosas que la ofrecida por los tradicionales medios de comunicación masiva.

La competencia de empresas en el mercadeo directo se establece para ganar en el negocio de un cliente por vez, intentando vender a un sólo consumidor el mayor número posible de productos, durante un período de tiempo prolongado y a través de diferentes líneas de productos. El éxito se basa en el estudio minucioso que se haga de cliente a cliente, calculando las ganancias y beneficios que cada uno aporta a la empresa; lo importante es notar que el esfuerzo se asienta en lograr que cada consumidor se satisfaga del producto del negocio, lo consuma frecuentemente, no consuma otra marca distinta y sienta satisfacción con la utilización del producto en cuestión.

3.3.1. Enfoque en la participación por cliente.

Hacer un seguimiento pormenorizado y particular de cada cliente del negocio no es algo que caracteriza la participación de mercado del mercadeo masivo, sino contrario a ello, se ha convertido en la esencia del estudio individual de los clientes.

Antiguamente (anterior al mercadeo de masas), era el detalle y la personalización lo que caracterizaba las relaciones comerciales, siendo ello actualmente la tendencia que se busca adoptar. Utilizar la información obtenida de un comprador para incentivar ventas posteriores ha demostrado ser más efectivo que valerse de medios masivos para aumentar ventas y ganancias.

El mercadeo se está “miniaturizando” (Peppers y Rogers, 1996), ubicándose en el nivel del consumidor.

Tabla número 5: Potencial de los distintos tipos de mercadeo.

Mercadeo masivo	Mercadeo directo
Venta de un producto por vez al mayor número posible de clientes.	Venta del mayor número posible de productos a un cliente por vez.
Diferenciación de productos.	Diferenciación de clientes.
Adquisición constante de nuevos clientes.	Adquisición constante de nuevas compras de los clientes actuales.
Economías de escala.	Economías de alcance ³ .

³ Las economías de escala inducen a las empresas de mercadeo masivo a competir por la participación de mercado, mientras que las economías de alcance se orientan a participar por clientes en ambientes de mercadeo directo. La información individual de cada cliente es útil, pero no por su escala sino por su alcance.

Hay un camino para asegurar la salubridad financiera de una empresa, y la misma está denotada por la satisfacción de los clientes y la fidelidad de los mismos. “Un cliente satisfecho y fiel es un cliente que vuelve a comprar, repetidas veces, y también recomienda el producto a los amigos” (Peppers y Rogers, 1996). El enfoque de mercadeo directo es ubicar a esos clientes y recompensarlos por el incremento de su participación.

Es necesario reconocer que la periodicidad de la recurrencia de un cliente al negocio responde a hechos condicionales, ya que las transacciones sucesivas dependen de las transacciones anteriores y la satisfacción que las mismas hayan descrito.

3.4. Planificación y evaluación de aplicaciones de mercadeo directo.

Para Don Peppers sólo puede lograrse un buen servicio cuando realmente el negocio sabe relacionarse a sus clientes de manera personalizada y directa. Para lograr ello hay que:

- Identificar a los clientes.
- Diferenciar a los clientes.
- Interactuar con los clientes.
- Personalizar los productos en función de las necesidades de los clientes.

Según el autor, la única manera que realmente se puede determinar cuánto se está aplicando una herramienta efectiva de mercadeo directo dentro del negocio de una empresa, es a través de cuatro tendencias sencillas que determinarán el nivel de eficacia de la herramienta dentro de la empresa:

- Tratar de manera distinta a los clientes que son distintos.
- Desarrollar una relación de aprendizaje entre la empresa y los clientes.
- Mantener a los clientes que actualmente posee la empresa.
- Planificar toda estrategia de mercadeo en función de los clientes.

3.4.1. Tratar de manera distinta a los clientes que son distintos.

Algunos clientes son, con seguridad, más valiosos que otros para el negocio de las empresas, al igual que las necesidades varían entre sí notoriamente. La regla que propone Don Peppers no es otra que la de tratar de manera distinta a los clientes que son distintos, y la clasificación deberá hacerse primero según el valor que los mismos agregan al negocio y luego en función de sus necesidades.

El fin último de esta estrategia es establecer relaciones a largo plazo con aquellos clientes que realmente definen un alto valor.

3.4.1.1. Valor de cada cliente.

Todos los clientes perciben un valor individual para la empresa, y se catalogan según el tipo de relación que describan con el negocio. La idea del mercadeo directo es establecer lazos estrechos y profundos con aquellos clientes fieles en los cuales puede percibirse un valor a futuro y en función del tiempo. Para lograr determinar dicho valor por cliente y descifrar las posibles transacciones que se efectuarán por cada consumidor, hay dos formas claras de obtenerlo:

- Obtención de información de los clientes: preguntar a los clientes de sus planes futuros y preferencias en el rubro. Es importante destacar en este punto que para obtener información de los clientes es indispensable ofrecerles beneficios tangibles para incentivarlos a compartir la información con la empresa.
- Empleo de modelos estadísticos: utilizar modelos de análisis del comportamiento de compra de los consumidores y basarse en procesos científicos para inferir el valor que describe cada cliente. La esencia está en la comparación de ventajas que ofrece un plan de mercadeo con respecto a otro, y obtener cifras utilizables con las cuales trabajar.

Para comenzar a pensar en función de clientes particulares, y trabajar en función del valor que cada uno de ellos agrega a la empresa, se debe pensar en: la identificación de esos clientes, relacionar las actividades que cada uno genera con su identificación e indagar con esos clientes propios del negocio las relaciones que han establecido con la competencia.

3.4.1.2. Valor del cliente para la empresa.

Los clientes son catalogados a través del flujo de utilidades que los mismos generan a la compañía; asumiendo claramente que se ha establecido una relación de lealtad entre ambas partes. Si bien existen herramientas tecnológicas para clasificar a los clientes en función del valor que definen, no hay duda que existen ciertos que aportan mayores ganancias que otros. Aquí se fundamenta la base de la “estrategia de participación por cliente”, y su centro está en el Principio de Pareto: el 80% de los negocios de una compañía se origina en el 20% de los clientes. “Lester Wunderman, gurú del mercadeo directo, dice que lo que está sucediendo ahora en el mercadeo, es

que todas las empresas se muestran cada vez más interesadas en el “mercadeo de base de datos”, descubriendo finalmente a Pareto” (Peppers y Rogers, 1996).

Los cálculos y proyecciones que se hacen del negocio y de la participación de los clientes asientan su seguridad en la cantidad y calidad de información recolectada de sus consumidores. Pareto arroja que ese 20% de clientes valiosos, en los cuales sí vale la pena invertir esfuerzos y recursos, requieren del 80% de tiempo por parte de la empresa. Es a ese segmento a quien debe dirigirse toda iniciativa promocional y de expansión.

Es cierto igualmente que el valor de los clientes también se puede medir en función de otros aportes; algunos enseñan a las empresas cómo resolver los problemas a través de la generación de sus propias ideas. Aquí juega un papel primordial la tecnología de información, ya que la misma permite a la empresa acercarse a nichos del mercado cada vez más reducidos y en consecuencia valiosos. El resultado se ve en un mercado más estrecho, con una participación alta por parte de la empresa, y a su vez controlador de la competencia. El objetivo final de esta estrategia es un tanto ambicioso, pero perfecto: la producción personalizada a clientes plenamente diferenciados.

Es indispensable considerar que toda empresa que desee incurrir en una campaña de mercadeo directo deberá tener presente lo siguiente:

- Incorporar las actividades de mercadeo directo bajo la misma línea de la estrategia corporativa.
- Obtener el apoyo y el compromiso de la alta gerencia.
- Dedicarle un grupo de trabajo exclusivo para su desarrollo y mantenimiento.
- Entrenamiento y controles.

3.4.1.3. Ley de compras repetitivas.

Si una empresa logra adueñarse de gran parte del negocio de cada cliente denotado como valioso, las ganancias se irán incrementando en función al aumento de las ventas. Esto significa que aquellos clientes diferenciados se les venderá mayor unidades para percibir mayores márgenes.

Estas ganancias sobre volúmenes crecientes se originan en la “ley de compras repetitivas”: cuánto más uno vende a un solo cliente, más fácil es volver a venderle (Peppers y Rogers, 1996).

3.4.2. Establecer una relación de aprendizaje con los clientes.

Es el cliente quien enseña a la empresa lo que realmente debe recibir para lograr su estado de satisfacción y obtener el servicio que necesita. Lograr esa base de conocimiento de las necesidades del cliente por parte de la empresa, es lo que va a permitir entablar una conexión estrecha e inquebrantable entre ambos; eso es lo denominado: **relación de aprendizaje**. Esta relación se nutre y se hace más inteligente a medida que se desarrolla con más énfasis, iniciando de esa manera la lealtad del cliente.

Hay que localizar la manera más efectiva, aplicada a cada negocio en particular, que permita una interacción efectiva con los clientes. Aprendiendo de los propios clientes la empresa podrá determinar el valor que cada uno define para el negocio, y podrá reconocer lo que realmente necesitan.

3.4.2.1. Trabajo en equipo con los clientes.

El detalle necesario para desarrollar un plan de mercadeo directo efectivo se logrará cuando se adquiera información particular, tratando con los clientes de a uno por vez. Aquí se fundamenta el concepto de “mercadeo de colaboración” ya que el mismo invita a la clientela a participar activamente dentro del proceso.

El fin último es reconocer al cliente como individuo, permitiendo ejercer un plan de mercadeo de frecuencia, por ejemplo, como uno de los tantos programas aplicables en el área de mercadeo directo.

Existen otras formas de colaboración entre el cliente y la empresa, más allá de la recopilación de información. Actualmente se conoce la disposición de algunos clientes en pagar un dinero adicional por el producto o servicio, a sabiendas que esa colaboración se verá reflejada en mejoras o aditivos del consumo. Aquí se garantiza un trabajo en equipo donde los clientes ayudan a las empresas a brindarles lo deseado.

Pero es necesario recordar que para lograr tener al cliente del lado de la empresa, es privativo no contar con relaciones previamente establecidas (mercadeo relacional); en el mercadeo directo bien establecido, la colaboración hará que cada cliente diseñe y cree su propio producto o servicio según sus necesidades.

El éxito de toda herramienta de mercadeo directo se asienta en la colaboración mutua entre la empresa y el cliente: si bien un cliente satisfecho es el motor para atraer nuevos clientes al negocio, igualmente se convierten en fuentes potenciales generadoras de ventas y de ideas. Para lograr trabajar en equipo con los consumidores debe comenzarse a escuchar y procesar las quejas o “feedback” que generadas por los usuarios finales; no sólo son ellos los quienes consumen el bien o servicio, sino además quienes definen las necesidades a subsanar. Aquí comienza la

fidelidad inquebrantable entre la empresa y el cliente atendido, pero para ello hay que saber identificar a esos clientes y clasificarlos:

- ¿Cuáles clientes son los más valiosos para la empresa, y por qué?
- ¿Cuáles clientes aportan mayor negocio?
- ¿Cuáles son los actuales clientes que no merecen que se les preste atención?
- ¿Cuáles son los potenciales clientes que la empresa quisiera convertir en reales?
- ¿Qué tipos de clientes son verdaderos potenciales de clientes?

3.4.3. Mantenimiento de los clientes actuales.

Nunca se debe dejar a un consumidor suelto o que desaparezca del negocio. Para lograr lo anterior, la empresa debe mantenerse siempre informada de lo que sus clientes y consumidores realmente desean y necesitan, recordando siempre las características de dinamismo y diversidad que los cataloga en el gran mercado.

Técnicas de personalización de los productos y servicios se han ideado para lograr incluir el mercadeo de la empresa dentro del servicio ofrecido al consumidor, logrando igualmente incluir el servicio proporcionado al consumidor dentro de la estrategia de mercadeo de la empresa. Crear esa relación simbiótica que permeabilice toda actividad del negocio y evite la fuga de clientes.

3.4.4. Organizarse en función de los clientes.

Las firmas deben ubicar sus estrategias para el futuro manejando las necesidades de sus consumidores como piedra angular en toda iniciativa, una vez establecidas las relaciones pertinentes y el conocimiento exhaustivo de cada miembro consumidor.

Don Peppers señala que el inicio de la estrategia comienza ubicando a cada cliente según su valor en una escala de medición, luego asignarle a cada uno (o grupo muy personalizado de clientes) una persona especializada que trabaje en la empresa de manera que les atienda sus necesidades, estudie sus formas de consumo y vigile cada paso que dan, para mantener a la empresa informada y trabajando en función a la lealtad de los clientes.

Los clientes andan en busca de productos y servicios distintos, y en esta tendencia se debe pensar en los clientes como individuos. De esa manera, el negocio dejará de centrarse en los productos y servicios, para ubicarse en función a los clientes. Una buena relación con los clientes definirá una relación a largo plazo con el negocio. Hay que entregarle a los clientes lo que ellos esperan recibir.

Debe existir un compromiso total entre la empresa y los consumidores.

3.5. Tendencia: el cliente ya no quiere ir hacia los productos.

Con las múltiples herramientas de mercadeo directo, la tendencia está inclinándose a favorecer el traslado de los productos a los clientes y no la manera tradicional. Las empresas se ven en la necesidad de gerenciar clientes, más que los mismos productos, y los espacios físicos de las tiendas están disminuyendo en importancia.

La mayoría de los consumidores no se sienten desagradados al tener que salir físicamente a buscar los productos, sin embargo muestran preferencia a no tener que incurrir en molestias para llevar a cabo la operación. La incomodidad es altamente rechazada, y actualmente la alternativa de tener un producto que viaje al usuario pareciera ser sinónimo de comodidad. Lester Wunderman nuevamente se expresa al respecto: “es absolutamente ridículo que con la tecnología moderna yo deba transportarme físicamente a una tienda para comprar algo, y después transportar físicamente el artículo de regreso de la tienda a mi hogar” (Peppers y Rogers, 1996).

El consumidor anda en la búsqueda constante de satisfacer sus necesidades, y a mayor comodidad e importancia definida en el producto o servicio, mayor disposición de adquisición; sin olvidar la inmediatez de la entrega como aditivo indispensable para su compra a través de ese sistema.

5. CASO DE ESTUDIO: EXCELSIOR GAMA

5.1. Nacimiento de la organización.

Durante la inducción para empleados de Excelsior Gama, los hermanos Manuel y Arlindo da Gama, comentaron espontáneamente lo que es hoy la historia de una de las cadenas de supermercados más importantes del país. Con un acento muy particular y un tono sincero y alegre, los propios fundadores dieron a conocer el ayer de la organización a los nuevos empleados.

Don Manuel contó que fue 3 de enero de 1952 cuando llegó a Venezuela, procedente de la isla portuguesa de Madeira, contando solo con 17 años de edad.

Sale de Madeira presionado por la situación que vivía Europa para la época de post-guerra y motivado por su padre, quien temía por él dada su cercanía a la edad del servicio militar.

Como muchos otros portugueses, italianos, españoles, alemanes que venían a Venezuela y a otros lugares de América Latina, Don Manuel buscaba establecerse y encontrar en estas tierras nuevas oportunidades, a pesar de haber llegado sin familia, no conocer el idioma y contar con un poco de dinero prestado.

Su primer trabajo fue de empleado de una bodega en El Carmen, donde ganaba lo suficiente como para sobrevivir y ahorrar. Poco a poco fue recibiendo ofertas que le permitieron reunir la cantidad de Bs. 11.500, asociándose con su primo en una carnicería en San Agustín. Sin embargo, el oficio que Don Manuel había aprendido era el de panadero, para él “cortar carne era muy difícil”.

Obteniendo una considerable ganancia vendieron la carnicería y Don Manuel vuelve a trabajar como empleado en un abasto en Chacaíto. Poco después decide, junto con su primo Vicente, instalar otro negocio: La Aragueña en La Charneca.

Según reseña la Edición Especial 30 Aniversario de Notigama, el mismo Manuel da Gama remonta los inicios de lo que es hoy la atención y servicio al consumidor en Excelsior Gama, a aquellos días en los cuales “íbamos al mercado de Pérez Bonalde y comprábamos todo fresco. Hacíamos los paqueticos de compuestos y la gente al ver las cosas frescas, compraba cada vez más” (1999).

Abriendo los domingos hasta la una de la tarde, cambiando arepas por mercancía y hasta trabajando en dos lugares simultáneamente, Don Manuel da Gama pasó algunos años de su vida hasta que decidió comprar otro abasto en Los Frailes de Catia. A pesar de las buenas ganancias que dejaba este abasto (unos dos mil bolívares netos para cada socio), él y su primo decidieron vender y buscar un poco más de tranquilidad, ya que en Catia se daban continuas revueltas y saqueos.

Es entonces cuando da Gama, al observar que las personas de mayores ingresos estaban trasladándose hacia las zonas del este de Caracas, como hombre de visión que es, decide en 1959 establecerse en el abasto Santa María Gorrete de los Palos Grandes, hoy en día administrado por sus primos.

En 1964 se les da la oportunidad de adquirir otro local, también en los Palos Grandes, llamado “Todo Económico”, este abasto había fracasado dos veces. Haciendo honor al nombre del edificio en el cual se encontraba el local, luego de pagar las deudas lo transformaron en “Supermercado y Carnicería Excelsior”.

Posteriormente, se separa de su primo y trae a Venezuela a su hermano Arlindo, quien desde que llegó en 1965 ha acompañado a Don Manuel. Tal como años atrás lo

había hecho su hermano, el Sr. Arlindo comentó que “quería trabajar, ganar dinero, trazarse metas y obtenerlas”.

En 1969 se les presenta la oportunidad de mudarse a un local más grande en el edificio de al lado. Fue entonces cuando cambió de nombre, naciendo Excelsior Gama Automercados. “El nombre quedó muy apropiado, porque Excelsior significa *en búsqueda de la excelencia* y es una palabra internacional y reconocida” (Resumen Ejecutivo Excelsior Gama, 1994).

Don Manuel da Gama se preocupó siempre por la calidad del servicio y la atención personalizada, transmitiendo desde sus inicios estos valores a sus empleados, quienes se preocupaban por atender y satisfacer a los clientes. El Sr. Arlindo recuerda además que había que dar un buen servicio para diferenciarse de la competencia, el cual consistía en vender fiado y repartir la mercancía a domicilio.

Excelsior Gama fue durante años un negocio familiar, con una estructura centralizada. Los tres socios, es decir, los hermanos: Manuel, José (quien trabajó en el supermercado los fines de semana hasta su muerte en 1978) y Arlindo, se encargaban de las compras, las finanzas y los recursos humanos.

*“Aunque el crecimiento fue lento, en esta etapa se encuentran las bases sobre las cuales se construyó lo que es hoy día **Excelsior Gama Supermercados**, calidad en sus productos, excelencia en el servicio y honestidad; características que representaron los pilares fundamentales que permitieron a la organización crecer y alcanzar el éxito actual”* (Resumen Ejecutivo Excelsior Gama, 1994).

5.2. Crecimiento de la organización.

En enero de 1989, a los veinte años de fundado Excelsior Gama, Don Manuel comienza a presentar problemas de salud, se tenía que tomar una decisión, y las opciones eran vender el negocio o que los hijos se encargaran de él a tiempo completo.

La verdadera expansión se inicia con la incorporación de los dos hijos mayores de Don Manuel: Nelson, quien es arquitecto y para ese entonces trabajaba en su propia oficina y Luis Miguel, graduado de administración con postgrado en banca y finanzas, quien laboraba en una Entidad Bancaria del país. “Juntos hacen cambios tan drásticos que hacen dividir la historia de Excelsior Gama, en antes y después” (Suplemento Especial 25 Aniversario Excelsior Gama, 1994).

Cuando esta generación toma las riendas del negocio, el país no era el mismo que cuando su padre comenzó con él. Existía una gran incertidumbre en el ámbito político y en el económico, lo que se veía reflejado en una enorme tensión social y en el estancamiento de la economía. A pesar de esta situación, los hermanos da Gama vieron en esta amenaza una manera de crecer; el poder adquisitivo de los venezolanos estaba disminuyendo y los consumidores comenzaban a exigir una mejor relación precio-calidad. Proveer valor al cliente, esencia transmitida por los fundadores, era una de las fortalezas de la organización, por lo que vieron este cambio como una oportunidad.

Bajo esta perspectiva pensaron en comenzar por el diseño de estrategias distintas que ayudaran a aprovechar estas oportunidades, es así como se toma la decisión de dirigir los esfuerzos hacia la clase media y alta, ya que representaban el grupo social que, aunque afectado por la situación que atravesaba el país, aún poseía capacidad de compra, lo que lo convertía en un segmento atractivo. Por otra parte, también comprendieron que sus primeros esfuerzos debían abocarse a la organización interna, para luego proponerse objetivos a mediano y largo plazo.

En este mismo año, 1989, Excelsior Gama inaugura la sucursal de la Tahona. Posteriormente, en 1992, se abre un nuevo local en Macaracuay. En 1995 comienzan a funcionar la oficina principal y la sucursal de Vizcaya. El supermercado de Santa Fe fue inaugurado en 1998, y opera desde Abril de 2000 el último y más moderno de los supermercados de la cadena Excelsior Gama, el de la urbanización Manzanares.

La Edición Especial 30 Aniversario de Notigama, cita las palabras de Manuel da Gama con respecto a lo que han sido para él estos últimos 30 años: “Siempre quise crecer, pero nunca imaginé un triunfo tan grande. Estoy convencido de que con esfuerzo y buen trabajo se consiguen óptimos frutos, y por eso me siento cada día más optimista. Gracias a Dios el negocio ha respondido” (1999).

La historia de Excelsior Gama refleja como con ganas de hacer las cosas bien y un poco de visión, esta cadena de supermercados ha logrado convertirse en ejemplo para muchos otros establecimientos. Su espíritu de servicio y atención esmerada al cliente ha sido modelo para el cambio de cultura que durante los últimos años se ha venido presentado en este sector económico.

5.3. Estructura organizacional de la empresa.

El crecimiento de la organización y su conversión a cadena ha llevado a concebir la estructura organizacional de la empresa de dos maneras diferentes. La primera es la que se refiere a su organización por sucursales, en donde se presenta en los primero renglones a los altos directivos, y en los segundos, a los gerentes de cada una de las tiendas, tal como se evidencia en la figura número cinco.

Figura número 5: Estructura Organizacional Excelsior Gama

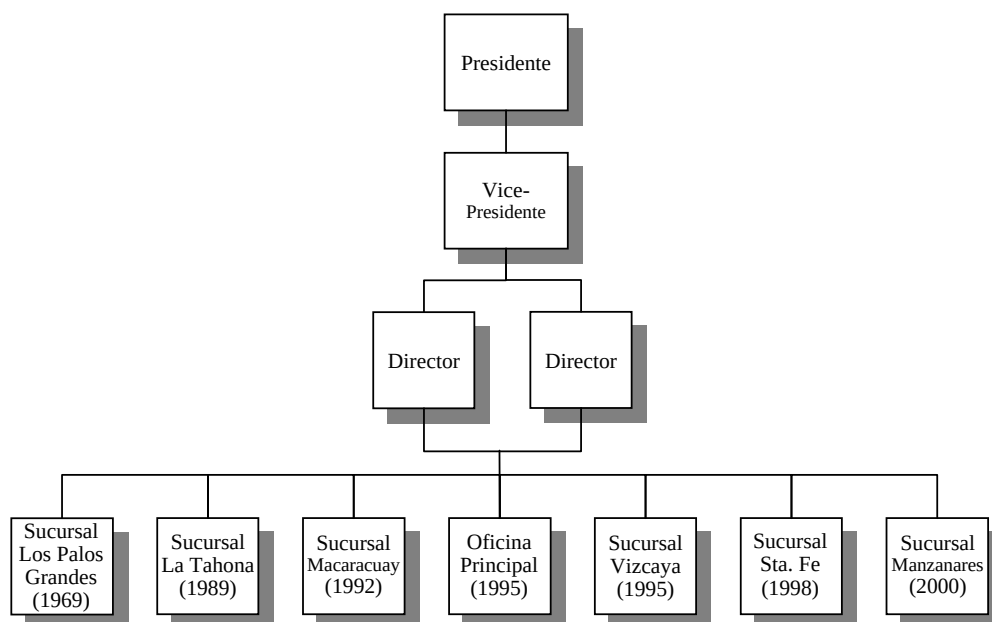
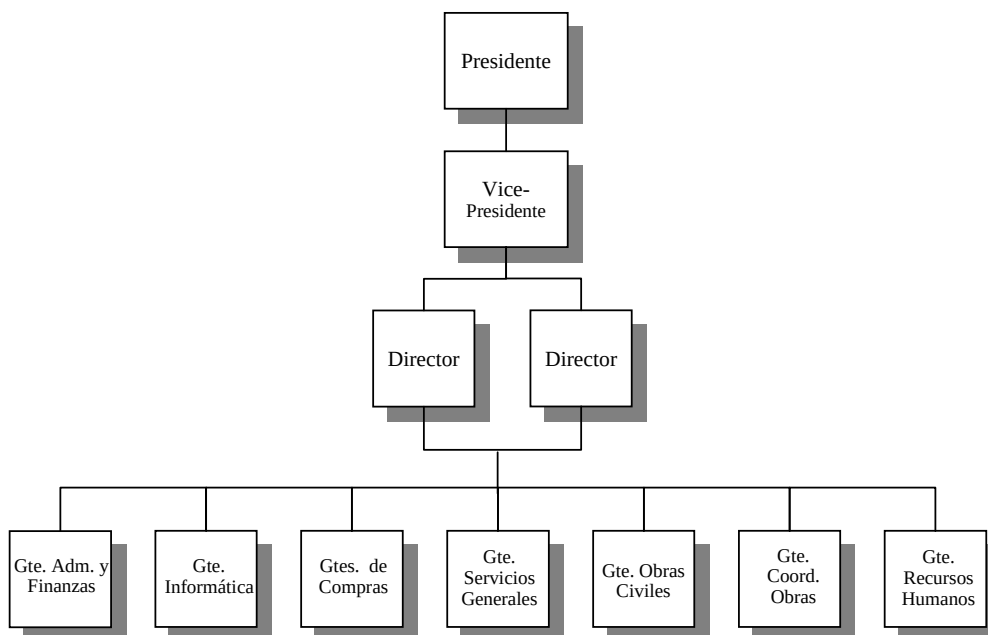


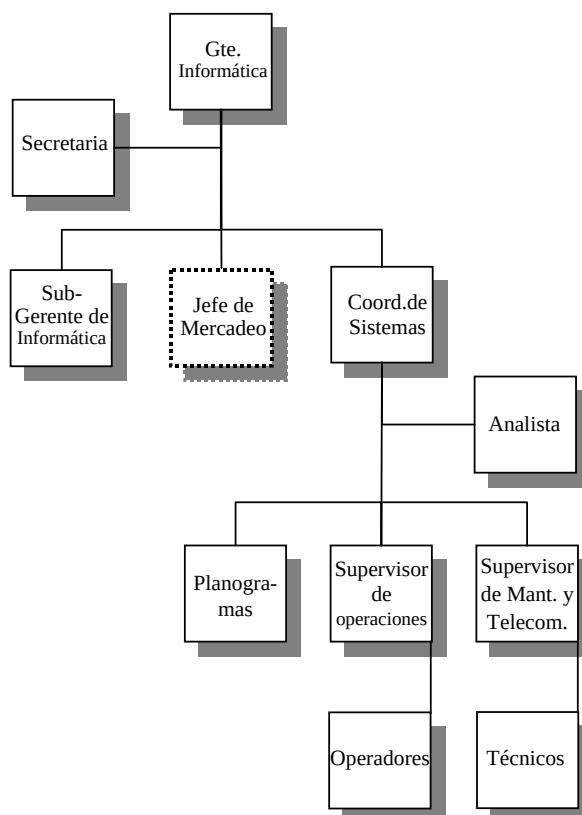
Figura número 6: Estructura de la Oficina Principal Excelsior Gama



En la figura número seis se presenta la estructura general de la empresa. Ésta es la que representa el funcionamiento interno, el cual es llevado a cabo desde la oficina principal.

Tal como se puede observar en la figura número siete, la estructura de Excelsior Gama no posee una gerencia específicamente dedicada al área de mercadeo, por lo que estas funciones son realizadas por un grupo de profesionales que a pesar de tener cierta autonomía reportan a la gerencia de informática, por haber sido su gerente, el precursor de las actividades de *marketing* (entre ellas Gama Club) dentro de la organización.

Figura número 7: Estructura de la Gerencia de Informática



Excelsior Gama, a pesar de contar con una estructura centralizada, ofrece a los empleados de cada una de las áreas libertad para realizar su trabajo, ya que promueve las iniciativas y premia el desarrollo de actividades eficaces.

5.4. Misión de la empresa.

La cadena de supermercados Excelsior Gama define su misión de la siguiente manera:

“Somos una empresa dedicada al autoservicio de productos de consumo masivo, que nos caracterizamos por mantener una excelente calidad en nuestros productos y servicios con el fin de lograr la satisfacción plena de nuestros clientes, colaboradores, proveedores y accionistas.

Queremos mantener una actitud abierta y constante a los cambios e innovaciones apoyados en una plataforma tecnológica de vanguardia.

Todo este proyecto está basado en los principios y valores de sus miembros, y tiene como objetivo contribuir al desarrollo del país fortaleciendo a la comunidad y preservando el medio ambiente” (Resumen Ejecutivo Excelsior Gama, 2000).

5.5. Visión de la empresa.

Para la cadena de supermercados Excelsior Gama, su visión se centra en dos puntos relevantes: el servicio al cliente y la expansión a través de la apertura de nuevas sucursales.

El primer punto de esta visión es resumido por la organización con las siguientes palabras: “La visión de Excelsior Gama es ser LÍDER en el mercado de supermercados, innovando para servir de la mejor manera al consumidor, ofreciendo productos de primera calidad a precios competitivos, brindando el mejor servicio en un ambiente agradable y cómodo”. Esta visión se encuentra ampliamente compartida a lo largo de la organización y se refleja a través de las acciones de todo el personal (Resumen Ejecutivo Excelsior Gama, 1994).

Por otra parte, la cadena Excelsior Gama tiene planteada la apertura de nuevos supermercados en el área metropolitana, manteniendo la importancia de la calidad, higiene, excelente atención y buenos precios.

Excelsior Gama se propone crecer, manteniendo siempre las políticas aplicadas hasta hoy. El área de expansión seguirá siendo el este de la ciudad de Caracas y cada supermercado deberá superar al anterior en cuanto a infraestructura y servicios, como hasta ahora se ha hecho.

En este proyecto de expansión tendrán cabida los mejores talentos, razón por la cual la honestidad y capacidad de trabajo de los empleados serán garantía para mantenerse dentro de la empresa. En este mismo sentido, la cadena aspira capacitar al personal en perfeccionar sus destrezas en el oficio y en mejorar la atención al cliente, lo cual se traduce en el entrenamiento para que sean mejores charcuteros, pescaderos, fruteros, entre otros, pero también en herramientas para mejorar sus relaciones humanas con los clientes, compañeros de trabajo, jefes, familiares y amigos (Resumen Ejecutivo Excelsior Gama, 1994).

5.6. Objetivos de la empresa.

El objetivo principal de Excelsior Gama es lograr la máxima satisfacción de sus clientes, ya que son ellos quienes disfrutan del servicio final y reportan rentabilidad a la empresa.

En Excelsior Gama poseen ciertas premisas que definen su actitud frente al consumidor, entre ellas: un cliente satisfecho atrae a siete más y uno insatisfecho se lo dice a 22, por tal motivo la atención y el servicio son características primordiales. Estas atenciones incluyen: el sonreír, ayudar y saludar al cliente, nunca engañarlo (en precio, peso), ser tolerante, paciente, eliminar el “NO HAY” y ofrecer alternativas; y proporcionarle valores agregados como las tarjetas Gama Club, Gama Club Kids, la publicación bimensual Notigama y el 800-8-Gama (Manual de inducción para empleados Excelsior Gama, 1999).

El último resumen ejecutivo de la empresa incluye dentro de los valores agregados ofrecidos por la organización servicios adicionales como: guardería, panadería, floristería, puntos de pago, cajeros automáticos y marcas propias (2000).

Una segunda premisa es que para Excelsior Gama el cliente como objetivo central de la organización siempre tiene la razón.

Cabe destacar que para la organización tiene especial importancia la presentación de los productos, ya que el cliente compra con la vista.

El último objetivo enunciado por Excelsior Gama es el de posicionarse en la mente del consumidor para que vuelva siempre (Resumen Ejecutivo Excelsior Gama, 1994).

5.7. Valores de la empresa.

La organización Excelsior Gama establece 17 valores empresariales:

- **Constancia:** Firmeza y continuidad en el servicio prestado, en las decisiones tomadas y en los propósitos.
- **Confianza:** Seguridad depositada en los miembros de la organización al delegar con tranquilidad y compartir con libertad.
- **Generosidad:** Actitud a apoyar a los demás sin anteponer los propios intereses.
- **Fidelidad:** Lealtad hacia la organización, cumplimiento de las normas y políticas establecidas.
- **Responsabilidad:** Responder satisfactoriamente por las tareas y obligaciones asignadas para el logro de los objetivos.
- **Humildad:** Capacidad para reconocer las virtudes y las oportunidades de mejora personal y trabajar en función de ellas.
- **Honestidad:** Manifestación congruente de los pensamientos, discursos y acciones.
- **Fe:** Seguridad y esperanza depositada en algo considerado cierto.
- **Innovación:** Actitud o capacidad para generar ideas innovadoras y aportar soluciones orientadas al mejoramiento continuo.

- **Valor de familia:** Convicción de que la familia es el núcleo principal del ser humano y representa armonía y fuerza.
- **Comunicación asertiva:** Expresar de forma clara los sentimientos y decisiones, en el momento adecuado sin lesionar los sentimientos de los demás.
- **Trabajo en equipo:** Actitud personal orientada hacia el logro de los objetivos comunes y compartidos, con la convicción del valor agregado del grupo.
- **Vocación de maestros:** Actitud positiva de transmitir los conocimientos y las experiencias a los demás.
- **Imagen personal:** Es el complemento de lo que las personas son por dentro y es el reflejo de la organización ante terceros.
- **Calidad:** Realizar las tareas y actividades, orientados a la satisfacción del cliente.
- **Excelencia:** Orientación en la búsqueda constante de la perfección y la calidad.
- **Compromiso:** Obligación contraída cuyo cumplimiento beneficia al grupo. (Resumen Ejecutivo Excelsior Gama, 2000).

5.8. Definición del target de la organización Excelsior Gama.

La organización Excelsior Gama define a su clientela como gente de poder adquisitivo medio y alto, de niveles socioeconómicos A, B y C, quienes son más exigentes y quieren productos de calidad. El target objetivo se encuentra ubicado en el área sur este de Caracas.

6. GAMA CLUB

6.1. Historia y evolución de la herramienta Gama Club.

En 1994 la Directiva de la organización Excelsior Gama decidió emprender un proyecto innovador y diferenciador para su negocio de supermercados, concluyendo en la creación de un plan de “tarjeta frecuente”. La idea fue originaria de experiencias extraídas de organizaciones extranjeras, tomada en los viajes emprendidos por los directores de la empresa: Lic. Luis Miguel da Gama y Arquitecto Nelson da Gama.

Dentro de la fase de materialización inicial de la tarjeta en la empresa, se llegaron a emitir las “tarjetas prueba” de un grupo piloto –entre ellos muchos de los altos ejecutivos de la organización– para luego proceder a su alcance masivo. Durante ese mismo año (1994) se recopilaron datos de una muestra representativa de la clientela, pero dada la existencia de problemas técnicos dentro de la organización, las tarjetas no pudieron distribuirse inmediatamente entre sus usuarios. La dificultad la presentaban los “scanners”: ese dispositivo ubicado en las cajas registradoras, encargado de leer los códigos de barra en las etiquetas de los productos en venta y almacenar en una memoria electrónica la información de compra de los usuarios. Aun cuando las tarjetas estaban emitidas y listas para su distribución, las mismas no se entregaron a sus dueños puesto que los “scanners” no cumplían la función básica para lo cual fue creada la tarjeta.

Fue en 1995 cuando se logró solucionar el problema que existía con los “scanners” de los supermercados, permitiéndole a la tarjeta salir al mercado con un “éxito discreto”, para usar palabras del actual gerente de informática de la organización, Sr. Luis Miguel Mirabent, quien fue igualmente uno de los originarios

de esta iniciativa en su tiempo. “El aliciente era la no conformación de cheques” explicó Mirabent (Diciembre 1999), sin dejar de afianzar que para Excelsior Gama el objetivo de la tarjeta radicaba en la recopilación de información de compras de sus afiliados. Buscaban sin duda generar una matriz de consumo, y en consecuencia afianzar el concepto de lealtad entre sus usuarios.

Estaba claro que en los inicios de la tarjeta las motivaciones para la adhesión de usuarios no eran nada fuertes. Para mejorar esa situación, y aumentar el número de adeptos, se instauró entre las cajeras de los supermercados una disciplina inmanente de pedir a cada cliente su tarjeta de membresía a la hora del pago; buscando que el cliente en el supuesto de no tenerla –caso que era muy común entre la mayoría de los usuarios para la época- se viera motivado a obtenerla. Para hacer aún más eficiente la iniciativa, Excelsior Gama originó un incentivo interno entre las cajeras de los supermercados: premiar durante un período determinado de tiempo a aquellas empleadas que lograran conseguir mayor número de afiliados a las tarjetas. Fueron esos los primeros cinco o seis meses en los cuales la organización percibió un crecimiento activo y significativo entre su clientela para con la tarjeta Gama Club.

Y llegó la hora de movilizar el incentivo interno hacia los usuarios “externos”, a través de rifas y “tickets” de concurso cada vez que un afiliado utilizara su tarjeta durante la compra. Fue en 1996 cuando comenzaron a escucharse las famosas rifas de “automercados de cien mil bolívares (Bs. 100.000,00)” que otorgaba Excelsior Gama en cada sucursal, como premio sólo a los afiliados al plan Gama Club. Dado los buenos resultados de la experiencia a los ojos de la organización, se decidieron incrementar las ventajas que ofrecían las tarjetas para ir más allá de la simple conformación automática de cheques.

Creció el número de clientes interesados en Gama Club, y con ello ya las cajeras de los supermercados no se daban abasto con su doble asignación: función de cajeras y la afiliación de tarjetas Gama Club. Inclusive los gerentes y sub-gerentes

trataron de aliviar la situación con su ayuda, pero dieron en la resolución de necesitar una fuerza de trabajo adicional y exclusiva para la tarjeta. Surgen de esa manera los contratos a promotoras para que fueran ellas quienes dieran el frente a Gama Club e impulsaran el número de afiliaciones. Ciertamente así aumentó el número de miembros.

Paralelo a la contratación externa de promotoras, en 1997 surgió la idea de crear alianzas entre la organización Excelsior Gama y otros negocios del país, buscando ofrecer a los afiliados descuentos múltiples en otros establecimientos aliados con la simple presentación de la tarjeta Gama Club. El beneficio percibido por Excelsior Gama con la implantación de relaciones comerciales es el de ofrecerle mayor valor agregado a sus miembros, mientras que los comercios aliados obtienen nuevos clientes, producto de la alianza.

El continuo ascenso de afiliaciones, y el exitoso trabajo realizado por la iniciativa de las promotoras, hizo que la empresa dejara de lado los contratos y adoptara esa fuerza laboral como propia de la empresa.

La organización decidió pertinente hacer publicidad de la tarjeta en los medios masivos de comunicación, contratando servicios de locuciones de radio en vivo y vallas publicitarias para mencionar sólo algunos de los proyectos.

6.1.1. Proyectos y tradiciones que nacen dentro de Gama Club.

Posterior a las alianzas surgió la iniciativa de Gama Club Kids, una tarjeta de afiliación para los hijos de los usuarios Gama Club, con miras a crear ese impulso de lealtad en los niños pequeños, menores a los 12 años de edad. Son muchos los hijos que acompañan a sus padres (especialmente a las madres) a los supermercados, y

Excelsior Gama percibió en ellos un motor a favor de la empresa si los mismos eran tomados en cuenta. A través de regalos, concursos, eventos infantiles y cartas personalizadas de cumpleaños, la organización logró consolidar una base de datos considerable de adeptos de menor edad. Esto se percibe como otro de los incentivos ideados por la organización para lograr aumentar su base de clientes Gama Club: 24.000 niños conforman la población de miembros Gama Club Kids, según el informe de Junio de 2000.

Una de las tradiciones desarrollada por la organización entre sus miembros de Gama Club, es la de enviar regalos navideños al finalizar cada año fiscal como reconocimiento a su posición de “mejor cliente” dentro de la empresa. Hay categorías de premios en función del rango de compras realizadas por los afiliados a lo largo del año; y a pesar de haberse convertido en una tradición, han surgido para tal fin nuevas iniciativas como las del recetario de Armando Scanonne y los regalos a los hijos de los “mejores clientes” como incentivo a la compra y afiliación para los no miembros.

6.1.2. Objetivos y ventajas de la tarjeta Gama Club.

La tarjeta Gama Club persigue el fin dentro de la organización de recopilar información de compras de los usuarios, con miras a conocer el historial desarrollado por sus clientes y explotar más a fondo las técnicas de mercadeo directo que pudieran afianzar aún más la compra y el concepto de lealtad para con la empresa. Es por ello que Gama Club es denominada dentro de Excelsior Gama como una “tarjeta de lealtad”, que aparte de otorgar premios de fin de año a casi el 70% de sus afiliados, facilitar ofertas con los negocios aliados y eliminar el proceso de conformación de cheques a la hora de realizar compras en todas las sucursales Gama, la misma

pretende explotar a futuro una relación directa con su clientela para personalizar la relación que define el negocio con sus usuarios.

El registro de afiliados de Gama Club del mes de Junio de 2000, cuenta con una base de 64.000 usuarios finales, arrojando una estadística muy favorable para los objetivos de la empresa: de cada cien bolívares vendidos en los establecimientos de Excelsior Gama, cincuenta y siete bolívares provienen de las compras realizadas por miembros de Gama Club. La cifra pretende incrementarse, hasta lograr que el ciento por ciento de las ventas provengan de miembros del club de afiliación. Lo anterior apoya las estrategias de “personalización de la clientela” que se ha pretendido emprender dentro de la empresa: “el cliente de Gama Club tiene nombre y apellido” (da Gama, 21 Septiembre 1999). Con Gama Club la empresa reconoce lo que sus “clientes fijos” consumen, mientras que con el sistema de código de barras solamente se logra saber lo que consumen el resto de los clientes en general.

Estudios realizados por la empresa Gama durante mayo de 2000 congregaron la siguiente información:

Tabla número 8: Distribución de ventas por afiliados a Gama Club

Porcentaje acumulado de afiliados a gama club	Descripción del grupo de afiliados	Definición en porcentajes de las ventas totales por el grupo afiliado
10%	Primeros mejores clientes de Gama Club.	37%
20%	Primeros y segundos mejores clientes de Gama Club.	57%
30%	Primeros, segundos y terceros mejores clientes de Gama Club.	71,15%

40%	Primeros, segundos, terceros y cuartos mejores clientes de Gama Club.	81,16%
-----	---	--------

La información fue producto de un análisis exhaustivo de los recibos de compra de los afiliados, que cuantificados dentro del universo total de clientes de la cadena, los mismos representan el 40% de los consumidores de la empresa. Igualmente, la organización documentó como promedio de visita de sus afiliados la cifra “4.16 veces de asistencia mensual”.

Dentro de la estrategia de mercadeo del año 2000 está la de explotar a fondo el programa Gama Club, según informó Liliana Trejo, Jefe de Mercadeo de la empresa. Se pretenden reforzar los regalos navideños a los mejores clientes por récord de compra, mientras se idea, actualmente en una fase conceptual, el incentivo dentro de Gama Club de “premios al instante” a través de la acumulación de puntos por medio de las compras.

Las ventajas que ofrece Gama Club a sus clientes se exponen a manera de síntesis a continuación:

- Conformación automática de cheques: beneficio de aceptación inmediata de cheques personalizados de los afiliados al club.
- Descuentos: 5% de descuento en la compra de licores durante todo el mes de aniversario, y 5% de descuento en toda la compra realizada durante el día de cumpleaños.

- Récord de compras: registro de compras personalizada de cada miembro del plan, permitiendo a la empresa identificar ganadores de premios al finalizar el año.
- Premiación trimestral: entrega de premios cada tres meses a clientes afiliados al plan Gama Club, en conjunto con los proveedores de la empresa.
- Descuentos en establecimientos comerciales (alianzas): beneficios económicos otorgados en otros establecimientos.

Tabla número 9: Alianzas comerciales de Gama Club (año 2000)

Establecimiento comercial	Descuento ofrecido	Concepto descuento
AutoAgro	15%	Servicios automotores
TopSpa	20%	Inscripción de planes
Movilnet	Excelentes descuentos	Planes de pagos
Mega Cauchos	Variedad descuentos	Productos y servicios
Bonaire Tours	3%	Servicios aéreos y terrestres
El Palacete	10%	Servicios de belleza
Onnis	Excelentes descuentos	Servicios odontológicos
Restaurant Lee Hamilton	Botella de vino	Servicio de restaurant
Oasis musical	10%	Todos los títulos de discos
Ferre Total	4%	Afiliación y descuento adicional
La Terrona	30%	Productos farmacia nacionales
Scandinavian Spa	15%	Inscripción en cualquier plan
General de Seguros	Excelentes condiciones pago	Póliza para vehículos
Recordland	10%	Todos los títulos de discos
Norwegian Cruise Line	5%	Tarifa del crucero
Fitness Gimnasio	20%	Inscripción
Rescarven	Excelentes Ventajas	Cualquier plan
FarmaPlus	5%	Precio de los productos
Avilab	15%	Servicios de laboratorio
Tierra Increible	15%	Días feriados y fines de semana

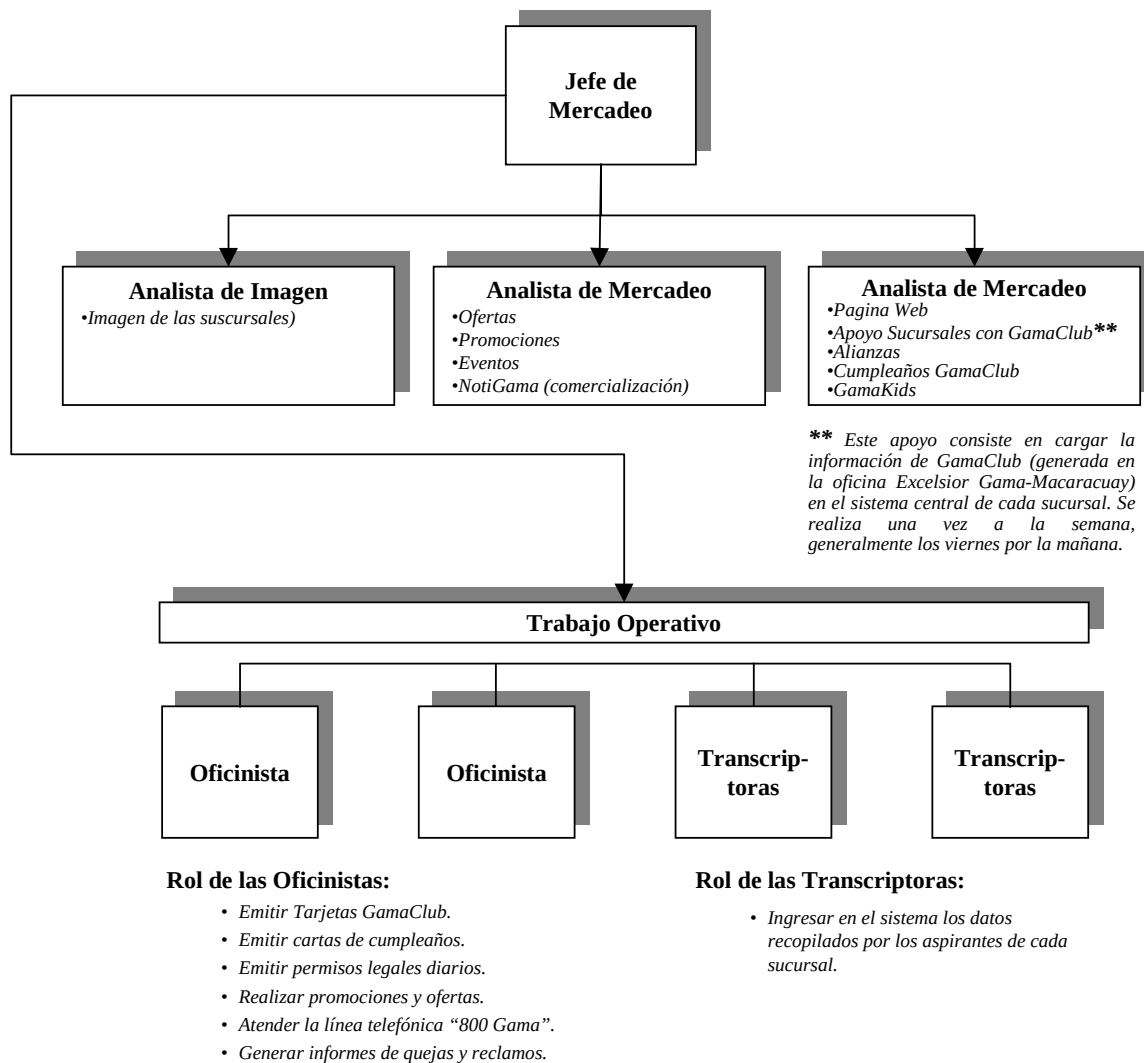
6.2. Los inicios del Departamento de Gama Club dentro de la organización.

Es en 1997 cuando el Departamento de Mercadeo de la organización Excelsior Gama decide apoderarse de la tarjeta Gama Club, puesto que la herramienta, previa a esa fecha, era potestad del Departamento de Informática. El Sr. Luis Miguel Mirabent era para aquel entonces, al igual que en la actualidad, el Gerente de Informática de la empresa. Era su secretaria quien en los comienzos de Gama Club transcribía los datos de los afiliados, y manejaba todos los conocimientos relacionados al instrumento. Fue inclusive hasta 1997 la denominada internamente “Jefa de Gama Club”, ya que nadie tenía el acceso y el control de la herramienta.

Hoy día la empresa Excelsior Gama cuenta con un departamento de mercadeo debidamente estructurado que desarrolla todos los procesos necesarios para llevar a cabo el programa Gama Club. Si bien ese departamento es el encargado de materializar todas las actividades que requiere la organización desde el punto de vista de mercadeo, el mismo está delimitado en función de las tareas que desempeña cada rol, mezclando tanto las tareas del programa Gama Club, como del resto de las demás actividades de mercadeo de la empresa.

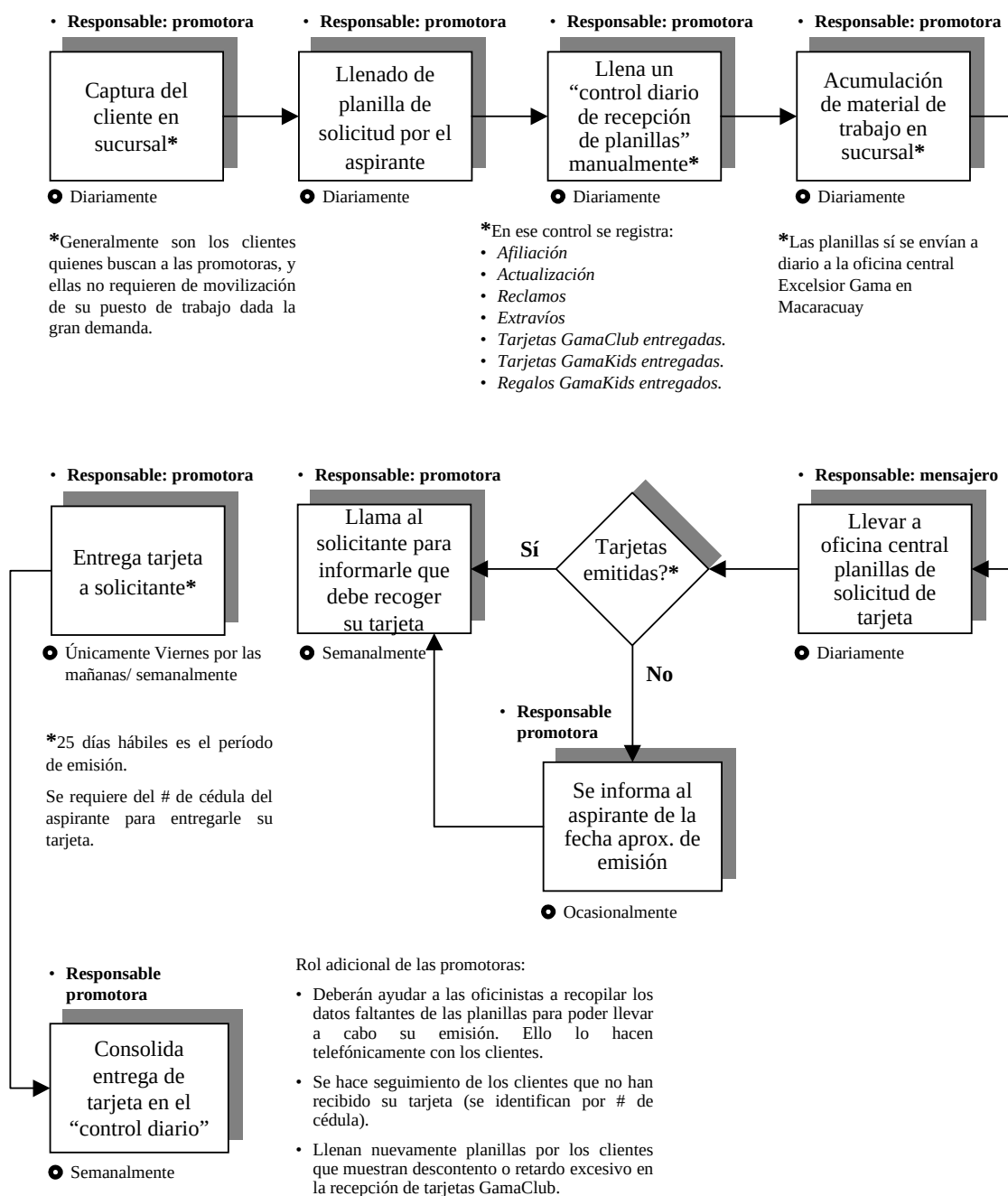
Gama Club está inmerso dentro de un plan estratégico global, y es por ello que no existe un departamento único para el programa. Hay planes a corto plazo de crear un departamento exclusivo para Gama Club, que estaría en funcionamiento para finales del año 2000.

6.2.1. Descripción del Departamento de Mercadeo de Excelsior Gama.

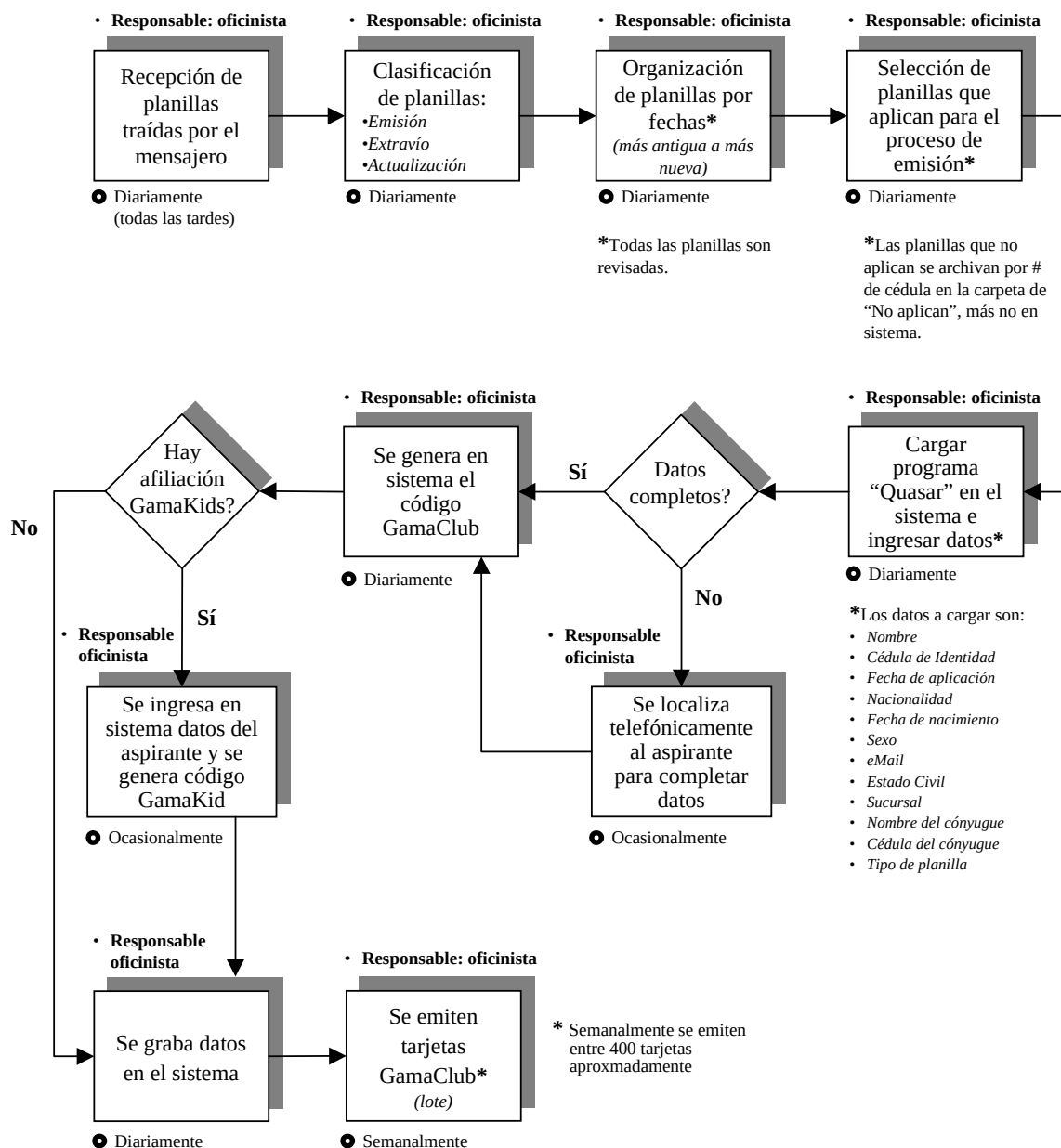


6.2.1.1. Descripción de los procesos dentro de Gama Club.

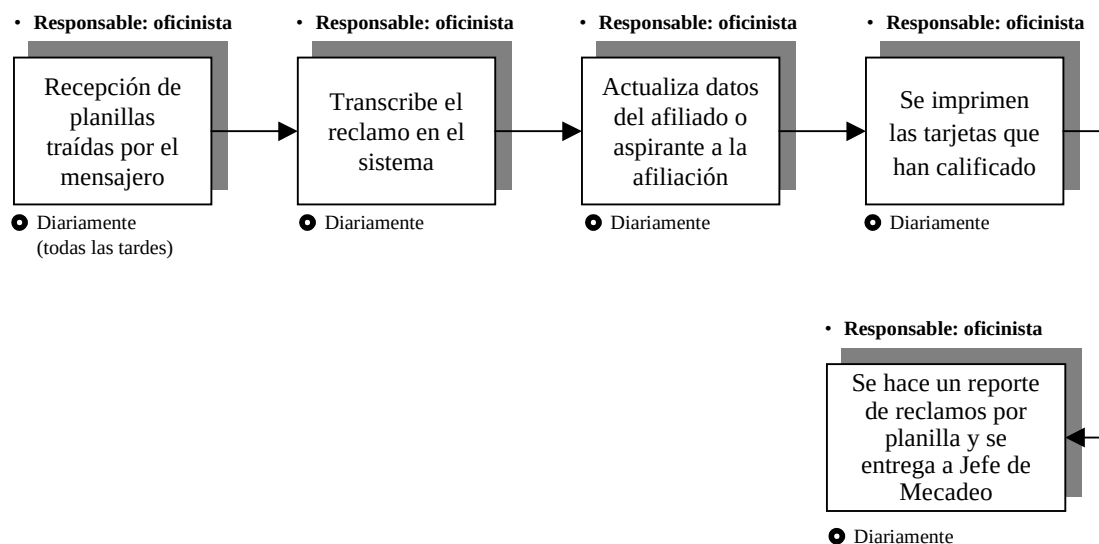
6.2.1.1.1. Proceso de captura de información del cliente en sucursal.



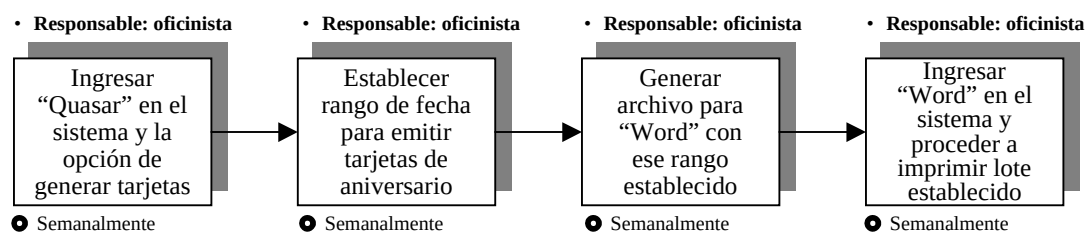
6.2.1.1.2. Proceso de emisión de tarjeta de afiliación.



6.2.1.1.3. Proceso de reclamos.



6.2.1.1.4. Proceso de impresión de tarjetas de aniversario.



1. PROCESO DE ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Los datos obtenidos de los 150 cuestionarios aplicados fueron vaciados y tabulados por separado, y su tratamiento sigue el siguiente orden:

- Número y enunciado completo de la pregunta.
- Tabla de frecuencias y porcentajes.
- Tabla estadística.
- Gráfico interpretativo de los datos.
- Análisis de los resultados.

Para la interpretación de la información recopilada se clasificaron los datos en función de:

- Características de la muestra.
- Análisis de los resultados de preguntas individuales.
- Análisis de los resultados de preguntas combinadas.

Fue calculada la media aritmética, la mediana, la moda y la desviación típica, y se desarrolló un análisis de los datos obtenidos en cada pregunta o combinación de preguntas, a fin de extraer sus respectivas conclusiones.

El orden en cual se presentan los cálculos y análisis a cada una de las preguntas mantiene la secuencia establecida en el cuestionario.

2. CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS DE LA POBLACIÓN MUESTRAL

Afiliación a Gama Club (pregunta N° 1):

- (1) Afiliados
- (2) No afiliados

Tabla de frecuencias y porcentajes de la pregunta N° 1

Datos	(1)	(2)
N° personas	150	0
Porcentaje	100%	0%

Análisis de la pregunta N° 1:

Para la realización del trabajo de campo entre los usuarios de los servicios de Excelsior Gama, fue requisito indispensable su afiliación a "Gama Club". Por tal motivo, la primera pregunta del cuestionario indagaba sobre dicha característica del consumidor. En caso afirmativo se proseguía con el instrumento; en caso negativo se ubicaba un nuevo usuario.

Los resultados arrojados por esta pregunta definen una característica estándar, para el total de los encuestados: ser "afiliado" al Sistema Gama Club.

Sexo del encuestado (pregunta N° 3):

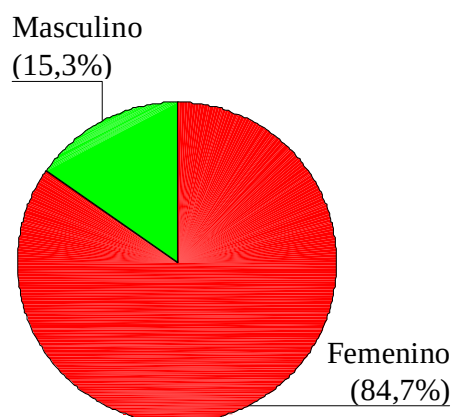
- (1) Femenino
- (2) Masculino

Tabla de frecuencias y porcentajes de la pregunta N° 3

Datos	(1)	(2)	Total
N° personas	127	23	150
Porcentaje	84,7%	15,3%	100%

Tabla estadística de la pregunta N° 3

Datos válidos	150
Datos perdidos	0
Media	1,15
Mediana	1
Moda	1
Desviación Típica	0,36

Gráfico de la pregunta N° 3**Análisis de la pregunta N° 3:**

La mayoría de los miembros afiliados de la muestra de estudio son del sexo femenino. Lo resaltante es que esta característica da inicio a la definición del estilo del grupo afiliado al Sistema, en donde las necesidades y gustos del grupo se pueden comenzar a estructurar en función del sexo.

Este resultado, ratificado por los datos de la media aritmética y moda se podría interpretar por la preferencia de los usuarios femeninos a pertenecer al club de

afiliación con supremacía sobre los usuarios masculinos, quienes no perciben claramente las ventajas de la afiliación en el uso de los establecimientos Gama.

Edad del encuestado (pregunta N° 4):

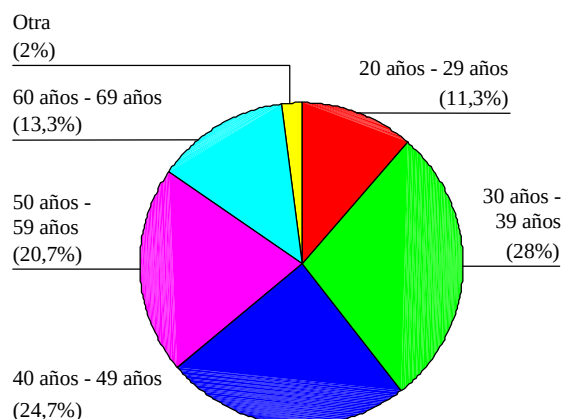
- (1) 20 años – 29 años (2) 30 años – 39 años
 (3) 40 años – 49 años (4) 50 años – 59 años
 (5) 60 años – 69 años (6) Otros

Tabla de frecuencias y porcentajes de la pregunta N° 4

Respuestas	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Total
N° personas	17	42	37	31	20	3	150
Porcentaje	11,3%	28%	24,7%	20,7%	13,3%	2%	100%

Tabla estadística de la pregunta N° 4

Datos válidos	150
Datos perdidos	0
Media	3,03
Mediana	3
Moda	2
Desviación Típica	1,29

Gráfico de la pregunta N° 4**Análisis de la pregunta N° 4:**

Las edades que predominan en la muestra de afiliados a Gama Club se encuentran en el rango de los "30 años-39 años", representado por un 28,8% de frecuencia en las respuestas. Le sigue en frecuencia porcentual el rango que comprende "40 años-49 años" con un 24,7%, y ocupa una tercera posición el rango que comprende "50 años-59 años".

Se puede interpretar que la edad promedio de los afiliados al Sistema se encuentra entre los "40 años-49 años", sin embargo, el dato estadístico más representativo para este ejemplo lo define la moda con la opción de "30 años-39 años".

Encontrándose más del 50% de los encuestados en edades comprendidas entre 30 años y 49 años, demostraría la percepción de la ventaja del club de afiliación entre una población crecida en ambiente de cambio y uso de la tecnología para lograr mejores servicios.

Interpretando la desviación típica se inferiría que los afiliados a Gama Club poseen una edad comprendida entre los 30 años y los 69 años. Es un público de edad madura, cuyas edades en función de las frecuencias porcentuales de la muestra representa el 73,4% de la totalidad.

ese mismo dato representa el valor medio de las posibles respuestas encontradas en el grupo de estudio.

Aquí se observa nuevamente una característica que segmenta aún más en detalle a la población de afiliados a Gama Club, ya que las necesidades que perciben las personas en los diversos estados civiles son distintos entre sí, y al conocer la tendencia de afiliados se pueden orientar mejor los esfuerzos.

Número de personas por hogar (pregunta N° 6):

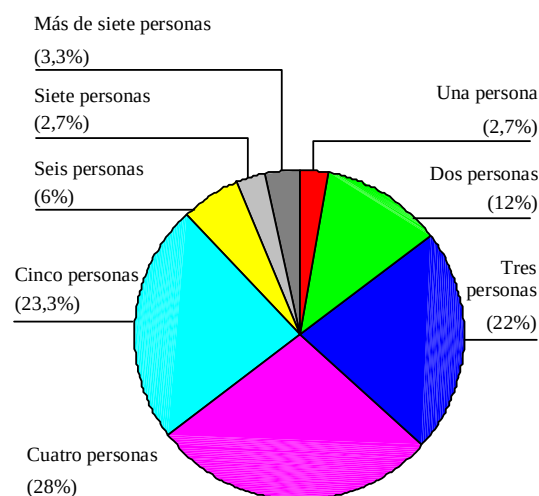
- | | |
|--------------------|---------------------------|
| (1) Una persona | (2) Dos personas |
| (3) Tres personas | (4) Cuatro personas |
| (5) Cinco personas | (6) Seis personas |
| (7) Siete personas | (8) Más de siete personas |

Tabla de frecuencias y porcentajes de la pregunta N° 6

Respuestas	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	Total
N° personas	4	18	33	42	35	9	4	5	150
Porcentaje	2,7%	12%	22%	28%	23,3%	6%	2,7%	3,3%	100%

Tabla estadística de la pregunta N° 6

Datos válidos	150
Datos perdidos	0
Media	4,02
Mediana	4
Moda	4
Desviación Típica	1,48

Gráfico de la pregunta N° 6**Análisis de la pregunta N° 6:**

Entre los afiliados a Gama Club existe una marcada frecuencia de hogares en donde habitan de 3 a 5 personas. Si bien el porcentaje más elevado representa la opción de "cuatro personas por hogar" con un 28%, la desviación típica permite interpretar que las opciones que le siguen en frecuencia se encuentran en el rango

arrojado por dicho cálculo estadístico: 73,3% de los encuestados habitan en hogares que contienen entre tres y cinco personas.

Con estos resultados se puede conocer el tamaño promedio de las familias que contienen al menos un miembro familiar afiliado a Gama Club, y nuevamente las características de los hogares varían según la cantidad de personas que las conforman.

Aquí es importante concluir que más allá del promedio de miembros que habitan por hogar (cuatro personas), el rango de observación deberá centrarse en las opciones de respuestas que definen porcentajes muy cercanos, y que por demás se encuentran en el rango establecido por la desviación típica.

1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Son denominados estudios exploratorios aquellos que, según Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio; se efectúan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes; “por lo general determinan tendencias, identifican relaciones potenciales entre variables” (Dankhe en Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 1991).

Sabino complementa lo anterior al exponer que las investigaciones exploratorias son “las que pretenden darnos una visión general, aproximada, respecto a un determinado objeto de estudio”. Igualmente agrega que “los mismos surgen cuando aparece un nuevo fenómeno que, por su novedad, no admite todavía una descripción sistemática” (1992).

La investigación de la efectividad de la herramienta Gama Club, como sistema de mercadeo directo, pretende adentrar al lector a las implicaciones, aplicaciones y resultados de la técnica dentro de su función para la organización Excelsior Gama. A la luz de las conclusiones otorgadas por la empresa, y por los usuarios finales de la misma, se concluyó acerca de los objetivos de la técnica, su funcionamiento y la visión que se tiene de la aplicación.

Este trabajo académico puede clasificarse según los distintos parámetros que exponen los autores Hurtado y Toro (1998) para los siguientes términos:

- *Según su grado de profundidad:* el pretender medir la efectividad de una herramienta de mercadeo directo, como lo es el sistema de afiliación por tarjetas de membresía de los supermercados; permitió ahondar, analizar y describir dicha técnica. El estudio se centró en una empresa en particular,

Excelsior Gama, que para lograr los objetivos de este trabajo, se debió entender a fondo tanto el contexto que rodea a la organización como a la clientela que la sustenta. En consecuencia, se puede afirmar que la investigación se ubica en el campo de las *exploratorias*.

- *Según su duración:* el análisis es del tipo *transversal*, ya que el mismo pretendió medir la efectividad de una herramienta de mercadeo directo dentro de una empresa de supermercados del este de Caracas.
- *Según su contexto:* los elementos que definen tanto a los supermercados del este de Caracas, como sus técnicas y a su clientela, están completamente definidos por una serie de características sociales, económicas y culturales incontrolables para efectos de esta investigación. Se concluyó hacer el estudio en el actual ambiente natural que perciben los clientes de los supermercados Excelsior Gama, sin dar cabida a modificaciones algunas de las variables del entorno. Es una *investigación de campo*.
- *Según su uso:* en la búsqueda del conocimiento pleno sobre el tema de mercadeo directo aplicado a los supermercados del este de Caracas, y en la búsqueda de los sustentos teóricos y prácticos de la herramienta, se decidió clasificar al estudio bajo el tipo *básico*.
- *Según su naturaleza:* este estudio se ubicó conceptualmente dentro de las investigaciones *empíricas*, ya que se recurrió a los hechos, y a su vez se complementó con la parte *documental* por la necesidad teórica requerida.

2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Para Sabino "el diseño de la investigación se ocupa de proporcionar un modelo de verificación que permita contrastar hechos con teorías, y su forma es la de una estrategia o plan general que determina las operaciones necesarias para hacerlo. Es la estrategia general del trabajo" (1992).

Según la clasificación de este autor, la investigación de la efectividad de la tarjeta de membresía Gama Club se ubica dentro de los estudios de *campo*, ya que los datos obtenidos para comprobar su eficacia provienen de la opinión que gozaba la misma de parte de sus afiliados. Metodológicamente esta información es originaria de *fuentes primarias*.

Dentro de las *investigaciones de campo*, la misma se ubica en las catalogadas como *experimentos post-facto*, que para Sabino se interpretan como aquellas que se realizan luego de sucedido los hechos (1992). Allí no se controlan los hechos, ni las circunstancias en las cuales se desarrollan. Para los efectos del estudio de Gama Club, los análisis se realizaron luego de implantada la herramienta y con seis años de funcionamiento.

Igualmente se debió clasificar este trabajo, dentro de las *investigaciones de campo*, como un trabajo por *encuestas de muestreo*, ya que para su análisis y desarrollo se escogió, mediante procedimientos estadísticos, una parte significativa del total de afiliados para conocer y observar las características y tendencias de todo el universo Gama Club.

En la clasificación que ofrecen Hernández, Fernández y Baptista, el diseño de investigación se ubica dentro del tipo *no experimental-transversal*: la que se realiza sin manipular deliberadamente variables, observando fenómenos tal y como se dan en

su contexto natural. Igualmente, es importante definir que los datos se recolectaron “en un solo momento, en un tiempo único” (1998). La aproximación empírica se llevó a cabo en la actualidad, pretendiendo medir la efectividad de una técnica relativamente nueva en medio de las opiniones de sus afiliados.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo general

El objetivo central de esta investigación es ***determinar la ventaja competitiva que genera el uso de sistemas de afiliación por tarjeta de membresía, como técnica de mercadeo directo, para los supermercados del este de Caracas, posicionados en los segmentos socioeconómicos A, B y C; y determinar el valor que estos sistemas agregan a los miembros.***

3.2. Objetivos específicos

Los objetivos que a continuación se presentan sirvieron de guía en cada una de las etapas desarrolladas durante el proceso de investigación. El logro del objetivo central es el resultado del alcance total del plan trazado.

- Identificar la importancia de los servicios de apoyo dentro de la mezcla de mercadeo de las organizaciones modernas.
- Conocer la función del mercadeo relacional como una nueva tendencia aplicada a cualquier negocio que busque lograr y mantener relaciones a largo plazo con sus clientes.
- Determinar el papel del mercadeo directo como técnica que permite a la organización conocer y acercarse a sus clientes.

- Entender la evolución que han experimentado los supermercados en Venezuela y el rol que cumplen los servicios adicionales dentro de sus estructuras.
- Describir las características y hábitos de compra de los clientes actuales de supermercados y los cambios que han experimentado producto de nuevas necesidades.
- Definir la situación de la organización Excelsior Gama, caso de estudio, para entender la importancia que tienen los clientes dentro de sus estrategias.
- Describir los procesos utilizados por la organización Excelsior Gama para la emisión de las tarjetas de afiliación y para el cumplimiento de las promesas ofrecidas.
- Definir los beneficios que actualmente ofrece el club de clientes frecuentes “Gama Club” a sus miembros.
- Identificar el valor que agrega el sistema de membresía “Gama Club” a la clientela afiliada.
- Determinar si dicha herramienta constituye una ventaja competitiva para la organización Excelsior Gama en función de la percepción de sus miembros.
- Determinar las acciones que podría emprender la organización para optimizar los beneficios obtenidos, tanto para la empresa como para los usuarios del servicio Gama Club.

4. HIPÓTESIS

Hernández, Fernández y Baptista definen las hipótesis como “explicaciones tentativas del fenómeno investigado, las cuales son formuladas a manera de proposiciones” (1998). Las hipótesis no son afirmaciones de hecho por lo que su cumplimiento no puede asegurarse.

Tal como establecen los autores antes mencionados, las hipótesis se basan en relaciones entre dos o más variables, tomadas a partir de conocimientos organizados y sistematizados que deben estar sujetos a comprobación empírica.

Tomando en consideración esta definición se estableció como hipótesis central de la investigación la siguiente afirmación:

“El sistema de afiliación por tarjetas de membresía Gama Club genera una ventaja comparativa para la empresa Excelsior Gama y agrega valor a sus afiliados”.

5. VARIABLES

Se entiende por variable cualquier propiedad de la realidad que es susceptible a ser medida. Las variables pueden referirse a características y cualidades que poseen los objetos de estudio y pueden asumir diferentes valores dentro de la investigación.

La variable dependiente es aquella que sufre modificaciones cuando se producen variaciones en algunas de las variables independientes. Estas últimas son aquellas cuyos efectos se desean conocer.

Para efectos de esta investigación, las variables definidas fueron las siguientes:

Variables Independientes:

- Ventaja competitiva de la empresa Excelsior Gama.
- Valor agregado a sus afiliados.

Variable Dependiente:

- Efectividad del sistema de afiliación “Gama Club”.

La investigación realizada se centró en dos variables que buscaban determinar la efectividad del sistema de afiliación “Gama Club” como técnica de mercadeo directo en Excelsior Gama.

Teniendo en consideración estas variables, ventaja comparativa y valor agregado al cliente; fueron definidos los indicadores e ítems del instrumento de recolección de datos.

A continuación se presenta el cuadro de operacionalización de variables creado para determinar la veracidad de la hipótesis planteada.

6. INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

Para Sabino, “el instrumento de recolección de datos es cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos la información” (1992). Para los efectos de esta investigación, el instrumento pretendía comprobar la efectividad de la herramienta de mercadeo directo Gama Club a través de las opiniones que de ella tienen los afiliados a la misma.

Al clasificar la forma del instrumento de recolección utilizado para este trabajo, se comenzará definiendo al mismo dentro del rubro de la clasificación que existe dentro los llamados “cuestionarios o entrevistas-estructuradas”; estos son las técnicas principales de recolección de datos que permiten “la interacción entre dos personas, una de las cuales -el investigador- formula determinadas preguntas relativas al tema en investigación, mientras la otra -el investigado- proporciona verbalmente o por escrito la información solicitada” (Sabino, 1992). Son los afiliados al sistema de Gama Club los mejores sujetos que pueden proporcionar su posición frente a la efectividad de la herramienta: ellos definen el valor que agrega el servicio (valor agregado) y a su vez tildan de diferente a la empresa frente a sus competidores (ventaja comparativa).

6.1. Contenido del instrumento:

El instrumento utilizado para este estudio contenía respuestas, en la mayoría de los indicadores, “formalizadas”, lo que es lo mismo a decir que las respuestas estaban ya estructuradas previa a la realización física de la encuesta. La razón que avala esta decisión es que la muestra de abordaje era considerablemente numerosa y se pretendían codificar las respuestas de manera matemática.

Si se analiza en detalle el instrumento creado, el mismo contenía en un 90% preguntas de alternativas fijas o cerradas, lo que dejaba apenas uno o dos de los ítems para que el encuestado expandiera sus conocimientos ante preguntas de final abierto o simplemente abiertas. El instrumento puede ser interpretado de tipo “cédula” para algunos lectores, ya que los investigadores leían las preguntas a los investigados esperando recibir verbalmente de ellos las respuestas.

El contenido informativo del “cuestionario tipo cédula”, proviene de la operacionalización de las variables que originaron los ítems expuestos que concretan las dimensiones observables y recopilables en el objeto de estudio.

7. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Previo al abordaje de la muestra, se llevó a cabo una evaluación del instrumento de recolección de datos a través de la aplicación del mismo a un grupo piloto. Dicho grupo estaba conformado por quince personas que cumplían con los mismos requisitos exigidos a los miembros de la muestra. El número de la muestra piloto representó el 10% del total de las encuestas realizadas en la muestra final. Al someter los resultados frente a los diferentes criterios de validación del instrumento se obtuvo lo siguiente:

- *Validez de contenido:* el instrumento utilizado para comprobar la efectividad de la herramienta Gama Club fue sometido a la evaluación de asesores metodológicos, asesor académico del trabajo y especialistas en el área de mercadeo. La revisión del instrumento se hizo desde la operacionalización de las variables que dio origen al mismo.
- *Validez de criterio:* el instrumento al ser aplicado en la prueba piloto, arrojó resultados similares a los encontrados en estudios anteriores acerca de sistemas de membresía. Igualmente es importante destacar que los resultados arrojados por la prueba piloto fueron muy similares a los encontrados en la muestra general.

8. UNIVERSO

Se entiende por población al conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones previamente establecidas (Selltiz, 1974). Los elementos seleccionados como población o universo pueden suministrar información útil para el logro de los objetivos planteados por una investigación.

En esta investigación el universo estuvo conformado por todas aquellas personas que pertenecen al sistema de membresía “Gama Club” de la organización Exceslir Gama, y que son clientes de las sucursales ubicadas en las siguientes urbanizaciones: Los Palos Grandes, La Tahona, Macaracuay, Vizcaya y Santa Fe⁹. En este punto cabe destacar que para la fecha en la cual fue definido el universo, el mencionado club contaba con una base de 64.000 afiliados, quienes fueron entendidos y tomados como población total.

Los miembros de “Gama Club” son personas de clase socioeconómica A, B y C, con poder adquisitivo alto. Se encuentran residenciadas al sur-este de Caracas específicamente, y además, son en su mayoría, individuos que realizan compras en supermercados con relativa frecuencia.

Dentro del universo no se consideró a los afiliados de la sucursal de Manzanares, pues ésta fue inaugurada a finales de Abril del año 2000. Las personas afiliadas dentro de esta sucursal todavía no conocen con acierto las ventajas ofrecidas por la tarjeta “Gama Club”, por lo que la información obtenida de sus percepciones no podría ser generalizada a los miembros de las sucursales sólidamente establecidas.

⁹ A partir de este momento, las personas que conforman este club serán denominadas para efectos de esta investigación: “afiliados” o “miembros”.

9. MUESTRA

Luego de identificada la población objeto de análisis se procedió a la correspondiente selección del grupo que conformaría la muestra.

La muestra es un subgrupo de la población que sirve para representarla. El objetivo de emplear una muestra es obtener información que a pesar de provenir de una porción relativamente reducida de unidades pueda ser generalizada al universo total, esto es lo que indica su representatividad (Sabino, 1992).

La muestra seleccionada para llevar a cabo esta investigación estuvo conformada por 150 personas afiliadas al Sistema Gama Club.

Tomando en consideración las diferencias existentes entre los miembros del club de clientes frecuentes de cada una de las sucursales de la cadena de supermercados Excelsior Gama, fueron encuestadas 30 personas por establecimiento. Conformando de este modo una muestra de 150 personas repartidas equitativamente entre los locales de: Los Palos Grandes, La Tahona, Macaracuay, Vizacaya y Santa Fe.

La definición del número de personas que integraron esta muestra respondió a la capacidad y a los recursos con los cuales se contaba, igualmente se determinó que sabiendo que el total de la población estaba conformado por un número relativamente pequeño de integrantes, los datos generados a partir del análisis de 150 casos era lo suficientemente representativo como para generalizar los resultados con un margen de error reducido.

En el momento de seleccionar a las personas que serían parte de la muestra se utilizaron dos parámetros o condiciones fundamentales:

- Que la persona a encuestar sea miembro afiliado del sistema “Gama Club”.
- Que la persona a encuestar estuviera en ese momento realizando la compra en la sucursal seleccionada.

Para establecer el nivel de confianza de los resultados obtenidos se tomó el método de determinación de tamaño de muestra presentada por los autores Hurtado y Toro (1998).

Se manejó un nivel de confiabilidad estándar del 95% por tratarse de una investigación de tipo social, y un nivel de respuesta de 90% dado que los resultados arrojados por la prueba piloto indicaron que la muestra a encuestar era relativamente homogénea.

Para precisar el error se utilizó la siguiente fórmula:
$$e = \sqrt{\frac{z^2(p)(1-p)}{n}}$$

n = número de casos necesarios en la muestra (150 afiliados).

p = frecuencia con que ocurre el fenómeno medio (90%).

z = nivel de confianza (95% = 1,96).

Al aplicar la fórmula correspondiente se obtuvo un margen de error (e) de 4,8%.

10. MECANISMO DE MUESTREO

Muestreo probabilístico es aquel en donde todos los elementos que conforman el universo tienen la misma posibilidad de ser seleccionados. Este tipo de muestreo se obtiene de las características de la población, el tamaño de la muestra y a través de una selección aleatoria y/o mecánica de las unidades de análisis (Hernández, Fernández y Baptista, 1998).

El muestreo probabilístico es generalmente utilizado en estudios donde el instrumento de medición seleccionado es la encuesta, además es ideal cuando los resultados se quieren generalizar a la población total, pues permiten el cálculo del margen de error y sus resultados suelen tener valores muy parecidos a los que se obtendrían de todo el universo.

El muestreo utilizado en esta investigación fue de tipo probabilístico, ya que cualquier persona que cumpliera con los dos requisitos antes mencionados (afiliados a “Gama Club” que se encontraran realizando la compra durante el proceso de recolección de datos) tenía la misma oportunidad de ser encuestada.

Cabe destacar que las encuestas fueron aplicadas dentro de los supermercados de Exceslior Gama durante los llamados “tiempos muertos” que tiene el consumidor en el proceso de realización de la compra, es decir, los individuos fueron abordados mientras esperaban a ser atendido en las secciones de charcutería, carnicería y pescadería y en la fila para cancelar.

11. MODELO DE LA ENCUESTA

A continuación se expone un formato del cuestionario estándar, que fue creado con el fin de la recolección de datos:

1) ¿Ud. tiene tarjeta Gama Club?

- (1) Si
- (2) No

2) Sucursal de Excelsior Gama (lugar de entrevista).

- (1) Los Palos Grandes
- (2) La Tahona
- (3) Macaracuay
- (4) Vizcaya
- (5) Santa Fe

3) Sexo:

- (1) Femenino
- (2) Masculino

4) Edad del entrevistado:

- (1) 20-29
- (2) 30-39
- (3) 40-49
- (4) 50-59
- (5) 60-69
- (6) Otra

5) Estado civil:

- (1) Soltero(a)
- (2) Casado(a)
- (3) Divorciado(a)
- (4) Viudo(a)

6) ¿Cuántas personas, incluyéndolo a usted, habitan en su hogar?

- (1) Una persona
- (2) Dos personas
- (3) Tres personas
- (4) Cuatro personas
- (5) Cinco personas
- (6) Seis personas
- (7) Siete personas
- (8) Ocho personas
- (9) Nueve personas
- (10) Diez personas
- (11) Más de diez personas

7) ¿Desde cuándo posee la tarjeta Gama Club?

- (1) Hace menos de un año
- (2) Hace un año
- (3) Hace dos años
- (4) Hace tres años
- (5) Hace cuatro años
- (6) Hace cinco años
- (7) Hace seis años

8) ¿Cómo obtuvo la tarjeta?

- (1) La "promotora" se la ofreció
- (2) La "cajera" se la ofreció

(3) Usted mismo la solicitó

(4) No sabe o no responde

9) ¿Cuál supermercado o cadena del área metropolitana visita usted con mayor frecuencia?

(1) Excelsior Gama

(2) Plaza's

(3) Makro

(4) El Patio

(5) Cada

(6) San Lorenzo

(7) Planet Market

(8) Luvebras

(9) Santa Rosa

(10) El Barquero

(11) Central Madeirense

(12) Unicasa

(13) Veracruz

(14) Victoria

(15) Los Campitos

(16) La Muralla

(17) Tía

(18) Maxis

(19) Mercado Libre

(20) Otros

(21) No sabe o no responde

(22) Ninguno

10) Exponga las principales razones por las cuales usted visita con mayor frecuencia a este supermercado.

Con respecto a la localización

- (1) Disponibilidad de estacionamiento.
- (2) Estacionamiento seguro.
- (3) Sucursales bien ubicadas.
- (4) Cercanía del hogar.
- (5) Facilidad de acceso.

Con respecto al precio

- (6) Relación precio calidad.
- (7) Existencia de ofertas en las ventas.
- (8) Existencia de buenos precios en general.

Con respecto a los productos

- (9) Calidad de los productos.
- (10) Frescura de las verduras.
- (11) Variedad de productos.
- (12) Calidad de la charcutería.
- (13) Calidad de la carnicería.
- (14) Calidad de la pescadería.
- (15) Disponibilidad de productos.
- (16) Facilidad de hacer toda la compra en un mismo lugar.

Con respecto al personal

- (17) Personal educado.
- (18) Buen trato en general.
- (19) Personal respetuoso.
- (20) Personal conocedor de los productos y sus ubicaciones.

Con respecto a las características físicas del local

- (21) Limpieza del local.

- (22) Amplitud de los establecimientos.
- (23) Agencias bien iluminadas.
- (24) Guardería.
- (25) Panadería.
- (26) Floristería.
- (27) No hay congestionamiento de personas realizando la compra.
- (28) Productos ordenados en los anaqueles.
- (29) Son modernos.
- (30) Decoración.
- (31) Buen mantenimiento

Con respecto al servicio

- (32) Servicio general del establecimiento.
- (33) Trato personalizado.
- (34) Registro de Compras.
- (35) Alianzas comerciales Gama Club.
- (36) Regalo Navideño Gama Club.
- (37) Descuentos otorgados por Gama Club en el mes de cumpleaños.
- (38) Clubes de afiliación.
- (39) Compra electrónica.
- (40) Pago de facturas de servicios.

Con respecto al pago

- (41) No conformación de cheques en caja.
- (42) Fluidez en el proceso de pago en las cajas registradoras.
- (43) Facilidades de Pago.

11) Si el supermercado o cadena que usted visita con mayor frecuencia estuviera cerrado, ¿a cuál acudiría?

- (1) Excelsior Gama

- (2) Plaza's
- (3) Makro
- (4) El Patio
- (5) Cada
- (6) San Lorenzo
- (7) Planet Market
- (8) Luvebras
- (9) Sta. Rosa
- (10) El Barquero
- (11) Central Mad.
- (12) Unicasa
- (13) Veracruz
- (14) Victoria
- (15) Los Campitos
- (16) La Muralla
- (17) Tía
- (18) Maxis
- (19) Mercado Libre
- (20) Otros
- (21) No sabe o no responde
- (22) Ninguno

12) Si las dos opciones anteriores estuvieran cerradas, ¿cuál sería su tercera alternativa?

- (1) Excelsior Gama
- (2) Plaza's
- (3) Makro
- (4) El Patio
- (5) Cada
- (6) San Lorenzo

- (7) Planet Market
- (8) Luvebras
- (9) Sta. Rosa
- (10) El Barquero
- (11) Central Mad.
- (12) Unicasa
- (13) Veracruz
- (14) Victoria
- (15) Los Campitos
- (16) La Muralla
- (17) Tía
- (18) Maxis
- (19) Mercado Libre
- (20) Otros
- (21) No sabe o no responde
- (22) Ninguno

13) ¿Realiza usted el total de su compra en un sólo establecimiento?

- (1) Sí
- (2) No
- (3) A veces
- (4) No sabe o no responde

14) ¿Desde cuándo visita usted los establecimientos Excelsior Gama?

- (1) Hace menos de un año
- (2) Entre un año y 5 años
- (3) Entre seis años y 10 años
- (4) Entre 11 años y 15 años
- (5) Entre 16 años y 20 años
- (6) Entre 21 años y 25 años

(7) Más de 25 años

15) ¿Sustituyó usted su hábito de comprar en otros establecimientos por venir a comprar en Excelsior Gama?

(1) Sí

(2) No

(3) No sabe o no responde

16) ¿Cuántas veces al mes acude usted a los establecimientos Excelsior Gama?

(1) Una vez al mes.

(2) Dos veces al mes.

(3) Tres veces al mes.

(4) Cuatro veces al mes.

(5) Más de cuatro veces al mes.

(6) Otras.

(7) No sabe no responde

17) ¿Conoce usted los beneficios que ofrece la tarjeta Gama Club?

(1) Sí (Siga con la pregunta 18)

(2) No (Salte a la pregunta 19)

(3) No sabe o no responde (Salte a la pregunta 19)

18) Indique cuáles conoce:

(1) Conformación automática de cheques

(2) Descuentos en el mes de cumpleaños

(3) Récord de compras

(4) Premiaciones trimestrales

(5) Regalo navideño

(6) Alianzas comerciales

(7) Gama Club Kids

19) ¿Utiliza usted la tarjeta Gama Club?

- (1) Sí (Siga con la pregunta 20)
- (2) No (Siga con la pregunta 21)
- (3) No sabe o no responde (Siga con la pregunta 21)

20) ¿Para qué?

- (1) Conformación automática de cheques
- (2) Descuentos en el mes de cumpleaños
- (3) Récord de compras
- (4) Premiaciones trimestrales
- (5) Regalo navideño
- (6) Alianzas comerciales
- (7) Gama Club Kids
- (8) Otros:

21) ¿Recibió usted en su último cumpleaños la carta de felicitación y el descuento?

- (1) Sí (Siga con la pregunta 22)
- (2) No (Siga con la pregunta 23)
- (3) Solamente el descuento (Siga con la pregunta 23)
- (4) Solamente la carta (Siga con la pregunta 22)
- (5) No sabe o no responde (Siga con la pregunta 23)

22) ¿Recibió su carta puntualmente?

- (1) Sí
- (2) No
- (3) No sabe o no responde

23) ¿Conoce usted las ventajas de las alianzas comerciales que le ofrece Gama Club?

- (1) Sí (Siga con la pregunta 24)
- (2) No (Siga con la pregunta 26)

(3) No sabe o no responde (Siga con la pregunta 26)

24) ¿Con qué frecuencia utiliza usted el servicio que le brindan las alianzas comerciales del sistema Gama Club?

(1) Siempre (Siga con la pregunta 25)

(2) A veces (Siga con la pregunta 25)

(3) Casi nunca (Siga con la pregunta 25)

(4) Nunca (Siga con la pregunta 26)

25) ¿Ha recibido usted las ventajas de las alianzas comerciales en el momento de su solicitud?

(1) Sí

(2) No

(3) No sabe o no responde

26) ¿Son conformados sus cheques por montos menores a Bs. 150.000 en el momento de cancelar su compra?

(1) Sí

(2) No

(3) No paga con cheques

(4) No sabe o no responde

27) ¿Ha recibido algún regalo promocional o navideño por parte de la empresa?

(1) Sí (Siga con la pregunta 28)

(2) No (Siga con la pregunta 29)

(3) No sabe o no responde (Siga con la pregunta 29)

28) ¿Ha recibido estos regalos a tiempo (puntualmente)?

(1) Sí

(2) No

(3) No sabe o no responde

29) ¿Las ventajas que le ofrece Gama Club determinan su escogencia de los supermercados Excelsior Gama?

(1) Sí

(2) No

(3) Parcialmente

(4) No sabe o no responde

30) ¿Por qué?

31) Indique cuáles de los siguientes servicios agregaría usted a los que actualmente le ofrece Gama Club (marque todas las posibles):

(1) Acumulación de puntos "Gama" (en la tarjeta Gama Club) para ser canjeados por premios.

(2) Creación de alianzas para obtener beneficios de líneas aéreas, servicios de hoteles y agencias de viajes.

(3) Envío de tarjeta Gama Club de manera automática al cónyuge u otro miembro familiar (distinto a Gama Kids).

(4) Categorización de clientes a través de diversos tipos de tarjetas Gama Club (gold, platinum...).

(5) Opción de pago con cualquier tarjeta de crédito.

(6) Descuento inmediato sobre la compra realizada durante el día de afiliación.

(7) Descuentos por volúmenes de compra.

(8) Descuentos en la compra si la misma se realiza a determinadas horas (no durante horas picos).

(9) Descuentos constantes y diarios sobre ciertos productos sólo para miembros de Gama Club.

(10) Mejoras en los descuentos en el día y mes del cumpleaños.

- (11) Envío de regalos de cumpleaños, adicionales a la carta y el descuento (según la categorización del cliente).
 - (12) Ofertas sobre una selección de productos de manera continua.
 - (13) Envío de correspondencia informativa, por correo convencional, sobre las ofertas de los productos.
 - (14) Envío de correspondencia informativa, por correo electrónico, sobre las ofertas de los productos.
 - (15) Servicio de cajas registradoras exclusivas para miembros de Gama Club.
 - (16) Inscripción y actualización de datos de la tarjeta Gama Club vía Internet.
 - (17) Venta por sistema de comercio electrónico.
 - (18) Acceso por Internet al récord personal de compras.
 - (19) Venta de productos por vía telefónica (telemarketing).
 - (20) No conformación de cheques por montos ilimitados (según la categorización de los clientes).
 - (21) Envío de regalos navideños o premios trimestrales, a gusto del usuario (personalizados).
 - (22) Creación de un servicio de alquiler de películas VHS y videojuegos dentro del establecimiento.
 - (23) Creación de certificados de compras, canjeables por productos de los supermercados Excelsior Gama.
 - (24) Servicio de pago de estacionamientos a través de la tarjeta de
 - (25) Nada.
 - (26) No sabe o no responde.
-
- 32) ¿Siente que por ser miembro de Gama Club usted recibe un trato especial por parte de la organización Excelsior Gama?
 - (1) Sí
 - (2) No
 - (3) No sabe o no responde

2. ESTRATEGIA DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

El procesamiento de los datos fue desarrollado de manera distinta entre la prueba piloto y la muestra. En ambos casos se generaron libros de códigos, formatos de tabulación, cuadros estadísticos y gráficos representativos (en el caso de la prueba piloto sólo se hicieron los gráficos considerados relevantes).

12.1. Estrategia de procesamiento y análisis de los datos recabados en la prueba piloto.

Los datos de la prueba piloto fueron recabados con la primera versión que se creó del instrumento de recolección de datos. La mayoría de las preguntas contenidas en el cuestionario eran de carácter abiertas, ya que se buscaba con las respuestas crear una base de criterios formales mediante los cuales cerrar las preguntas en la versión final de la encuesta. Se podría entender como una aproximación a la muestra y a las posibles respuestas que la misma derivaría.

Se generaron correcciones en cuanto a la redacción de las preguntas y en cuanto al orden secuencial, además, se ejecutaron cambios en las opciones de respuestas que se mostraban confusas ante los encuestados. Inclusive se llegaron a utilizar en este primer borrador opciones de respuestas que definían la escala de Likert. Dada la importancia que se encontró en el contenido de esas preguntas, y en la confusión creada por las opciones de respuestas, se decidió cambiar el formato de la pregunta y modificar la formalización de las opciones de escogencia.

El procesamiento de los datos de las encuestas generadas por la prueba piloto se clasificaron en la aplicación “Excel”, con un formato de tablas estándares para la

tabulación y la creación de gráficos dentro del mismo archivo.

12.2. Estrategia de procesamiento y análisis de los datos recabados en la muestra final.

Los datos recopilados a través de la muestra final del trabajo de investigación fueron ordenados nuevamente siguiendo la estructura del cuestionario. El programa utilizado en esta etapa fue el denominado “Statistical Package for the Social Sciences” (SPSS). Toda la información fue vaciada en hojas debidamente clasificadas según las variables medidas, con dicha información se generaron tablas estadísticas y gráficos acordes con la data.

3. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

Antigüedad de afiliación a Gama Club (pregunta N° 7):

“¿Desde cuándo tiene la tarjeta Gama Club?”

- | | |
|---------------------|----------------|
| (1) Menos de un año | (2) Un año |
| (3) Dos años | (4) Tres años |
| (5) Cuatro años | (6) Cinco años |
| (7) Seis años | |

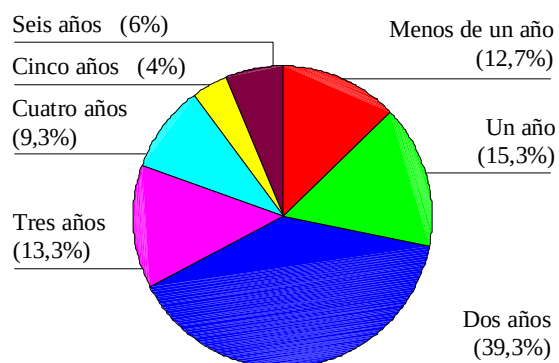
Tabla de frecuencias y porcentajes de la pregunta N° 7

Respuestas	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	Total
N° personas	19	23	59	20	14	6	9	150
Porcentaje	12,7%	15,3%	39,3%	13,3%	9,3%	4%	6%	100%

Tabla estadística de la pregunta N° 7

Respuestas válidas	150
Respuestas perdidas	0
Media	3,27
Mediana	3
Moda	3
Desviación Típica	1,56

Gráfico de la pregunta N° 7



Análisis de la pregunta N° 7:

Los resultados procesados de las respuestas obtenidas de los miembros Gama Club encuestados indican que el 39% de la muestra está afiliado al sistema desde hace "dos años". Siendo este el porcentaje de frecuencia más elevado en la pregunta en análisis, se observa que si se agrupan los datos en función al rango establecido por la desviación típica, 67,9% de los afiliados poseen la tarjeta entre hace "un año y tres años".

Sabiendo que el sistema de afiliación surgió en la organización hace exactamente seis años, los datos en el análisis permiten interpretar que el conocimiento del servicio Gama Club es relativamente reciente, si se compara con los años de funcionamiento que posee la tarjeta hasta la fecha.

La recurrencia en esta pregunta se ve apoyada con los datos obtenidos a través de la moda y la mediana: todos los análisis, tanto de repetición como de ubicación dentro de la escala de respuestas, apuntan a que la antigüedad como miembros de este servicio se asienta en su mayoría a "dos años de membresía".

Promoción y origen de la afiliación (pregunta N° 8):**“¿Cómo obtuvo la tarjeta?”**

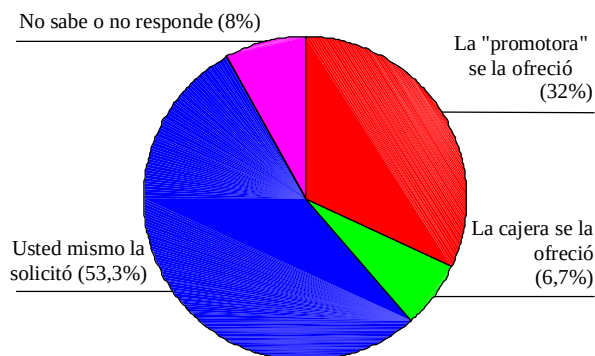
- (1) La “promotora” se la ofreció (2) La “cajera” se la ofreció
 (3) Usted mismo la solicitó (4) No sabe o no responde

Tabla de frecuencias y porcentajes de la pregunta N° 8

Respuestas	(1)	(2)	(3)	(4)	Total
N° personas	48	10	80	12	150
Porcentaje	32%	6,7%	53,3%	8%	100%

Tabla estadística de la pregunta N° 8

Respuestas válidas	150
Respuestas perdidas	0
Media	2,37
Mediana	3
Moda	3
Desviación Típica	1,02

Gráfico de la pregunta N° 8**Análisis de la pregunta N° 8:**

El 53% de los afiliados encuestados fueron de "manera propia" a solicitar la tarjeta Gama Club en los puntos de los establecimientos habilitados para la subscripción. Si se compara con el porcentaje de frecuencia de respuestas que define la actividad desarrollada por las promotoras, se puede entender que únicamente el 32% de miembros Gama Club encuestados obtuvieron la subscripción

por ofrecimiento y gestión de las mismas. Es válido interpretar aquí que la actitud del afiliado es generalmente más proactivo que el descrito por las promotoras, ya que de cada tres afiliados pertenecientes a la muestra, solamente uno obtuvo la tarjeta por ofrecimiento de la promotora. Puede también inferirse que el afiliado percibe fácilmente los objetivos del club de afiliación.

Es importante destacar que el porcentaje que define la actividad desarrollada por las "cajeras" es proporcionalmente bajo al compararlo con el resto de los porcentajes, ya que el tiempo que las mismas estuvieron en funcionamiento fue escaso (desde 1994 hasta 1996) dentro de los años que ha estado en vigencia el sistema Gama Club; probablemente la obligación de este canal se percibiría en la utilización futura de alguna de las ventajas de la afiliación y no en su promoción.

El dato estadístico que mejor describe esta interpretación es la moda, ya que la misma apoya la tendencia de los usuarios de movilizarse hacia el sistema, y no de la otra opción.

Preferencia de compra (preguntas N° 9, 11 y 12):

“¿Cuál supermercado o cadena del área metropolitana visita usted con mayor frecuencia?”

“Si el supermercado o cadena que usted visita con mayor frecuencia estuviera cerrado ¿a cuál acudiría?”

“Si las dos opciones anteriores estuvieran cerradas ¿cuál sería su tercera alternativa?”

Tabla de frecuencias y porcentajes de las preguntas N° 9, 11 y 12

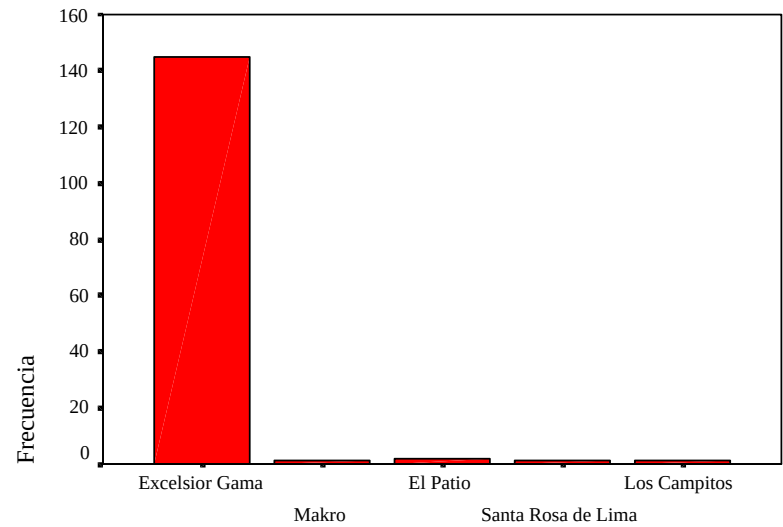
Supermercados	Pregunta 9 (f./%)		Pregunta 11 (f./%)		Pregunta 12 (f./%)	
(1) Excelsior Gama	145	96,7%	5	3,3%	0	0%
(2) Plaza's	0	0%	48	32%	16	10,7%
(3) Makro	1	0,7%	5	3,3%	1	0,7%
(4) El Patio	2	1,3%	8	5,3%	10	6,7%
(5) Cada	0	0%	11	7,3%	15	10%
(6) San Lorenzo	0	0%	3	2%	1	0,7%
(7) Planet Market	0	0%	5	3,3%	2	1,3%
(8) Luvebras	0	0%	0	0%	0	0%
(9) Santa Rosa de Lima	1	0,7%	0	0%	1	0,7%
(10) El Barquero	0	0%	1	0,7%	0	0%
(11) Central Madeirense	0	0%	19	12,7%	21	14%
(12) Unicasa	0	0%	5	3,3%	2	1,3%
(13) Veracruz	0	0%	3	2%	1	0,7%
(14) Victoria	0	0%	1	0,7%	2	1,3%

(15) Los Campitos	1	0,7%	2	1,3%	1	0,7%
(16) La Muralla	0	0%	3	2%	3	2%
(17) Tía	0	0%	0	0%	1	0,7%
(18) Super Maxis	0	0%	1	0,7%	0	0%
(19) Mercado libre y abastos	0	0%	1	0,7%	4	2,7%
(20) Otros	0	0%	11	7,3%	7	4,7%
(21) No sabe o no responde	0	0%	17	11,3%	59	39,3%
(22) Ninguno	0	0%	1	0,7%	3	2%
Total	150	100%	150	100%	150	100%

Tabla estadística de las preguntas N° 9, 11 y 12

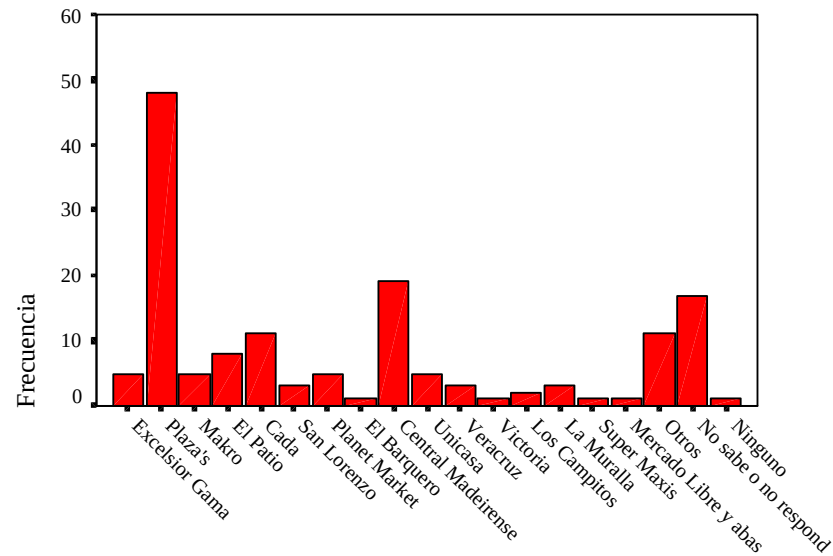
Preguntas N° 9, 11 y 12	N°9	N°11	N°12
Respuestas válidas	150	150	150
Respuestas perdidas	0	0	0
Media	1,2	8,6	13,84
Mediana	1	5	16
Moda	1	2	21
Desviación Típica	1,36	7,23	7,54

Gráfico de la pregunta N° 9



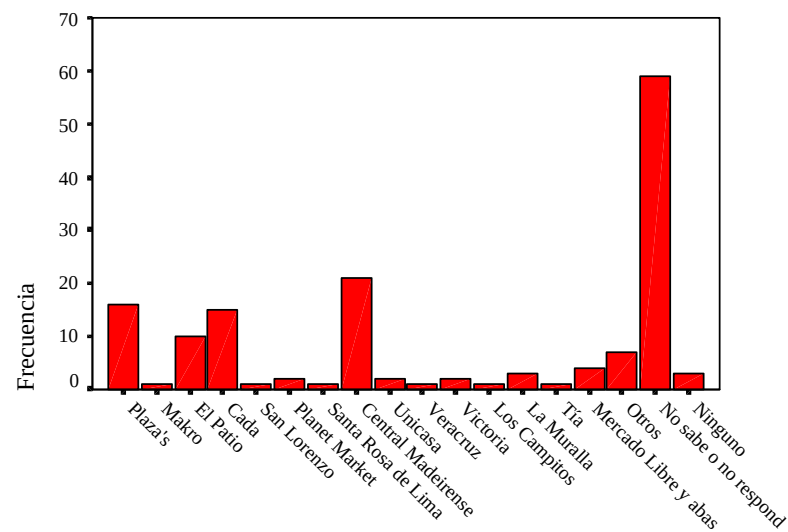
1ª opción

Gráfico de la pregunta N° 11



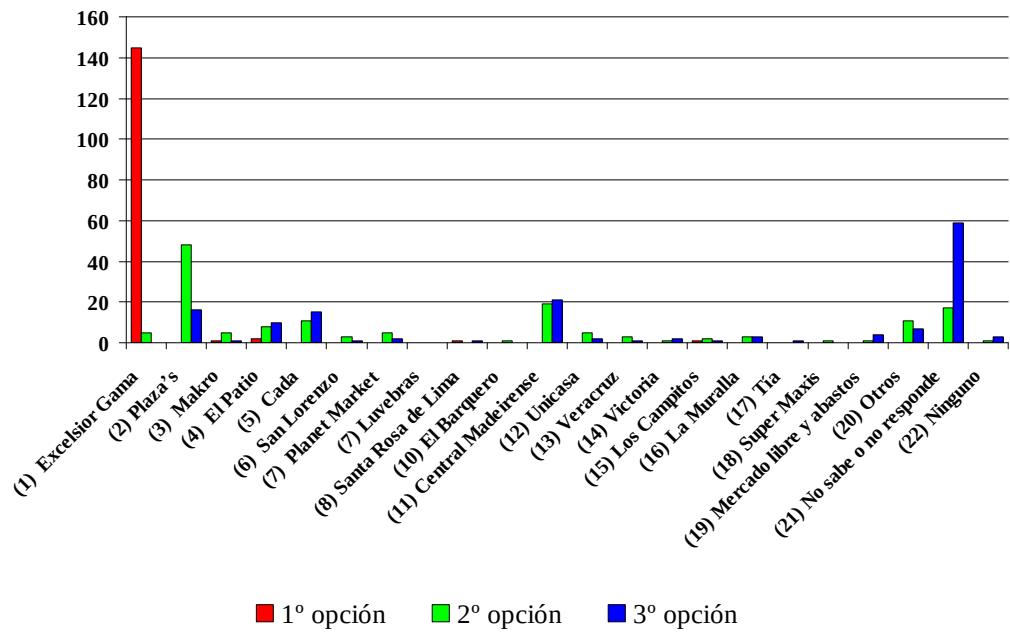
2ª opción

Gráfico de la pregunta N° 12



3ª opción

Gráfico de las preguntas N° 9, 11 y 12



Análisis de las preguntas N° 9, 11 y 12:

Los afiliados encuestados arrojaron un 97% de preferencia en sus respuestas hacia la cadena de supermercados Excelsior Gama como "lugar de compras más frecuentemente visitado". Es importante hacer notar que las encuestas fueron aplicadas dentro de las cinco sucursales de Excelsior Gama, en donde los usuarios afiliados a Gama Club estaban haciendo sus compras.

Lo notorio del dato anterior es que los cinco afiliados que conforman ese 3% cuya "primera opción de preferencia de cadena de supermercados" no es Excelsior Gama, lo ubicaron como segunda opción.

Con los resultados obtenidos ante la pregunta que indagaba a "cuál cadena de supermercados acudiría como tercera opción", el dato más elevado, definido en función de las frecuencias de las respuestas, lo obtuvo el "no sabe o no responde" con un 39,3%. Ello le da mayor fortaleza a la cadena Excelsior Gama, la cual está posicionada en las mentes de los afiliados como primera opción de selección para efectuar compras. De no existir los comercios Gama, los afiliados encuestados aseguran que no sabrían ubicar sustitutos para los mismos.

Interpretando los resultados arrojados en la pregunta que explora acerca de la "segunda opción de visita a cadenas de supermercados", los porcentajes se mantienen consistentes, además de focalizar al competidor principal en cuanto a posicionamiento en la mente de los consumidores de la cadena Excelsior Gama. 32% de los afiliados encuestados contestaron que como "segunda opción de cadena" acudirían a los establecimientos Plaza's en caso de que los comercios Gama estuviesen cerrados. Al Plaza's le siguen las cadenas Central Madeirense con un 12% como "segunda opción de cadena de compras", más lo relevante nuevamente de estos resultados es que 11% de las respuestas indican que "no saben o no responden" a cuál

supermercado acudir como "segunda cadena de compras" en caso de no existir los establecimientos Gama.

Si se suman entonces los porcentajes de la respuesta "no sabe o no responde" tanto en la "segunda" como en la "tercera opción de supermercados" para los afiliados encuestados, se podría entender que de cada cuatro miembros de Gama Club, uno de ellos no sabría a dónde acudir si no existieran los comercios Gama. Lo anterior representa una suma de porcentajes del 25% de la respuesta "no sabe o no responde".

Igualmente, si se analizan las sumas individuales de los porcentajes arrojados por el Plaza's, Central Madeirense y Cada, tanto en las respuestas obtenidas de los supermercados de preferencia como segunda y tercera opción, la suma de la respuesta "no sabe o no responde" en ambos ítems sigue viéndose más fortalecida dentro de la comparación. La suma de los porcentajes de preferencia del Plaza's como segunda y tercera opción de visita como cadena de supermercados es de 21,33%. Le sigue la suma de la cadena Central Madeirense con 13,3% y Cada con 8,7%. Estas tres sumatorias se perciben, por separado, inferiores a la suma arrojada por el "no sabe o no responde" en la opción de cadenas de supermercados como segunda y tercera opción en caso de no existir Excelsior Gama.

Se puede inferir en esta muestra que los datos relevantes de Cada y Central Madeirense se deben a la antigüedad y cantidad de sucursales que los mismos poseen en el país. El público usuarios miembros de Gama Club todavía los recuerdan, ya que los mismos fueron líderes en su época, pero actualmente pertenecen al segundo y tercer escalafón de importancia en la mente de los afiliados al sistema.

Los resultados permitirían concluir que el sistema de afiliación ha creado una "conciencia de fidelidad" hacia los establecimientos Excelsior Gama, en lo cual la empresa estaría logrando un mercado estable, fiel y permanente, que le garantizaría el éxito de sus puntos de ventas y de los productos que en cada uno de ellos se ofrece.

Razones de asistencia (pregunta N° 10):

“Exponga las principales razones por las cuales usted visita con mayor frecuencia su supermercado de preferencia”.

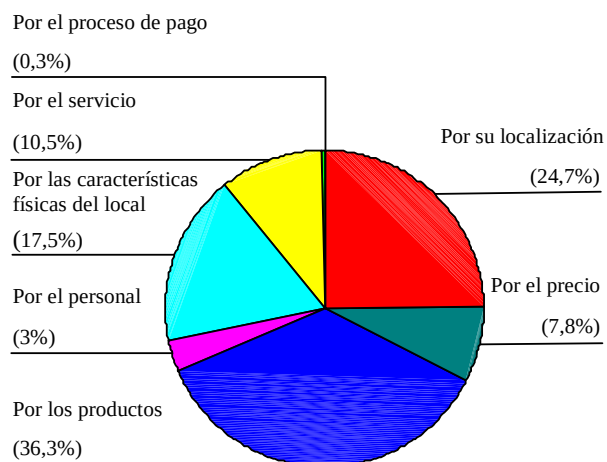
- | | |
|---|-----------------------|
| (1) Por la localización | (2) Por el precio |
| (3) Por los productos | (4) Por el personal |
| (5) Por las características físicas del local | (6) Por los servicios |
| (7) Por el proceso de pago | |

Tabla de frecuencias y porcentajes de la pregunta N°10

Respuestas	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	Total
N° personas	89	28	131	11	63	38	1	361
Porcentaje	24,7%	7,8%	36,3%	3%	17,5%	10,5%	0,3%	100%

Tabla estadística de la pregunta N°10

Respuestas válidas	361
Respuestas perdidas	0
Media	3,14
Mediana	2,97
Moda	3
Desviación Típica	1,67

Gráfico de la pregunta N° 10

Análisis de la pregunta N° 10:

El posicionamiento del cual goza la cadena de supermercados de preferencia, entre los afiliados al sistema Gama Club, se debe a razones que los mismos encuestados expresaron ante la justificación de sus respuestas. Es importante recordar que 96,7% de los afiliados encuestados escogieron como primera opción de establecimiento de compras la cadena Excelsior Gama, extrapolarlo entonces la mayoría de las razones expuestas en esta pregunta a la aplicación, casi en su totalidad, a la cadena Gama.

Analizando el porcentaje más elevado de los datos resultantes, se puede observar que el 36,6% indica que los afiliados de Gama Club acuden a su establecimiento de preferencia por la calidad y variedad de los productos que allí encuentran: frescura de todos los productos, disponibilidad y facilidad de compra en un solo establecimiento. No está demás resaltar que ello estadísticamente se ve representado con el dato que arrojó la moda, ya que igualmente la respuesta utilizada con mayor frecuencia tenía relación directa con la "calidad de los productos".

Seguido se encuentra el porcentaje 24,7% que define la opción de la "localización" de los establecimientos como razón que motiva a los afiliados a dirigirse a los establecimientos de compra de mayor preferencia. Las respuestas que avalaron la preferencia del local por la cercanía del mismo a sus hogares, facilidad de estacionamientos seguros y facilidad de acceso se representan con una frecuencia simple de 89 respuestas por parte de los miembros.

El otro porcentaje resaltante entre las respuestas arrojadas es el de "las características físicas del local", ya que 17,5% de los afiliados definieron el posicionamiento de la cadena en función a la limpieza, amplitud, iluminación, servicios especiales (guarderías, panaderías, floristerías), decoración y modernización de los locales, entre otras posibilidades afines.

No debe pasarse por alto el 7,8% de afiliados que seleccionaron la opción de "sistema de pago" como motivación a escoger el establecimiento de compra de preferencia. Si se compara ese dato con los demás, podría ubicarse entre las razones menos atractivas que definen la selección del supermercado de preferencia. Lo notorio de esta tendencia es que si bien los cuestionarios se aplicaron a miembros de Gama Club, el beneficio de la "no conformación de cheques" que otorga este sistema de membresía, es considerado poco atractivo por la muestra a la hora de seleccionar un establecimiento como preferido a la hora de realizar las compras.

Percepción del afiliado a la oferta de Excelsior Gama (pregunta N° 13):

“¿Realiza usted el total de su compra en un solo establecimiento?”

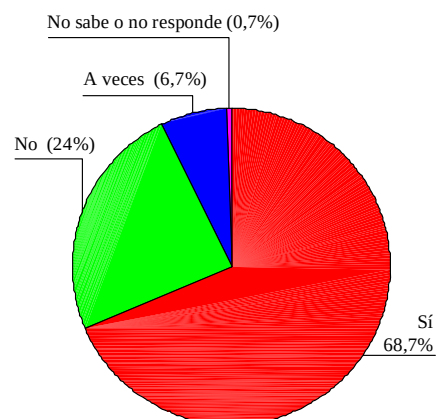
- (1) Sí
- (2) No
- (3) A veces
- (4) No sabe o no responde

Tabla de frecuencias y porcentajes de la pregunta N°13

Respuestas	(1)	(2)	(3)	(4)	Total
N° personas	103	36	10	1	150
Porcentaje	68,7%	24%	6,7%	0,7%	100%

Tabla estadística de la pregunta N°13

Respuestas válidas	150
Respuestas perdidas	0
Media	1,39
Mediana	1
Moda	1
Desviación Típica	0,64

Gráfico de la pregunta N° 13**Análisis de la pregunta N° 13:**

Manteniendo presente que el 96,7% de los afiliados encuestados tienen como primera opción la cadena Excelsior Gama, nuevamente se pueden extrapolar la

mayoría de las inferencias expuestas en esta pregunta a la aplicación, casi en su totalidad, a la cadena Gama.

La mediana permite interpretar, en conjunto con el porcentaje de frecuencia (68%), que la muestra se siente plenamente complacida con el supermercado, ya que los mismos respondieron que "sí realizan sus compras en un solo establecimiento". De cada tres personas encuestadas, dos realizan sus compras por completo en el establecimiento de preferencia, sin embargo es importante no descuidar aquellos que no consideran efectuar la totalidad de sus compras en el mismo lugar (30,7%); son un número significativo que se escapa del mercado de Excelsior Gama para completar sus necesidades en otros sustitutos comerciales.

Antigüedad de los afiliados como clientes de Excelsior Gama (pregunta N° 14):**“¿Desde cuándo visita usted los establecimientos Excelsior Gama?”**

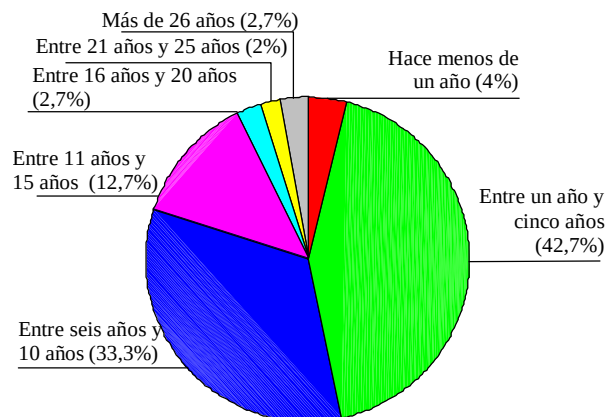
- (1) Hace menos de un año (2) Entre un año y cinco años
 (3) Entre seis años y 10 años (4) Entre 11 años y 15 años
 (5) Entre 16 años y 20 años (6) Entre 21 y 25 años
 (7) Más de 26 años

Tabla de frecuencias y porcentajes de la pregunta N°14

Respuestas	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	Total
N° personas	6	64	50	19	4	3	4	150
Porcentaje	4%	42,7%	33,3%	12,7%	2,7%	2%	2,7%	100%

Tabla estadística de la pregunta N°14

Respuestas válidas	150
Respuestas perdidas	0
Media	2,84
Mediana	3
Moda	2
Desviación Típica	1,18

Gráfico de la pregunta N° 14**Análisis de la pregunta N° 14:**

Se observa que la mayoría de las respuestas de los afiliados se encuentran en el rubro de visita "entre un año y cinco años", lo que representa el 42,7% de la

muestra. La moda avala la respuesta más recurrente, lo que se traduce a que la población de afiliados al sistema Gama Club es relativamente nueva como clientes de sus comercios. Esto podría asociarse al lanzamiento de la tarjeta de afiliación con su objetivo de hacer conocer la cadena de supermercados y sus ventajas, a pesar que la organización cuenta con sucursales de muchos años de antigüedad.

Las frecuencias de respuesta a partir de las opciones que exponen antigüedad de "11 años de visita en adelante a Excelsior Gama" son exclusivamente para aquellos que acuden a los comercios desde la creación de la primera sucursal en Los Palos Grandes. Ello implicaría que el éxito actual de la cadena no sólo depende de su expansión física, sino de sus efectos derivados de su promoción, entre los cuales pudiere haber resultado el club de afiliación.

Sería necesario indagar en el porcentaje de afiliados que alegan acudir a los establecimientos Gama desde hace "menos de un año", ya que no solamente definen un 4% poco significativo sobre la base de la muestra, sino que además permitiría inferir que no existe un plan de captación de nuevos clientes Gama Club. Igualmente, el dato posee un posible análisis positivo, ya que los afiliados al sistema Gama Club se encuentran tan posicionados dentro de los comercios Gama, que no han dejado de ser clientes del mismo desde su conocimiento.

Sustitución del hábito de compras (pregunta N° 15):

“¿Sustituyó usted su hábito de comprar en otros establecimientos por venir a comprar en Excelsior Gama?”

(1) Sí

(2) No

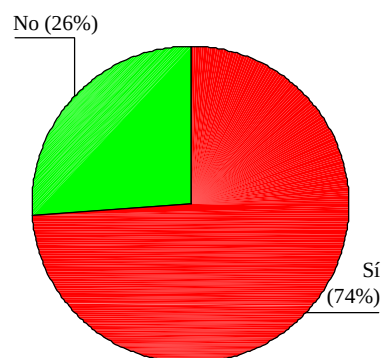
(3) No sabe o no responde

Tabla de frecuencias y porcentajes de la pregunta N° 15

Respuestas	(1)	(2)	(3)	Total
N° personas	111	39	0	150
Porcentaje	74%	26%	0%	100%

Tabla estadística de la pregunta N° 15

Respuestas válidas	150
Respuestas perdidas	0
Media	1,26
Mediana	1
Moda	1
Desviación Típica	0,44

Gráfico de la pregunta N° 15**Análisis de la pregunta N° 15:**

Si se observa el comportamiento de los datos obtenidos en esta pregunta, se puede entender que el 74% de los afiliados pertenecientes a la muestra encuestada respondieron que "sí" llegaron a sustituir su hábito de comprar en otros

establecimientos por venir a los supermercados Excelsior Gama. Tres cuartos de la muestra en cuestión se sienten muy satisfechos con los servicios que le ofrecen los comercios Gama, inclusive hasta el punto de dejar de comprar en los establecimientos en donde lo hacían anteriormente, para convertirse en clientes de los supermercados Excelsior Gama.

El dato estadístico que mejor ilustra el comportamiento de la muestra es la moda, ya que la respuesta más frecuente en este punto del cuestionario fue el de la sustitución del hábito de compra en otros establecimientos por venir a hacerlo en Excelsior Gama.

Es importante resaltar que los datos obtenidos de la muestra de afiliados a Gama Club arrojan un 26% de frecuencia ante la opción de la "no-sustitución" de supermercados ante la alternativa de Excelsior Gama. Lo que se destaca en este punto es que si la mayoría de los afiliados observados poseen como primera opción de establecimiento de compra Excelsior Gama (pregunta N° 9), la respuesta ante la "no-sustitución" podría interpretarse de manera positiva asumiendo que la lealtad al establecimiento viene de años atrás y nunca se han visto en la necesidad de cambiar el hábito, o que desde que los afiliados comenzaron a visitar supermercados siempre lo han hecho en Excelsior Gama.

frecuencia de asistencia al supermercado de "cuatro veces al mes", lo que sería lo mismo concluir que el 72,7% de los miembros de Gama Club observados asisten a los comercios mínimo una vez por semana.

Las interpretaciones que se desprenden del dato central (mediana) arrojado por la muestra y del dato más frecuentemente encontrado (moda) en la misma muestra permite entender que de cada 10 afiliados al sistema Gama Club, siete de ellos acudirían a los supermercados Gama con una frecuencia mayor de visita a "cuatro veces por mes". Son afiliados que poseen necesidades recurrentes y que ciertamente consiguen las soluciones a las mismas en los establecimientos Gama. No son confiables los datos que se desprenden del rango que establece la desviación típica en este caso, ya que hay datos poco representativos en frecuencia de aparición dentro de la muestra, y por cálculos estadísticos se ubican en el rango definido por la desviación típica.

Percepción de las ventajas de afiliación (pregunta N° 17):

“¿Conoce usted los beneficios que ofrece la tarjeta Gama Club?”

(1) Sí

(2) No

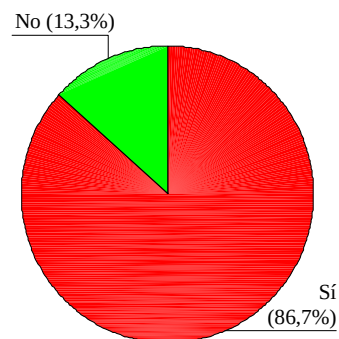
(3) No sabe o no responde

Tabla de frecuencias y porcentajes de la pregunta N° 17

Respuestas	(1)	(2)	(3)	Total
N° personas	130	20	0	150
Porcentaje	86,7%	13,3%	0%	100%

Tabla estadística de la pregunta N° 17

Respuestas válidas	150
Respuestas perdidas	0
Media	1,13
Mediana	1
Moda	1
Desviación Típica	0,34

Gráfico de la pregunta N° 17**Análisis de la pregunta N° 17:**

De las 150 personas que componen la muestra de afiliados en estudio, un 86,7% alega conocer los beneficios que le ofrece la tarjeta Gama Club. Si bien el rango de respuestas estipulado por la desviación típica indica que la mayoría de los datos de la muestra se ubican en el conocimiento de los beneficios del club de

afiliación, es quizás ruidoso tratar de interpretar el porcentaje que define la opción contraria.

No preocupa observar que los datos estadísticos de la moda y la mediana definen como respuestas más frecuentes y centrales de la muestra la del "conocimiento de los beneficios otorgados por el sistema Gama Club", sin embargo, ante una muestra de encuestados en donde el 100% sin excepción pertenece al club de afiliación, es notorio el hecho de que un 13,3% de los afiliados no conozcan los beneficios que le otorga el club de membresía al cual pertenecen.

Conocimiento de los servicios de Gama Club (pregunta N° 18):**“Indique, ¿cuáles de los beneficios de Gama Club usted conoce?”****a) Conoce la conformación automática de cheques****(1) Conoce (2) No conoce****b) Conoce los descuentos en el mes de cumpleaños****(1) Conoce (2) No conoce****c) Conoce el récord de compras****(1) Conoce (2) No conoce****d) Conoce las premiaciones trimestrales****(1) Conoce (2) No conoce****e) Conoce los regalos navideños****(1) Conoce (2) No conoce****f) Conoce las alianzas comerciales****(1) Conoce (2) No conoce****g) Conoce Gama Club Kids****(1) Conoce (2) No conoce****Tabla de frecuencias y porcentajes de la pregunta N° 18**

Beneficios ofrecidos por Gama Club	Conoce (f./%)		No conoce (f./%)		Perdidas (f./%)		Total (f./%)	
a. Conformación automática de cheques	74	49,3%	57	38%	19	12,7%	150	100%
b. Descuentos en el mes de cumpleaños	72	48%	59	39,3%	19	12,7%	150	100%
c. Récord de compras	4	2,7%	127	84,7%	19	12,7%	150	100%

d. Premiaciones trimestrales	9	6%	122	81,3%	19	12,7%	150	100%
e. Regalo navideño	23	15,3%	108	72%	19	12,7%	150	100%
f. Alianzas comerciales	76	50,7%	55	36,7%	19	12,7%	150	100%
g. Gama Club Kids	8	5,3%	123	82%	19	12,7%	150	100%

Tabla estadística de la pregunta N° 18a

Respuestas válidas	131
Respuestas perdidas	19
Media	1,44
Mediana	1
Moda	1
Desviación Típica	0,5

Gráfico de la pregunta N° 18a

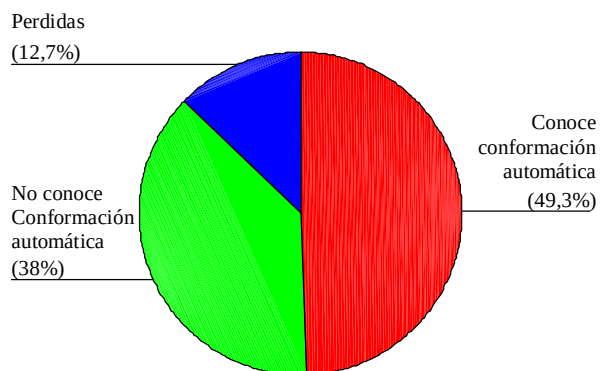


Tabla estadística de la pregunta N° 18b

Respuestas válidas	131
Respuestas perdidas	19
Media	1,45
Mediana	1
Moda	1
Desviación Típica	0,5

Gráfico de la pregunta N° 18b

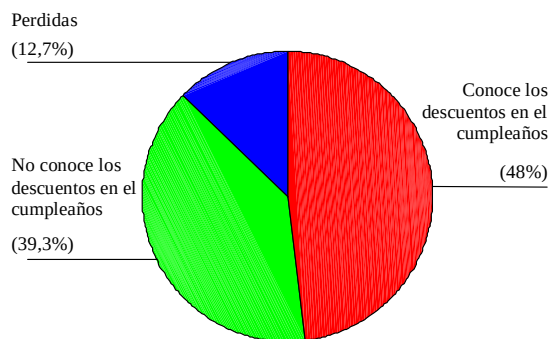


Tabla estadística de la pregunta N° 18c

Respuestas válidas	131
Respuestas perdidas	19
Media	1,96
Mediana	2
Moda	2
Desviación Típica	0,17

Gráfico de la pregunta N° 18c

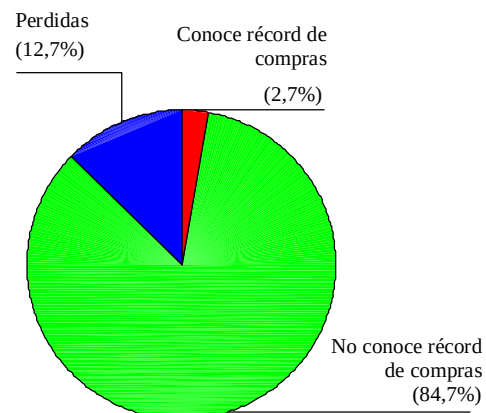


Tabla estadística de la pregunta N° 18d

Respuestas válidas	131
Respuestas perdidas	19
Media	1,93
Mediana	2
Moda	2
Desviación Típica	0,25

Gráfico de la pregunta N° 18d

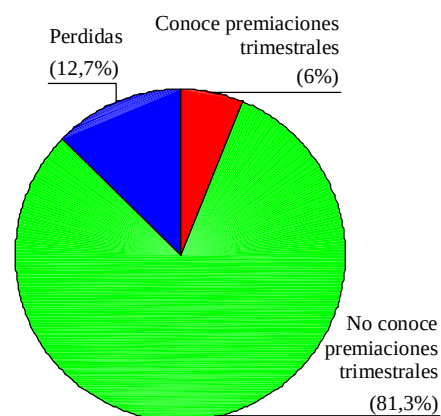


Tabla estadística de la pregunta N° 18e

Respuestas válidas	131
Respuestas perdidas	19
Media	1,82
Mediana	2
Moda	2
Desviación Típica	0,38

Gráfico de la pregunta N° 18e

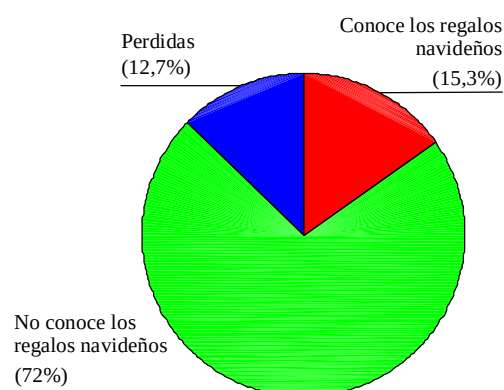


Tabla estadística de la pregunta N° 18f

Respuestas válidas	131
Respuestas perdidas	19
Media	1,42
Mediana	1
Moda	1
Desviación Típica	0,49

Gráfico de la pregunta N° 18f

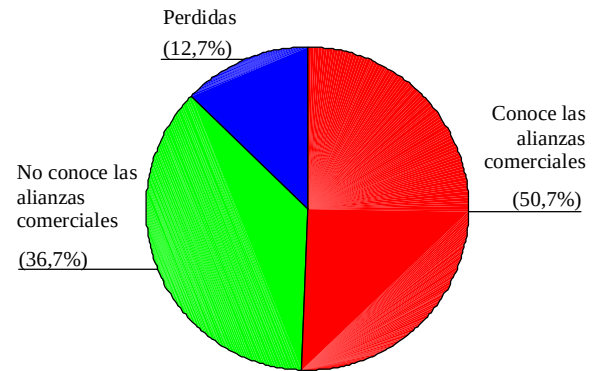
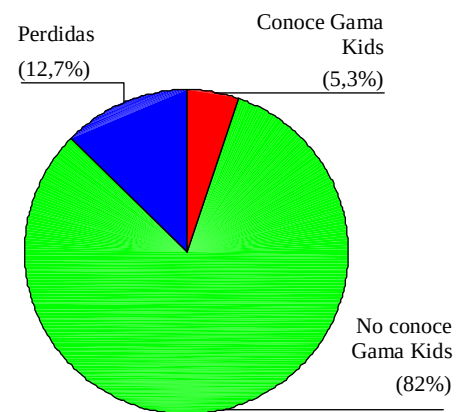


Tabla estadística de la pregunta N° 18g

Respuestas válidas	131
Respuestas perdidas	19
Media	1,94
Mediana	2
Moda	2
Desviación Típica	0,24

Gráfico de la pregunta N° 18g



Análisis de la pregunta N° 18:

Los datos obtenidos en esta pregunta fueron suministrados por el 87,3% de la muestra, quienes afirmaron que “sí conocen” los beneficios ofrecidos por Gama Club. El restante 12,7% pertenece al grupo de los que respondieron que “no conocen” dichos beneficios.

Las ventajas conocidas por un mayor número de afiliados fueron: en primer lugar, las alianzas comerciales (50,7%); en segundo lugar, la conformación automática de cheques (49,3%); y en tercer lugar, los descuentos ofrecidos por

motivo de cumpleaños (48%). Es relevante que de estos tres beneficios, dos de ellos estén relacionados con variables donde interviene el factor económico, pues el club de afiliación ofrece a sus miembros descuentos en los establecimientos comerciales aliados, y descuentos en la compra total el día del cumpleaños y en los licores durante todo ese mes.

En estos tres casos se observa que de cada dos personas que poseen la tarjeta una de ellas conoce estos beneficios, lo que puede interpretarse como la probabilidad de que el 50% de los afiliados al sistema conozcan estas tres ventajas.

En contraposición, se observa que el 97,3% de los afiliados “no conocen” el récord de compras. Este resultado puede relacionarse con la intangibilidad de este beneficio para las personas afiliadas. En este mismo sentido, de la información obtenida en esta pregunta, también se desprende que el 94% de la muestra desconoce las premiaciones trimestrales, las cuales son realizadas para incentivar la compra de los afiliados que según su récord acumulen los montos más representativos.

Con relación al conocimiento de Gama Club Kids y a los regalos navideños, el 94,7% y 84,7% de la muestra, respectivamente, indicó “no conocer” estos beneficios.

De la observación de los renglones c, d, e y g (récord de compras, premiaciones trimestrales, regalo navideño y Gama Club Kids) se obtuvo que más del 85% de los afiliados no conocen estos beneficios.

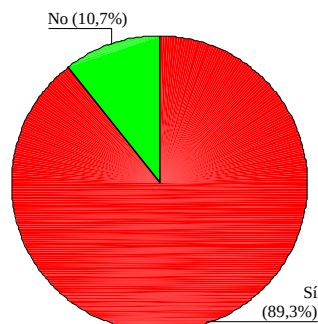
La desviación típica es menor en aquellas preguntas en las cuales los resultados arrojaron un porcentaje mayor de respuestas que indican que “no conocen” los beneficios.

Utilización de los servicios Gama Club (pregunta N° 19):**“¿Utiliza usted la tarjeta Gama Club?”****(1)** Sí**(2)** No**(3)** No sabe o no responde**Tabla de frecuencias y porcentajes de la pregunta N° 19**

Respuestas	(1)	(2)	(3)	Total
N° personas	134	16	0	150
Porcentaje	89,3%	10,7%	0%	100%

Tabla estadística de la pregunta N° 19

Respuestas válidas	150
Respuestas perdidas	0
Media	1,11
Mediana	1
Moda	1
Desviación Típica	0,31

Gráfico de la pregunta N° 19**Análisis de la pregunta N° 19:**

Los datos encontrados en esta pregunta arrojaron que 134 de los 150 afiliados a Gama Club que fueron encuestados reconocieron utilizar la tarjeta, lo que representa un 89,3% de respuestas afirmativas.

La información estadística que se obtuvo sirve para corroborar que la mayoría de los afiliados utilizan la tarjeta. La recurrencia de las respuestas se encuentra ubicada en la opción número 1, “sí utiliza la tarjeta”, al igual que el valor obtenido como promedio. En lo que respecta a la desviación típica se puede observar que en el rango de repuestas existe poca probabilidad de encontrar afiliados que no la utilicen, ya que el máximo valor que ésta podría tomar sería 1,42, todavía menor a 1,5 que representa el 50% de afiliados que utilizan la tarjeta.

Forma de utilización de los servicios Gama Club (pregunta N° 20):***“¿Para qué utiliza la tarjeta Gama Club?”***

- | | |
|-------------------------------------|-------------------------------------|
| (1) Conformación automática cheques | (2) Descuentos en mes de cumpleaños |
| (3) Récord de compras | (4) Premiaciones trimestrales |
| (5) Regalo navideño | (6) Alianzas comerciales |
| (7) Gama Club Kids | (8) Presentación en la caja |
| (9) “Acumulación de puntos” | |

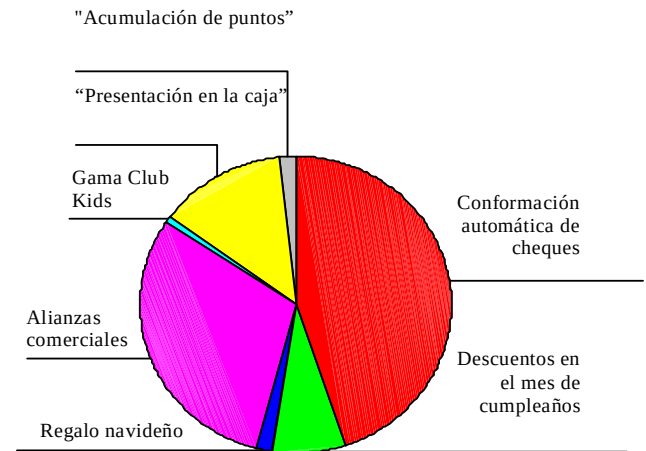
Tabla de frecuencias y porcentajes de la pregunta N° 20

Utilización de Gama Club	Utiliza (f.)
(1) Conformación automática de cheques	86
(2) Descuentos en el mes de cumpleaños	15
(3) Récord de compras	0
(4) Premiaciones trimestrales	0
(5) Regalo navideño	3
(6) Alianzas comerciales	58
(7) Gama Club Kids	1
(8) Presentación en la caja	26
(9) “Acumulación de puntos”	3
Total	192

Tabla estadística de la pregunta N°20

Respuestas válidas	192
Respuestas perdidas	0
Media	3,75
Mediana	2
Moda	1
Desviación Típica	2,85

Gráfico de la pregunta N° 20



Análisis de la pregunta N° 20:

El total de respuestas obtenidas corresponde al 89,3% que anteriormente respondió que “sí utilizaba la tarjeta Gama Club”. Es importante destacar que en este ítem podían encontrarse más de un resultado por persona dado que correspondía a una pregunta abierta. En la tabla y el gráfico presentado se puede observar que el total de respuestas obtenidas de esta interrogante fue 192.

Para determinar cuál de los beneficios de los actualmente ofrecidos por Gama Club es el más utilizado, se recurrió a un análisis modal, a partir del cual se pudo conocer que la frecuencia de uso más alta fue la correspondiente al beneficio de la “autoconformación de cheques”, el cual obtuvo 86 menciones.

Seguido a este beneficio se encontró que “las alianzas comerciales” son utilizadas por 58 de los encuestados, mientras que 15 alegaron usar la tarjeta para recibir los “descuentos en el mes de cumpleaños”.

La recurrencia de respuestas obtenidas de la utilización de la tarjeta para recibir los beneficios de “Gama Club Kids” y los “regalos navideños” fue

prácticamente inexistente, pues sólo una persona manifestó usarla para “Gama Club Kids” y tres para los “regalos navideños”.

Ninguno de los encuestados expresó haber utilizado la tarjeta para obtener regalos navideños ni récord de compras.

De la observación de estos últimos cuatro valores se puede inferir que el 57,1% de los beneficios que actualmente ofrece Gama Club no está siendo completamente explotado, pues los afiliados no manifestaron utilizarlos.

En esta pregunta, además de las siete respuestas correspondientes a los beneficios que actualmente ofrece Gama Club, los afiliados manifestaron utilizar la tarjeta para dos usos que son inexistentes: acumulación de puntos y “para pagar”. Ésta última fue denominada “presentación en la caja”, y su uso se relaciona con el paso de la tarjeta por la caja registradora para efectos del récord de compras. La repetición de esta alternativa por 26 personas puede interpretarse como un alto grado de desinformación con respecto al uso que efectivamente posee la tarjeta.

Recepción de carta y descuento por cumpleaños (pregunta N° 21):

“¿Recibió usted en su último cumpleaños la carta de felicitación y el descuento?”

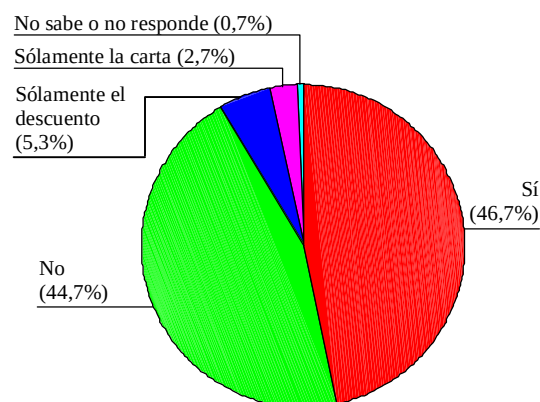
- (1)** Sí
- (2)** No
- (3)** Solamente el descuento
- (4)** Solamente la carta
- (5)** No sabe o no responde

Tabla de frecuencias y porcentajes de la pregunta N°21

Respuestas	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Total
N° personas	70	67	8	4	1	150
Porcentaje	46,7%	44,7%	5,3%	2,7%	0,7%	100%

Tabla estadística de la pregunta N°21

Respuestas válidas	150
Respuestas perdidas	0
Media	1,66
Mediana	2
Moda	1
Desviación Típica	0,76

Gráfico de la pregunta N° 21**Análisis de la pregunta N° 21:**

Los datos arrojados por esta pregunta indican que el porcentaje de personas que alegaron “haber recibido la carta de felicitación y el descuento” (46,7%) es muy similar al porcentaje que expresó “no” haberlos recibido (44,7%).

Ocho afiliados del total de la muestra “solamente recibieron el descuento”, mientras que cuatro “solamente recibieron la carta”.

De la suma de las personas que “solamente obtuvieron el descuento” y de las que “no recibieron ni la carta ni el descuento” se puede inferir que la confiabilidad de este instrumento es del 48%.

La información estadística obtenida reitera que el rango en el cual se encuentra la mayor probabilidad de respuestas abarca las opciones “sí” y “no”, obteniendo un porcentaje ligeramente menor la alternativa “no”. De igual forma, la media se sitúa en una posición cercana al centro de ambas opciones, aunque se incline por pocas décimas hacia la respuesta negativa.

Puntualidad en la recepción de la carta de cumpleaños (pregunta N° 22):**“¿Recibió su carta puntualmente?”**

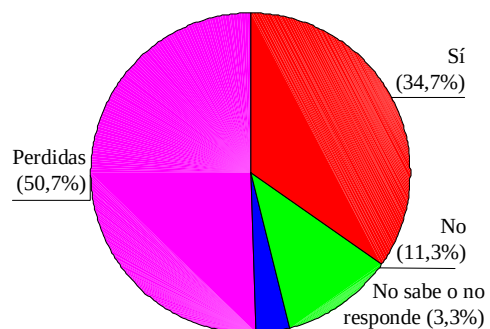
- (1) Sí
 (2) No
 (3) No sabe o no responde

Tabla de frecuencias y porcentajes de la pregunta N°22

Respuestas	(1)	(2)	(3)	Perdidas	Total
N° personas	52	17	5	76	150
Porcentaje	34,7%	11,3%	3,3%	50,7%	100%

Tabla estadística de la pregunta N°22

Respuestas válidas	74
Respuestas perdidas	76
Media	1,36
Mediana	1
Moda	1
Desviación Típica	0,61

Gráfico de la pregunta N° 22**Análisis de la pregunta N° 22:**

Los resultados obtenidos en esta pregunta corresponden al grupo de afiliados que expresó “sí recibieron la carta y el descuento” y que “solamente recibieron la carta”. Este porcentaje representa el 49,3% del total de la muestra, mientras que el restante 50,3% es considerado como porcentaje de respuestas perdidas.

En los datos obtenidos se observa que el 34,7% de los encuestados “recibió puntualmente la carta”, mientras que el 11,3% manifestó “no haberla recibido a tiempo”. A esta pregunta el 3,3% respondió que “no sabía” si había o no recibido la carta puntualmente.

El rango de probabilidad de respuesta a esta interrogante se ubica en su mayoría en la opción que contempla que “sí recibió la carta puntualmente”, aunque se observa que de cada 10 personas 3 “no reciben la carta puntualmente”.

Conocimiento de las alianzas comerciales (pregunta N° 23a):

“¿Conoce usted las ventajas de las alianzas comerciales que le ofrece Gama Club?”

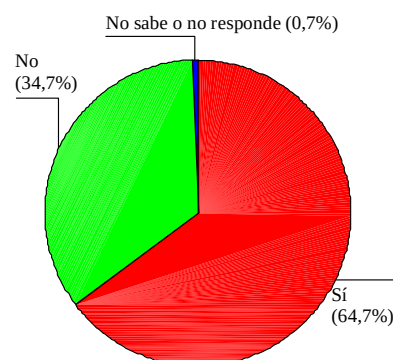
- (1) Sí
- (2) No
- (3) No sabe o no responde

Tabla de frecuencias y porcentajes de la pregunta N° 23a

Respuestas	(1)	(2)	(3)	Total
N° personas	97	52	1	150
Porcentaje	64,7%	34,7%	0,7%	100%

Tabla estadística de la pregunta N° 23a

Respuestas válidas	150
Respuestas perdidas	0
Media	1,36
Mediana	1
Moda	1
Desviación Típica	0,49

Gráfico de la pregunta N° 23a**Análisis de la pregunta N° 23a:**

Los datos destacan que más de la mitad de los encuestados, es decir, 97 afiliados que representan el 64,7% de la muestra, afirman conocer las ventajas derivadas de las alianzas que ofrece Gama Club con otra variedad de comercios. La moda avala este resultado por la recurrencia que percibe la respuesta.

Se puede concluir que de cada 10 afiliados al grupo Gama Club, seis miembros aproximadamente conocen el beneficio de las alianzas comerciales que otorga el sistema.

Alianzas comerciales más utilizadas (pregunta N° 23b):*¿Cuáles alianzas comerciales utiliza usted con mayor frecuencia?:*

- | | |
|-------------------------------------|-------------------------|
| (1) Laboratorio Clínico | (2) Farmacias |
| (3) Gimnasios | (4) Tiendas de discos |
| (5) Ferreterías | (6) Tiendas de juguetes |
| (7) Tiendas de ropa para niños | (8) Peluquería |
| (9) Compañías de Seguros | (10) Parque infantil |
| (11) Servicios de telefonía celular | |

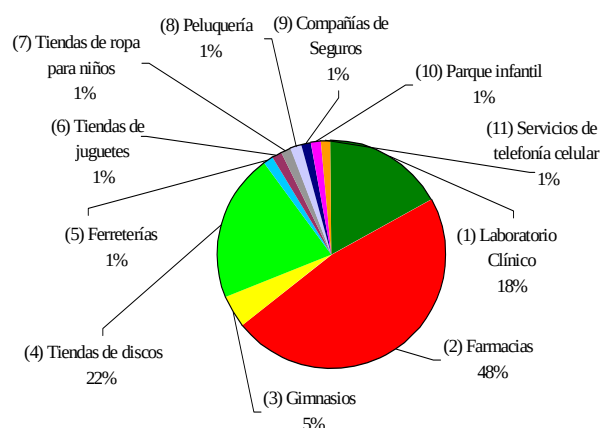
Tabla de frecuencias y porcentajes de la pregunta N° 23b

Alianzas comerciales más comunes	(f./%)	
(1) Laboratorio Clínico	12	17,1%
(2) Farmacias	33	47,1%
(3) Gimnasios	3	4,3%
(4) Tiendas de discos	15	21,4%
(5) Ferreterías	1	1,4%
(6) Tiendas de juguetes	1	1,4%
(7) Tiendas de ropa para niños	1	1,4%
(8) Peluquería	1	1,4%
(9) Compañías de Seguros	1	1,4%
(10) Parque infantil	1	1,4%
(11) Servicios de telefonía celular	1	1,4%
Total	70	100%

Tabla estadística de la pregunta N° 23b

Respuestas válidas	70
Respuestas perdidas	0
Media	2,9
Mediana	2
Moda	2
Desviación Típica	2,07

Gráfico de la pregunta N° 23b



Análisis de la pregunta 23b:

Es bastante común entre los afiliados a Gama Club reconocer el beneficio de las alianzas comerciales a través del nombre de los comercios que ofrecen los descuentos respectivos en los productos o servicios estipulados; son pocos los afiliados que realmente llaman el beneficio de las alianzas comerciales por su nombre real. Aun cuando el número de comercios afiliados al plan de descuentos de alianzas comerciales es de alrededor de 20, los miembros de Gama Club siempre nombran o reconocen los mencionados en esta pregunta.

Los establecimientos comerciales comúnmente nombrados representan la mitad de las opciones que actualmente existen, de lo que podría inferirse que hay una porción significativa de los establecimientos que son poco utilizados por parte de los afiliados a Gama Club que sí utilizan este servicio. Generalmente las "farmacias" gozan de una frecuencia de visita de 47,1%, posicionándose como los comercios de preferencia entre las demás alianzas comerciales. Le siguen las tiendas de discos con un 22% y los laboratorios clínicos con un 18%.

Puede acotarse que los dos primeros comercios más nombrados por los afiliados se refuerzan por su cercanía geográfica a las sucursales Gama, y la sumatoria de ellos representa un 70% de las respuestas obtenidas de quienes usan esta ventaja.

Frecuencia de utilización de las alianzas comerciales (pregunta N° 24):

“¿Con qué frecuencia utiliza usted el servicio que le brindan las alianzas comerciales del sistema Gama Club?”

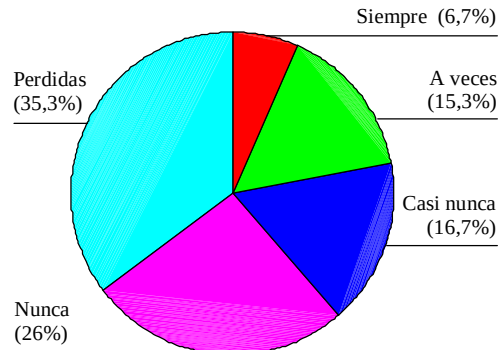
- (1) Siempre (2) A veces
(3) Casi nunca (4) Nunca

Tabla de frecuencias y porcentajes de la pregunta N° 24

Respuestas	(1)	(2)	(3)	(4)	Perdidas	Total
N° personas	10	23	25	39	53	150
Porcentaje	6,7%	15,3%	16,7%	26%	35,3%	100%

Tabla estadística de la pregunta N° 24

Respuestas válidas	97
Respuestas perdidas	53
Media	2,95
Mediana	3
Moda	4
Desviación Típica	1,03

Gráfico de la pregunta N° 24**Análisis de la pregunta N° 24:**

Los afiliados respondieron en una sumatoria porcentual de 38,7% que utilizaban las alianzas comerciales "siempre", "a veces" o "casi nunca", o lo que sería igual a decir que 58 miembros han utilizado, al menos una vez, los beneficios de las alianzas comerciales asociadas al sistema Gama Club. Lo anterior se contrapone a un

26% de la muestra (39 entrevistados) cuya respuesta entre las opciones se vio marcada por el dato arrojado por la moda. Es la opción de la "no" utilización de las alianzas comerciales (lo que sería igual a la frecuencia de "nunca") la que se posicionó como el valor individual más elevado dentro de la serie.

Para obtener un análisis simétrico, se asociaron las frecuencias "casi nunca" y "nunca" dentro de la frecuencia de utilización de las alianzas comerciales (para efectos de este análisis se considera que la opción "casi nunca" posee una inclinación hacia la opción "nunca"), destacándose que el 42,7%, casi la mitad de la muestra, tiende a la no utilización de estos beneficios por afiliación.

Las 53 respuestas perdidas son la resultante de respuestas anteriores, en las cuales 52 afiliados respondieron no conocer las ventajas de las alianzas comerciales y uno de ellos alegar "no saber o no responder" ante el cuestionamiento.

Puntualidad de las alianzas comerciales (pregunta N° 25):

“¿Ha recibido usted las ventajas de las alianzas comerciales en el momento de su solicitud?”

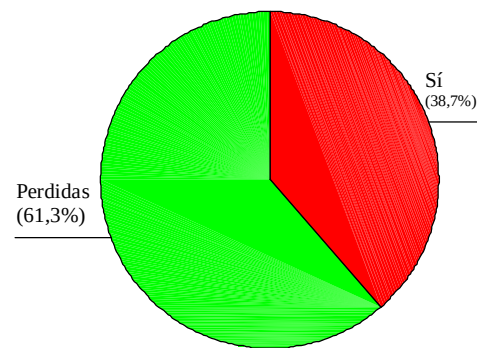
- (1) Sí
- (2) No
- (3) No sabe o no responde

Tabla de frecuencias y porcentajes de la pregunta N° 25

Respuestas	(1)	(2)	(3)	Perdidas	Total
N° personas	58	0	0	92	150
Porcentaje	38,7%	0%	0%	61,3%	100%

Tabla estadística de la pregunta N° 25

Respuestas válidas	58
Respuestas perdidas	92
Media	1
Mediana	
Moda	1
Desviación Típica	0

Gráfico de la pregunta N° 25**Análisis de la pregunta N° 25:**

Esa porción de la muestra que, al menos ha utilizado una vez las ventajas de las alianzas comerciales, es decir, el 38,7%, responde haber obtenido con éxito las ventajas económicas que dichos comercios otorgan a los afiliados a la tarjeta Gama

Club. La moda avala esta afirmación 58 veces, representando en este caso el 100% de las respuestas válidas obtenidas.

En estos resultados la moda y la media se presentan alineadas dado que todas las respuestas recabadas son concurrentes.

En términos generales, se percibe transparencia en los compromisos comerciales, acuerdos y convenimientos entre Gama Club y los establecimientos con los cuales conforman alianzas.

Confiabilidad en la conformación automática de cheques (pregunta N° 26):

“¿Son conformados sus cheques por montos menores a Bs. 150.000 en el momento de cancelar su compra?”

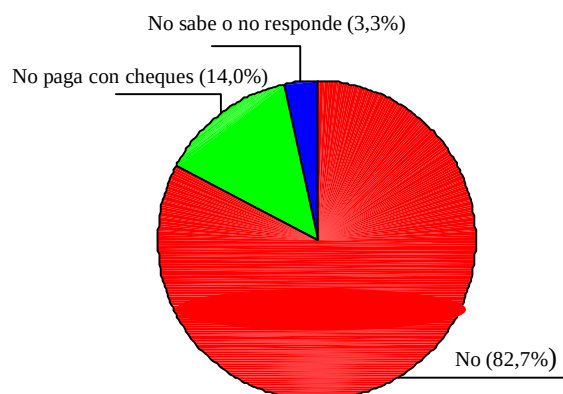
- (1)** Sí
- (2)** No
- (3)** No paga con cheques
- (4)** No sabe o no responde

Tabla de frecuencias y porcentajes de la pregunta N° 26

Respuestas	(1)	(2)	(3)	(4)	Total
N° personas	0	124	21	5	150
Porcentaje	0%	82,7%	14%	3,3%	100%

Tabla estadística de la pregunta N° 26

Respuestas válidas	150
Respuestas perdidas	0
Media	2,20
Mediana	2
Moda	2
Desviación Típica	0,48

Gráfico de la pregunta N° 26**Análisis de la pregunta N° 26:**

Los resultados obtenidos en la pregunta número 26 indican que 82,7% de los afiliados a Gama Club expresaron que “no” tienen que esperar la conformación de sus

cheques por montos menores a Bs.150.000, mientras que el 3,3% manifestó “no saber” si reciben o no este beneficio. Todos los afiliados que pagan con cheques alegaron un exitoso cumplimiento del beneficio de la "conformación automática de cheques", lo que se traduce a una efectividad del 100% de este servicio.

El 14% de los encuestados expresaron que “no pagan con cheques” sus compras, lo que significa que no utilizan este beneficio.

El valor recurrente en estos resultados es el correspondiente a la opción que plantea que “no son conformados los cheques por montos menores a Bs. 150.000”. De igual forma, tanto la media como la desviación típica indican que la mayor probabilidad se encuentra en este renglón.

Recepción de regalo promocional o navideño (pregunta N° 27):

“¿Ha recibido algún regalo promocional o navideño por parte de la empresa?”

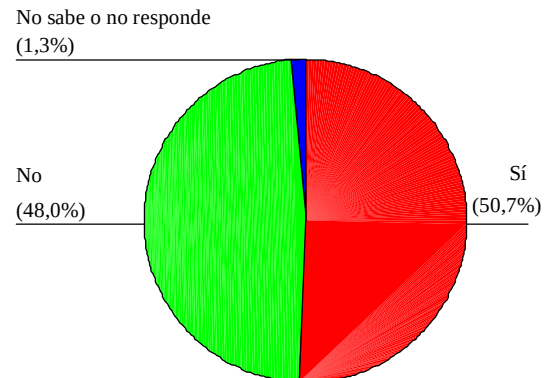
- (1) Sí
(2) No
(3) No sabe o no responde

Tabla de frecuencias y porcentajes de la pregunta N° 27

Respuestas	(1)	(2)	(3)	Total
N° personas	76	72	2	150
Porcentaje	50,7%	48%	1,3%	100%

Tabla estadística de la pregunta N° 27

Respuestas válidas	150
Respuestas perdidas	0
Media	1,5
Mediana	1
Moda	1
Desviación Típica	0,53

Gráfico de la pregunta N° 27**Análisis de la pregunta N° 27:**

Las repuestas encontradas en esta pregunta indican que existe bastante semejanza entre el porcentaje de afiliados que “sí ha recibido algún regalo promocional o navideño” y los que “no lo han recibido”. El número de afiliados que afirmaron haber recibido algún regalo fue 76, mientras que los que dieron una

respuesta negativa fueron 74. Solo dos personas de la muestra manifestaron “no saber” si han recibido o no un regalo por parte de la empresa.

La media obtenida de estos resultados se ubica precisamente en el punto central entre la respuesta “sí” y la respuesta “no”. Igualmente, el rango de probabilidad establecido por la desviación típica también indica que existe la misma posibilidad de que el afiliado haya o no recibido algún regalo navideño o promocional por parte de la empresa, esto quiere decir que de cada dos afiliados uno debe haber disfrutado alguna vez un obsequio de Excelsior Gama.

**Puntualidad en la recepción de los regalos promocionales y navideños
(pregunta N° 28):**

“¿Ha recibido estos regalos a tiempo (puntualmente)?”

(1) Sí

(2) No

(3) No sabe o no responde

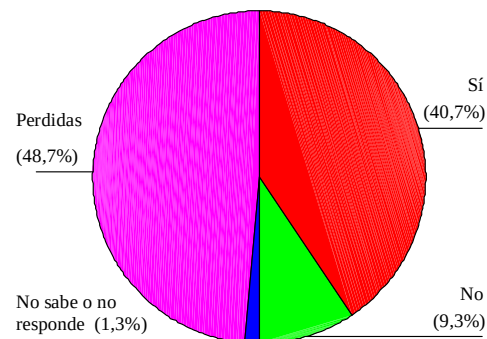
Tabla de frecuencias y porcentajes de la pregunta N° 28

Respuestas	(1)	(2)	(3)	Perdidas	Total
N° personas	61	14	2	73	150
Porcentaje	40,7%	9,3%	1,3%	48,7%	100%

Tabla estadística de la pregunta N° 28

Respuestas válidas	77
Respuestas perdidas	73
Media	1,23
Mediana	1
Moda	1
Desviación Típica	0,48

Gráfico de la pregunta N° 28



Análisis de la pregunta N° 28:

Los datos arrojados por esta pregunta presentan un porcentaje de 48,7% de respuestas perdidas, todas correspondientes al grupo de encuestados que manifestó que “no han recibido algún regalo promocional o navideño de parte de la empresa”.

Frente a la puntualidad en la recepción de los regalos 40,7% de los afiliados afirmaron “haberlo recibido puntualmente”, mientras que un 9,3% contestó que “no han recibido el obsequio a tiempo”. En esta pregunta se obtuvo un 1,3% de clientes que “no sabían o no respondían” esta interrogante.

Tanto la media como la desviación típica de esta pregunta indican que existe tres veces más probabilidades de que los afiliados hayan recibido algún regalo navideño o promocional a tiempo frente a la posibilidad de que no lo hayan recibido.

Influencia de Gama Club en la selección de Excelsior Gama (pregunta N° 29):

“¿Las ventajas que ofrece Gama Club determinan su escogencia de los supermercados Excelsior Gama?”

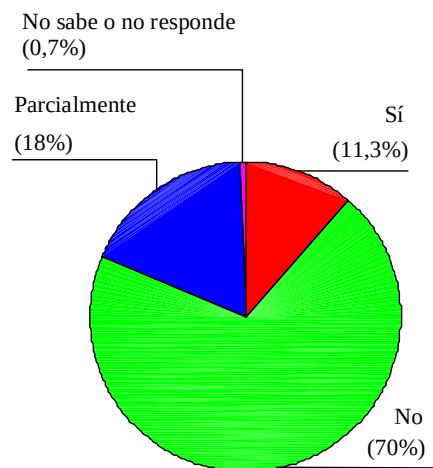
- (1) Sí
- (2) No
- (3) Parcialmente
- (4) No sabe o no responde

Tabla de frecuencias y porcentajes de la pregunta N° 29

Respuestas	(1)	(2)	(3)	(4)	Total
N° personas	17	105	27	1	150
Porcentaje	11,3%	70%	18%	0,7%	100%

Tabla estadística de la pregunta N° 29

Respuestas válidas	150
Respuestas perdidas	0
Media	2,08
Mediana	2
Moda	2
Desviación Típica	0,56

Gráfico de la pregunta N° 29

Análisis de la pregunta N° 29:

En el análisis de esta pregunta se observa que por comparación de los porcentajes simples de cada una de las opciones de respuestas, los afiliados a Gama Club ciertamente "no determinan su escogencia del supermercado Excelsior Gama" por los beneficios que le ofrece el sistema de membresía. Es notorio observar que 70% de los encuestados no sienten que Gama Club es un servicio determinante en la selección del supermercado, ya que de cada cinco personas afiliadas que acuden al establecimiento Gama, cuatro reconocen abiertamente que no lo hacen por las ventajas que perciben al ser miembros Gama Club. Inclusive, los afiliados a GamaClub igualmente asistirían al supermercado Excelsior Gama suponiendo que el sistema de afiliación no existiera.

Si se agrupan los porcentajes de las opciones de respuestas que determinan que Gama Club ejerce una influencia "total" o "parcial" en la escogencia del supermercado, el número de afirmaciones llega a conformar escasamente una frecuencia de 44 respuestas, lo que se traduce a un 29,3%. La moda define que la mayoría de las respuestas recurren a afirmar que el sistema de afiliación no influye en el proceso de escogencia del supermercado, y el rango arrojado por la desviación típica concuerda en que la mayoría de los datos se concentran entre las opciones de "no determinación" y "determinación parcial", obteniendo ésta última un porcentaje de la muestra de apenas un 18%, mientras que la suma de ambas se traduce a un 88%.

Sabiendo por otros análisis que Excelsior Gama es la cadena de supermercados de predilección entre los afiliados a Gama Club, los resultados corroboran que no es exclusivamente por los beneficios que reconocen en la tarjeta de afiliación.

Justificación de la influencia de Gama Club en la selección de Excelsior Gama (pregunta N° 30-a,b,c-):

“¿Por qué las ventajas que ofrece la tarjeta Gama Club determinan de manera definitiva, parcial o no determinan para nada su escogencia del supermercado Excelsior Gama?”

Para comenzar el análisis de esta pregunta es necesario entender el tratamiento que se le dio a la misma para su comprensión y depuración de los datos, y la justificación que avala su estructura:

- La naturaleza de la pregunta era abierta, lo que permitía a los afiliados justificar su respuesta anterior de "¿por qué Gama Club sí determina, o no determina o determina parcialmente la selección del supermercado Excelsior Gama?". Abierta implicaba que se podía emitir más de una justificación, como se observa en la sección 30c.
- Se llevó a cabo una clasificación de todas las respuestas recopiladas por los afiliados, categorizada en función a la "determinación completa, parcial o la no-determinación del supermercado Excelsior Gama por los beneficios ofrecidos por Gama Club". Como conclusión, las respuestas se presentan en tres categorías para analizar las razones por separado.
- Los análisis se enfocan principalmente en las frecuencias simples de las respuestas que componen cada categoría de alternativas (es decir, determinación, no-determinación y determinación parcial), haciendo en cada interpretación un enfoque modal de la pregunta.
- En las tres categorías de respuestas se observa la distribución que tuvo cada opción de alternativas, en donde dichas opciones difieren en cada a sección.

- La sumatoria de frecuencias en cada sección de respuestas no necesariamente sumará el total de los afiliados que en la pregunta anterior se posicionaron dentro de una de las tres alternativas. La razón es que se percibe un número relevante de respuestas perdidas en cada juego de alternativas por categoría, ya que no todos los encuestados justificaron sus opciones de respuesta.

30a) Las ventajas que ofrece Gama Club SÍ determinan su escogencia del supermercado Excelsior Gama

- | | |
|-------------------------------------|-------------------------------------|
| (1) Conformación automática cheques | (2) Descuentos en mes de cumpleaños |
| (3) Regalo navideño | (4) Alianzas comerciales |
| (5) Gama Club Kids | (6) Todos los beneficios que ofrece |
| (7) Recibe mejor atención | |

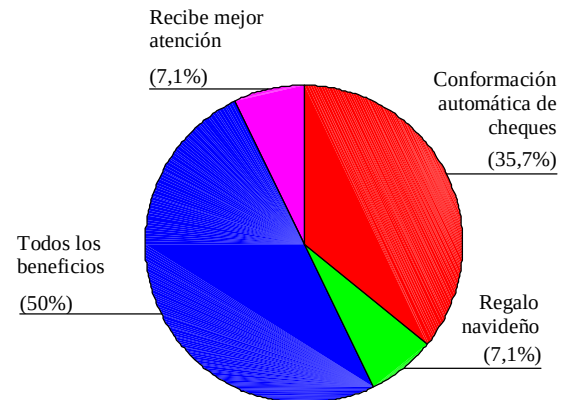
Tabla de frecuencias y porcentajes de la pregunta N° 30a

Ventajas de Gama Club determinan la escogencia de Excelsior Gama	Sí determinan (f./%)	
(1) Conformación automática de cheques	5	35,7%
(2) Descuentos en el mes de cumpleaños	0	0%
(3) Regalo navideño	1	7,1%
(4) Alianzas comerciales	0	0%
(5) Gama Club Kids	0	0%
(6) Todos los beneficios que ofrece	7	50%
(7) Recibe mejor atención	1	7,1
Total	14	100%

Tabla estadística de la pregunta N° 30a

Respuestas válidas	14
Respuestas perdidas	0
Media	4,07
Mediana	6
Moda	6
Desviación Típica	2,52

Gráfico de la pregunta N° 30a



Análisis de la pregunta N° 30a:

Entre las 14 respuestas justificadas que se obtuvo de la muestra dentro de la categoría de la determinación del establecimiento por Gama Club, la mitad demostró una satisfacción global por todos los beneficios que otorga la tarjeta. La moda representa la respuesta más frecuente que indica que la escogencia del supermercado Excelsior Gama se debe en un 50% (dentro de aquellos que sí determinan su escogencia por Gama Club) a "todos los beneficios que ofrece el sistema".

Un 35,7%, representado en frecuencia simple de cinco afiliados, reconocieron la "conformación automática de cheques" como ese beneficio impulsor de la escogencia del supermercado.

Es de notar que los dos únicos beneficios reconocidos de Gama Club nombrados voluntariamente por los afiliados fueron el de la "conformación automática de cheques" y "el regalo navideño" (con un porcentaje de 7,1%). Si bien era una pregunta abierta, con libertad de expresar razones arbitrarias, los demás beneficios que otorga Gama Club no fueron tomados como importantes por sus afiliados, ya que los mismos no fueron nombrados dentro de las opciones de respuesta. Pudiendo concluir que los beneficios que de alguna manera dirigen a la

población afiliada hacia los comercios Gama está marcada por las dos opciones mencionadas anteriormente.

30b) Las ventajas que ofrece Gama Club NO determinan su escogencia del supermercado Excelsior Gama

- (1) No conoce los beneficios
- (2) No utiliza la tarjeta
- (3) El Supermercado sin Gama Club es igualmente bueno
- (4) Compraba en Excelsior Gama antes de afiliarse a la tarjeta
- (5) Viene por otras razones

Tabla de frecuencias y porcentajes de la pregunta N° 30b

Ventajas de Gama Club que NO determinan la escogencia de Excelsior Gama	No determina (f./%)	
(1) No conocen los beneficios	3	5,4%
(2) No utiliza la tarjeta	5	8,9%
(3) El automercado es igualmente bueno sin la tarjeta	14	25%
(4) Compraba en el supermercado antes de afiliarse.	6	10,7%
(5) Viene por otras razones	26	46,4%
(6) No ofrece muchas ventajas	2	3,6%
Total	56	100%

Tabla estadística de la pregunta N° 30b

Respuestas válidas	56
Respuestas perdidas	0
Media	3,94
Mediana	4,5
Moda	5
Desviación Típica	1,31

Gráfico de la pregunta N° 30b



Análisis de la pregunta N° 30b:

De 105 personas que respondieron en la pregunta N° 29 que "Gama Club no determinaba su escogencia del supermercado Excelsior Gama", únicamente 56 de las mismas justificaron sus respuestas. Los análisis encontrados definen que "otras razones distintas a Gama Club" prelan por encima de los beneficios que la tarjeta ofrece a sus afiliados como razón motora de la selección del supermercado, siendo esta última opción la más frecuentemente utilizada entre los afiliados.

46,4% acuden a los establecimientos Excelsior Gama "por otras razones" que no incluyen los beneficios otorgados por Gama Club, y 25% de los mismos indicaron que "el supermercado Excelsior Gama es igualmente bueno sin Gama Club".

Lo importante de los resultados es que las ventajas tangibles ofrecidas por Gama Club a sus afiliados no ayudan a los mismos a formarse una opinión del negocio. La mayoría de los encuestados ya tienen un criterio positivo establecido de los supermercados Gama, y no fue logrado a través de los beneficios perceptibles de la tarjeta de afiliación.

Preocupa observar que existen opciones de respuestas como "no utiliza la tarjeta" o "la tarjeta no ofrece muchas ventajas", justificando la poca atracción que pueda tener el sistema para generar lealtad. Está escrito a través de los números que la clientela está completamente cautiva con el establecimiento Gama, más no por motivaciones de la tarjeta.

30c) Las ventajas que ofrece Gama Club determinan "parcialmente" su escogencia del supermercado Excelsior Gama

- | | |
|-------------------------------------|-------------------------------------|
| (1) Conformación automática cheques | (2) Descuentos en mes de cumpleaños |
| (3) Regalo navideño | (4) Alianzas comerciales |
| (5) Gama Club Kids | (6) Es un beneficio adicional |
| (7) No lo conozco bien | |

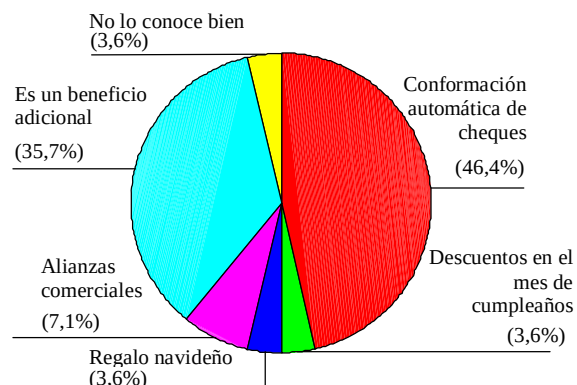
Tabla de frecuencias y porcentajes de la pregunta N° 30c

Ventajas de Gama Club determinan la escogencia de Excelsior Gama	Sí determinan (f./%)	
(1) Conformación automática de cheques	13	46,4%
(2) Descuentos en el mes de cumpleaños	1	3,6%
(3) Regalo navideño	1	3,6%
(4) Alianzas comerciales	2	7,1%
(5) Gama Club Kids	0	0%
(6) Es un beneficio adicional	10	35,/%
(7) No lo conozco bien	1	3,6
Total	28	100%

Tabla estadística de la pregunta N° 30c

Respuestas válidas	28
Respuestas perdidas	0
Media	3,32
Mediana	2,5
Moda	1
Desviación Típica	2,41

Gráfico de la pregunta N° 30c



Análisis de la pregunta N° 30c:

Fueron 28 respuestas las que se clasificaron por frecuencia en este ítem, y el porcentaje más elevado lo corroboró la moda ante la "conformación automática de cheques" que determina una escogencia "parcial" de los supermercados Excelsior Gama. Es válido interpretar este resultado como uno de los beneficios ofrecidos por el sistema Gama Club con mayor valor para sus afiliados y que define un sesgo a favor ante la selección de los comercios Gama.

Los afiliados tienen un concepto de Gama Club como "un beneficio adicional", y el peso que posee esta definición sobre la muestra que consideró el sistema parcialmente influyente en la selección del supermercado es del 35,7%.

Es necesario resaltar que los que "parcialmente" consideran los beneficios de Gama Club como influyentes en la selección del supermercado, nombraron al menos una vez todos los beneficios tangibles que ofrece el sistema de membresía; 60,7% de los afiliados de esta categoría consideran los beneficios de la no conformación de cheques, regalos navideños, alianzas comerciales y los descuentos en el mes de cumpleaños como influyentes en su selección de establecimiento de compras.

Sugerencias de servicios adicionales para Gama Club (pregunta N° 31):

“Indique ¿cuáles servicios agregaría usted a los que actualmente le ofrece Gama Club?”

- (1) Acumulación de puntos "Gama" (en la tarjeta Gama Club), para ser canjeados por premios.
- (2) Acumulación de millas aéreas.
- (3) Envío de tarjeta Gama Club de manera automática al cónyuge u otro miembro familiar (distinto a Gama Kids).
- (4) Categorización de clientes a través de diversos tipos de tarjetas Gama Club (gold, platinum...).
- (5) Opción de pago con cualquier tarjeta de crédito.
- (6) Descuento inmediato sobre la compra realizada durante el día de afiliación.
- (7) Descuentos por volúmenes de compra.
- (8) Descuentos en la compra si la misma se realiza a determinadas horas (no durante horas picos).
- (9) Descuentos constantes y diarios sobre ciertos productos sólo para miembros de Gama Club.
- (10) Mejoras en los descuentos en el día y mes del cumpleaños.
- (11) Envío de regalos de cumpleaños, adicionales a la carta y el descuento (según la categorización del cliente).
- (12) Ofertas sobre una selección de productos de manera continua.
- (13) Envío de correpondencia informativa, por correo convencional, sobre las ofertas de los productos.
- (14) Envío de correspondencia informativa, por correo electrónico, sobre las ofertas de los productos.
- (15) Servicio de cajas registradoras exclusivas para miembros de Gama Club.
- (16) Inscripción y actualización de datos de la tarjeta Gama Club vía Internet.
- (17) Premios instantáneos.
- (18) Venta por sistema de comercio electrónico.

- (19) Acceso por Internet al récord personal de compras.
- (20) Venta de productos por vía telefónica (telemarketing).
- (21) No conformación de cheques por montos ilimitados (según la categorización de los clientes).
- (22) Envío de premios o regalos navideños/trimestrales a gusto del usuario (personalizados).
- (23) Creación de un servicio de alquiler de películas VHS y videojuegos dentro del establecimiento.
- (24) Creación de certificados de compras, canjeables por productos de los supermercados Excelsior Gama.
- (25) Servicio de pago de estacionamientos a través de la tarjeta Gama Club.
- (26) Nada.
- (27) No sabe o no responde.

Tabla de frecuencias y porcentajes de la pregunta N° 31

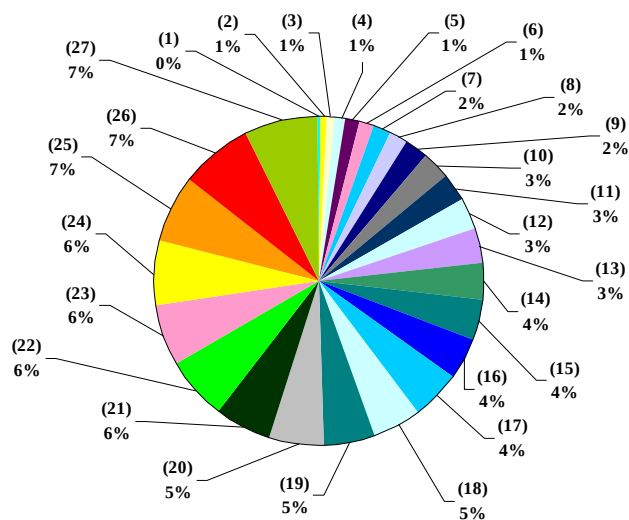
Ventajas que agregaría a Gama Club	(f./%)		Ventajas que agregaría a Gama Club	(f./%)	
(1)	68	12,5%	(15)	7	1,3%
(2)	9	1,7%	(16)	7	1,3%
(3)	3	0,6	(17)	13	2,4
(4)	7	1,3%	(18)	42	7,7%

(5)	51	9,4%	(19)	3	0,6
(6)	43	7,9%	(20)	14	2,6%
(7)	61	11,2%	(21)	10	1,8%
(8)	42	7,7%	(22)	3	0,6%
(9)	48	8,8%	(23)	5	0,9%
(10)	51	9,4%	(24)	4	0,7%
(11)	5	0,9%	(25)	7	1,3%
(12)	4	0,7%	(26)	3	0,6%
(13)	11	2%	(27)	16	6,9%
(14)	8	1,5%	Total	545	100%

Tabla estadística de la pregunta N° 31

Respuestas válidas	545
Respuestas perdidas	0
Media	9,91
Mediana	8
Moda	1
Desviación Típica	6,79

Gráfico de la pregunta N° 31

**Análisis de la pregunta N° 31:**

En esta pregunta se registraron 545 repuestas pertenecientes a las 150 personas que conformaban el total de la muestra. En este caso, los afiliados no tenían

un límite establecido de respuestas por tratarse de una pregunta en la cual podían seleccionar hasta todas las alternativas posibles. Los resultados arrojados demostraron que la “acumulación de puntos para ser canjeados por obsequios” fue la respuesta que obtuvo mayor frecuencia; 68 (12,5%) de las 545 respuestas dadas por los 150 encuestados. Este grupo pertenece a aquellos a quienes les agradaría la posibilidad de que el club de afiliación les otorgara este beneficio adicional. Sin embargo, otro dato íntimamente relacionado, “acumulación de millas aéreas”, arrojó un porcentaje considerablemente menor (1,7%).

Se puede observar que de la suma de los porcentajes alcanzados por todas las alternativas que están relacionadas con “los descuentos” (opciones 6, 7, 8, 9 y 10) se obtiene que este tipo de beneficio goza de un 37,1% de aceptación en relación con el total de beneficios que fueron planteados.

Otro valor significativo es el procedente de la opción “pago con cualquier tarjeta de crédito”. El 9,4% de las repuestas se deriva de los afiliados que por ser miembros de Gama Club desean que la organización les dé la posibilidad de cancelar sus compras a través del sistema de tarjeta de crédito.

La “venta a través del comercio electrónico” también fue altamente considerada. De las respuestas obtenidas, 7,7% pertenecen a este beneficio. En lo que respecta a la “inscripción y actualización de datos vía Internet” y al “acceso al récord de compras personal por esta misma vía”, los porcentajes son poco representativos, pues se observa que solo el 1,3% y el 0,6% de los datos, respectivamente, se refieren a estos beneficios.

La ventaja de crear una “categorización de clientes” para ofrecerles beneficios como la “conformación ilimitada de cheques para los clientes platinum” fue poco mencionada por los afiliados. 1,3% de los datos se refieren al primero de estos beneficios, mientras que solo el 1,8% pertenece al segundo.

Por otra parte, el “envío de correspondencia informativa por correo convencional” y por “correo electrónico” representa el dos por ciento y el 1,5%, respectivamente, del total de respuestas dadas.

Los datos correspondientes a la idea de crear “cajas registradoras exclusivas para miembros de Gama Club” alcanzaron el 1,3% del total de beneficios, mientras que el resultado arrojado por las “premiaciones instantáneas” luego de cancelada la compra fue de 2,4%.

Las opciones de respuesta: “envío automático de la tarjeta Gama Club al cónyuge u otro miembro familiar”, “envío de regalos adicionales en el cumpleaños”, “envío de premios o regalos personalizados”, “creación de un servicio de alquiler de películas” y “creación de certificados de compras” fueron poco tomados en cuenta, pues registraron porcentajes menores al uno por ciento.

Otro dato importante de análisis es el que corresponde a la opción “no sabe o no responde”, del cual se desprende que 16 de los afiliados, es decir, 10,6% de los encuestados, no supieron o no respondieron si estarían interesados en recibir algún beneficio adicional; mientras que también se puede observar que tres de los encuestados manifestaron que “no agregarían nada”.

De la suma de los porcentajes alcanzados por las dos opciones anteriores se puede concluir que las expectativas del 7,5% de los afiliados son cubiertas por los beneficios que actualmente ofrece Gama Club. En contraposición puede inferirse que el restante 92,5% desearía que el sistema le ofreciera ventajas adicionales a las ya existentes.

La información estadística obtenida del registro de datos de esta pregunta es poco confiable, pues presenta un margen de error muy elevado y no representa las alternativas de mayor recurrencia.

Trato “especial” a los miembros Gama Club (pregunta N° 32):

“¿Siente que por ser miembro Gama Club usted recibe un trato especial por parte de la organización Excelsior Gama?”

(1) Sí

(2) No

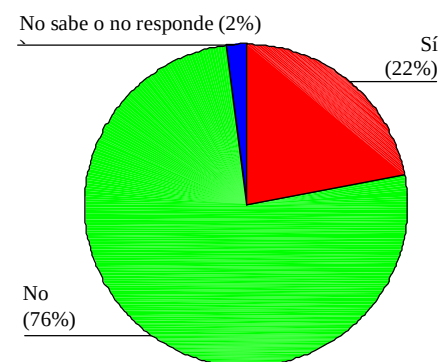
(3) No sabe o no responde

Tabla de frecuencias y porcentajes de la pregunta N°32

Respuestas	(1)	(2)	(3)	Total
N° personas	33	114	3	150
Porcentaje	22%	76%	2%	100%

Tabla estadística de la pregunta N°32

Respuestas válidas	150
Respuestas perdidas	0
Media	1,8
Mediana	2
Moda	2
Desviación Típica	0,45

Gráfico de la pregunta N° 32**Análisis de la pregunta N° 32:**

Si bien es cierto que el objetivo de la tarjeta como herramienta de mercadeo relacional debería apuntalar al establecimiento de vínculos personalizados y duraderos entre la clientela afiliada y la organización que es objeto de análisis, los

resultados obtenidos en el curso de esta investigación y los que se materializan en la pregunta número 32 específicamente, demuestran cómo “no es Gama Club” la herramienta encargada de lograr la estrecha relación que existe entre los afiliados al sistema y la cadena de supermercados.

Los resultados obtenidos arrojaron que 114 afiliados, es decir, el 76% de la muestra, manifestó “no sentir que reciben un trato especial por parte de la organización Excelsior Gama por ser miembros de Gama Club”, mientras que 22% de los encuestados afirmó “sentir un trato especial”, producto de su afiliación al club de clientes frecuentes.

La información estadística obtenida da como resultado que de cada cuatro afiliados al sistema, tres consideran que no reciben un trato especial por ser miembros de este club. El rango establecido por la desviación típica también demuestra que la mayor probabilidad de respuesta se encuentra ubicada en la alternativa relacionada con aquellos que dieron una respuesta negativa.

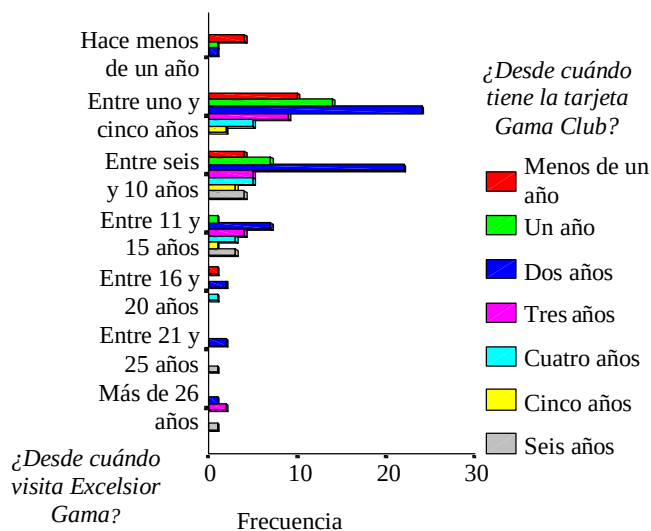
Los resultados obtenidos permiten interpretar que es considerablemente menor el porcentaje de afiliados que sienten identificación con el servicio personalizado ofrecido a través del sistema de clientes frecuentes, aunque esto no signifique necesariamente, que los consumidores habituales no sientan afinidad con la organización en sí.

Antigüedad de los afiliados como clientes de Excelsior Gama/ Antigüedad de afiliación a Gama Club (preguntas N° 14 y N° 7):

- ¿Desde cuándo visita usted los establecimientos Excelsior Gama?
- ¿Desde cuándo tiene la tarjeta Gama Club?

Tabla de frecuencias de las preguntas N° 14 y N° 7

Pregunta N° 7								
Pregunta N° 14	Menos de un año	Un año	Dos años	Tres años	Cuatro años	Cinco años	Seis años	Total
Hace menos de un año	4	1	1	0	0	0	0	6
Entre un año y cinco años	10	14	24	9	5	2	0	64
Entre seis años y 10 años	4	7	22	5	5	3	4	50
Entre 11 años y 15 años	0	1	7	4	3	1	3	19
Entre 16 años y 20 años	1	0	2	0	1	0	0	4
Entre 21 años y 25 años	0	0	2	0	0	0	1	3
Más de 26 años	0	0	1	2	0	0	1	4
Total	19	23	59	20	14	6	9	150

Gráfico de las preguntas N° 14 y N° 7:**Análisis de las preguntas N° 14 y N° 7:**

El cruce de los datos obtenidos en estas pregunta indica que el 16% (24 de 150) de los afiliados a Gama Club que visitan los supermercados desde hace “entre uno y cinco años” obtuvieron la tarjeta hace “dos años”. Este es el valor más representativo encontrado y a partir de él se puede interpretar que los clientes recientes son en su mayoría los que poseen la tarjeta.

Considerando que el 42,7% manifestó visitar los establecimientos de Excelsior Gama desde hace poco tiempo se podría concluir que el incremento del número de afiliados en los últimos años está asociado a la apertura de nuevas sucursales y de la adquisición de nuevos mercados geográficos.

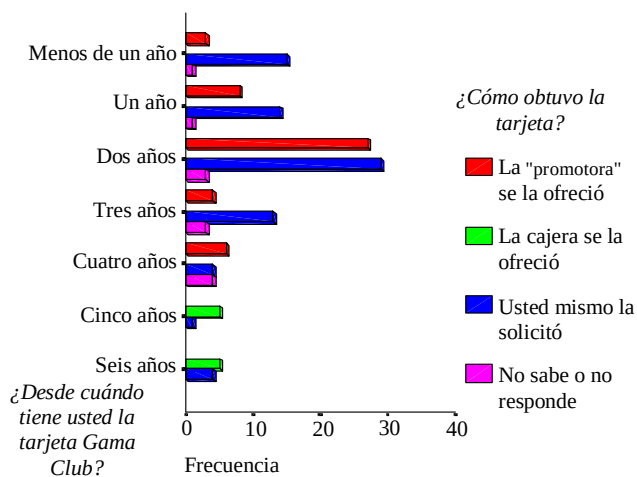
Antigüedad de afiliación a Gama Club/ Promoción y origen de la afiliación
(preguntas N° 7 y N° 8):

- ¿Desde cuándo tiene la tarjeta Gama Club?
- ¿Cómo obtuvo la tarjeta?

Tabla de frecuencias de las preguntas N° 7 y N° 8

Pregunta N° 8					
Pregunta N° 7	La "promotora" se la ofreció	La cajera se la ofreció	Usted mismo la solicitó	No sabe o no responde	Total
Menos de un año	3	0	15	1	19
Un año	8	0	14	1	23
Dos años	27	0	29	3	59
Tres años	4	0	13	3	20
Cuatro años	6	0	4	4	14
Cinco años	0	5	1	0	6
Seis años	0	5	4	0	9
Total	48	10	80	12	150

Gráfico de las preguntas N° 7 y N° 8:



Análisis de las preguntas N° 7 y N° 8:

La correspondencia encontrada en este caso demuestra que la obtención de la tarjeta por intermedio de “la promotora” o “por iniciativa de los propios clientes” experimentó una variación en el tiempo. “Hace dos años” la relación era aproximadamente de uno a uno, es decir, existía la misma probabilidad de encontrar un afiliado que hubiera solicitado la tarjeta que de hallar uno que la hubiese obtenido a través de la promotora. Del análisis de la obtención de la tarjeta “hace un año” se obtiene que esta relación sufrió una alteración, pues de cada tres nuevas afiliaciones la promotora participaba en una. De igual forma se observa que la interacción entre la opción “hace menos de un año” y el método de obtención de la tarjeta también se vio afectada; en este caso la promotora pasó a promover solo una afiliación en contraposición a las cinco que fueron generadas directamente por iniciativa del cliente.

Los datos encontrados reflejan que desde hace dos años atrás ha disminuido la afiliación de clientes así como también la participación de la promotora en el proceso.

El papel irrelevante que se puede adjudicar a las cajeras se debe a que su intervención sólo existió durante los primeros años de existencia de la herramienta. El papel de la cajera dentro del proceso de obtención de afiliaciones fue eliminado hace cuatro años, y éstas fueron reemplazadas por las promotoras.

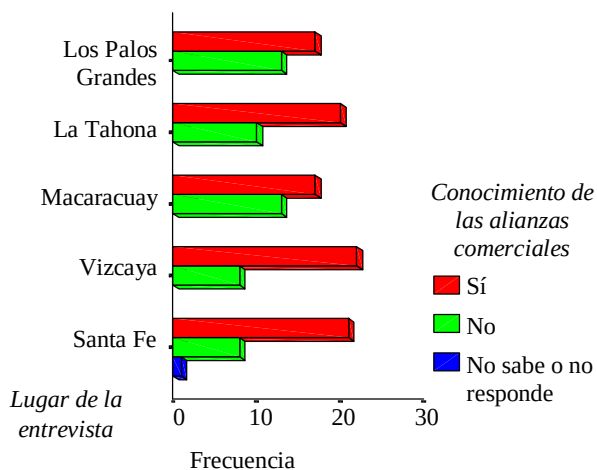
**Sucursal de Excelsior Gama/ Conocimiento de los servicios de Gama Club
(preguntas N° 2 y N° 17):**

- *Sucursal de Excelsior Gama*
- *¿Conoce usted los beneficios que ofrece la tarjeta Gama Club?*

Tabla de frecuencias de las preguntas N° 2 y N° 17

Pregunta N° 17				
Pregunta N° 2	Sí	No	No sabe o no responde	Total
Los Palos Grandes	17	13	0	30
La Tahona	20	10	0	30
Macaracuay	17	13	0	30
Vizcaya	22	8	0	30
Santa Fe	21	8	1	30
Total	97	52	1	150

Gráfico de las preguntas N° 2 y N° 17:



Análisis de las preguntas N° 2 y N° 17:

Al cruzar las respuestas encontradas en las preguntas 2 y 7 indica que los afiliados que poseen mayor conocimiento de los beneficios que ofrece Gama Club son aquellos que frecuentan las sucursales de La Tahona, Vizcaya y Santa Fe con un porcentaje de 66,6%, 73,3% y 70%, respectivamente, mientras que las personas que visitan los establecimientos de Los Palos Grandes y Macaracuay conocen los beneficios en un 43%.

En este caso se puede inferir que el hecho de que las urbanizaciones de La Tahona, Vizcaya y Santa Fe, en las cuales se encuentran precisamente los supermercados en los cuales se observa mayor conocimiento de los beneficios, hayan obtenido un crecimiento y desarrollo más reciente es significativo, pues el promedio de edad de las personas que allí habitan es relativamente menor.

Sucursal de Excelsior Gama/ Utilización de los servicios Gama Club

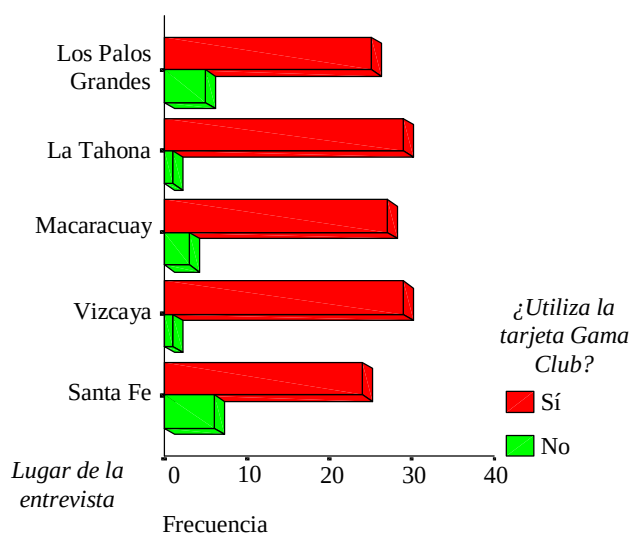
(preguntas N° 2 y N° 19):

- *Sucursal de Excelsior Gama*
- *¿Utiliza usted la tarjeta Gama Club?*

Tabla de frecuencias de las preguntas N° 2 y N° 19

Pregunta N° 19				
Pregunta N° 2	Sí	No	No sabe o no responde	Total
Los Palos Grandes	25	5	0	30
La Tahona	29	1	0	30
Macaracuay	27	3	0	30
Vizcaya	29	1	0	30
Santa Fe	24	6	0	30
Total	134	16	0	150

Gráfico de las preguntas N° 2 y N° 19:



Análisis de las preguntas N° 2 y N° 19:

El nivel de utilización de la tarjeta Gama Club encontrado en este cruce fue muy alto en las cinco sucursales. El porcentaje más bajo que se registró fue 80% perteneciente a la sucursal de Santa Fe, mientras que el porcentaje más alto le corresponde a los supermercados de Vizcaya y La Tahona (96,7%).

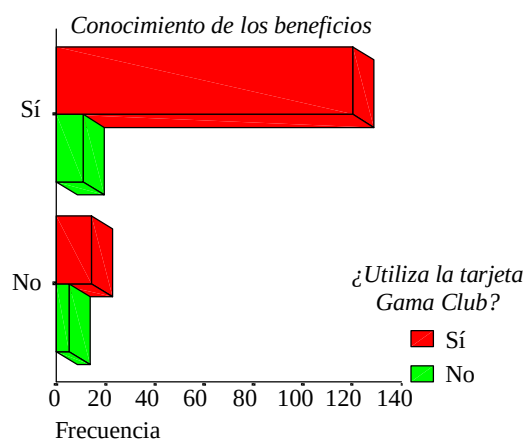
Conocimiento de los servicios de Gama Club/ Utilización de los servicios Gama Club (preguntas N° 17 y N° 19):

- ¿Conoce usted los beneficios que ofrece la tarjeta Gama Club?
- ¿Utiliza usted la tarjeta Gama Club?

Tabla de frecuencias de las preguntas N° 17 y N° 19

Pregunta N° 19			
Pregunta N° 17	Sí	No	Total
Sí	120	11	131
No	14	5	19
No sabe o no responde	0	0	0
Total	134	16	150

Gráfico de las preguntas N° 17 y N° 19:



Análisis de las preguntas N° 17 y N° 19:

La correspondencia encontrada en este cruce indica que el ochenta por ciento de los afiliados conoce y utiliza la tarjeta, mientras que 7,33% conoce pero no utiliza los beneficios, el 9,33% no los conoce pero los utiliza y 3,33% no conoce ni tampoco utiliza las ventajas que ofrece la membresía a Gama Club.

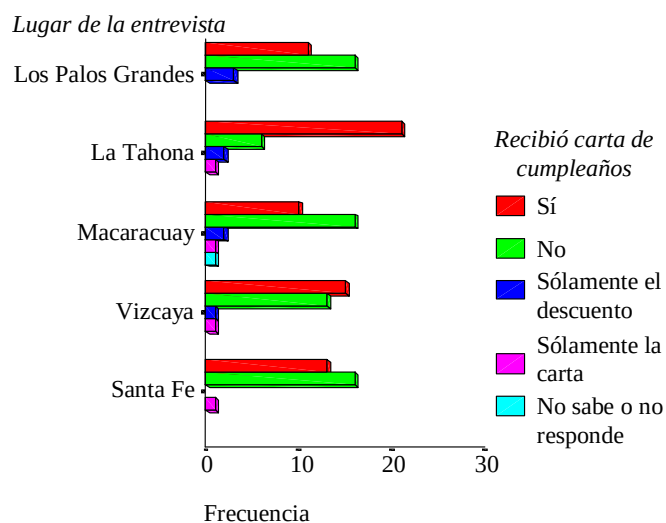
**Sucursal de Excelsior Gama/ Recepción de carta y descuento por cumpleaños
(preguntas N° 2 y N° 21):**

- *Sucursal de Excelsior Gama*
- *¿Recibió usted en su último cumpleaños la carta de felicitación y el descuento?*

Tabla de frecuencias de las preguntas N° 2 y N° 21

Pregunta N° 21						
Pregunta N° 2	Sí	No	Sólo descuento	Sólo carta	No sabe o no responde	Total
Los Palos Grandes	11	16	3	0	0	30
La Tahona	21	6	2	1	0	30
Macaracuay	10	16	2	1	1	30
Vizcaya	15	13	1	1	0	30
Santa Fe	13	16	0	1	0	30
Total	70	67	8	4	1	150

Gráfico de las preguntas N° 2 y N° 21:



Análisis de las preguntas N° 2 y N° 21:

De la relación encontrada en este caso se desprende que las sucursales de Los Palos Grandes, Macaracuay y Santa Fe están por debajo del 50% de efectividad en la entrega de la carta de felicitación y el descuento, lo que significa que en estos establecimientos existen problemas en el cumplimiento de esta promesa.

En lo que respecta a los locales de La Tahona y Vizcaya los porcentajes de efectividad obtenidos fueron mayores, ya que se registró un setenta por ciento en el primer caso y cincuenta por ciento en el segundo.

Estos datos permiten inferir que a pesar de que el beneficio no es cumplido con éxito en ninguna de las sucursales se presentan mayores problemas en algunas de ellas.

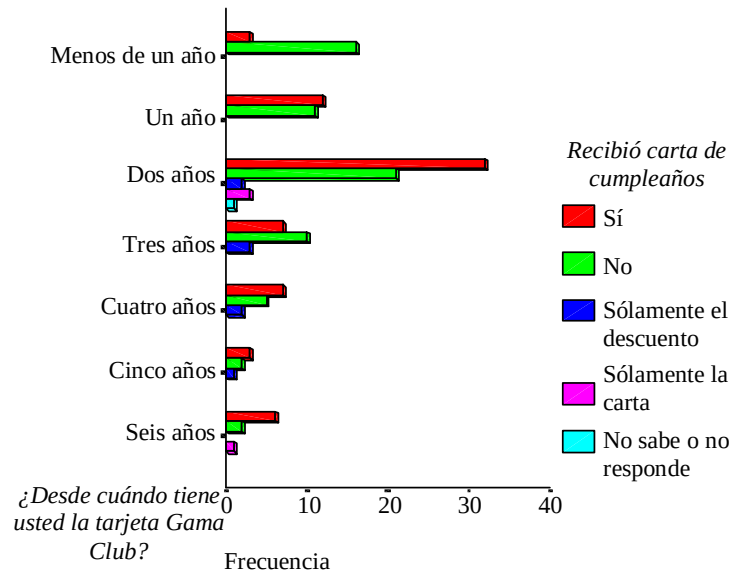
Antigüedad de afiliación a Gama Club/ Recepción de carta y descuento por cumpleaños (preguntas N° 7 y N° 21):

¿Desde cuándo usted es miembro de Gama Club?

¿Recibió usted en su último cumpleaños la carta de felicitación y el descuento?

Tabla de frecuencias de las preguntas N° 7 y N° 21

Pregunta N° 21						
Pregunta N° 7	Sí	No	Sólo descuento	Sólo carta	No sabe o no responde	Total
Menos de un año	3	16	0	0	0	19
Un año	12	11	0	0	0	23
Dos años	32	21	2	3	1	59
Tres años	7	10	3	0	0	20
Cuatro años	7	5	2	0	0	14
Cinco años	3	2	1	0	0	6
Seis años	6	2	0	1	0	9
Total	70	67	8	4	1	150

Gráfico de las preguntas N° 7 y N° 21:**Análisis de las preguntas N° 7 y N° 21:**

La relación que aquí se observa indica que en el grupo de afiliados que tiene la tarjeta desde hace “menos de un año” el porcentaje de efectividad de este beneficio fue considerablemente menor (15,8%) en relación con las otras opciones. En este punto cabe realizar una acotación, la mayoría de estas personas no han tenido la oportunidad de recibir esta atención, pues la fecha de su cumpleaños no se encuentra ubicada durante el período que tienen dentro del club de clientes.

En este mismo caso se observa que los afiliados de “un año” y “dos años” han recibido con un 52,2% y 54,2%, respectivamente, de efectividad este beneficio, mientras que aquellos que tienen la tarjeta desde hace entre cuatro y seis años alcanzan un nivel de efectividad superior al 50%.

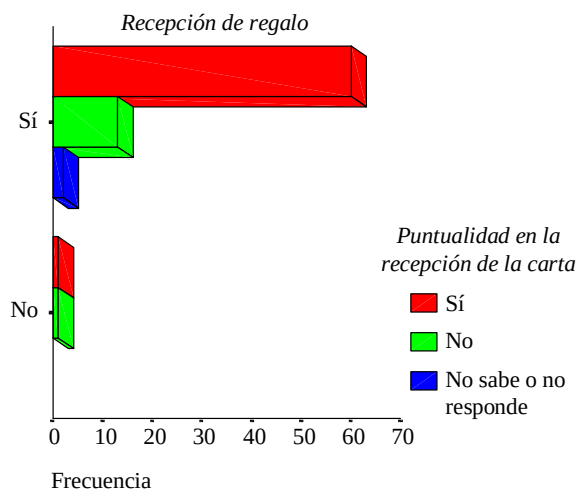
Recepción de carta y descuento por cumpleaños/ Puntualidad en la recepción de la carta de cumpleaños (preguntas N° 21 y N° 22):

- ¿Recibió usted en su último cumpleaños la carta de felicitación y el descuento?
- ¿Recibió su carta puntualmente?

Tabla de frecuencias de las preguntas N° 21 y N° 22

Pregunta N° 22				
Pregunta N° 21	Sí	No	No sabe o no responde	Total
Sí	60	13	2	75
No	1	1	0	2
Sólo el descuento	0	0	0	0
Sólo la carta	0	0	0	0
Total	61	14	2	77
Perdidas				73

Gráfico de las preguntas N° 21 y N° 22:



Análisis de las preguntas N° 21 y N° 22:

79,2% de los afiliados que recibieron la carta de cumpleaños enviada por la organización Gama, en conjunto con el descuento respectivo, alegan haberla recibido puntualmente. Ello demuestra que si bien hay 20,7% de ellos que no recibieron el comunicado a tiempo, el número predominante es el que con éxito cumple la promesa del beneficio.

Sin embargo, el número que representa las respuestas perdidas en la tabla de frecuencias señala un porcentaje de ausencia de cumplimiento en cuanto a la entrega de la carta de cumpleaños a los afiliados.

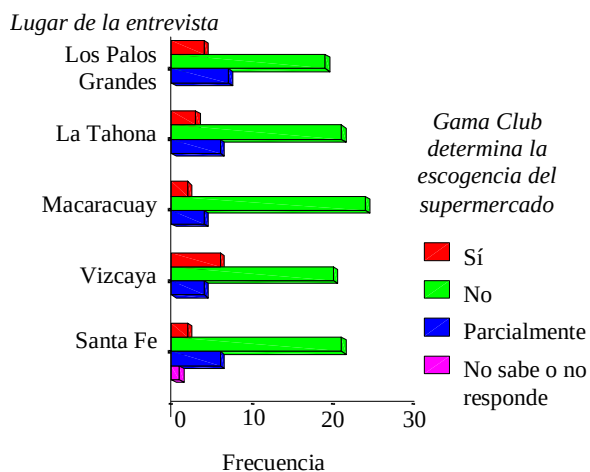
Sucursal de Excelsior Gama/ Influencia de Gama Club en la selección de Excelsior Gama (preguntas N° 2 y N° 29):

- *Sucursal de Excelsior Gama*
- *¿Las ventajas que le ofrece Gama Club determinan su escogencia de los supermercados Excelsior Gama?*

Tabla de frecuencias de las preguntas N° 2 y N° 29

Pregunta N° 29					
Pregunta N° 2	Sí	No	Parcialmente	No sabe o no responde	Total
Los Palos Grandes	4	19	7	0	30
La Tahona	3	21	6	0	30
Macaracuay	2	24	4	0	30
Vizcaya	6	20	4	0	30
Santa Fe	2	21	6	1	30
Total	17	105	27	1	150

Gráfico de las preguntas N° 2 y N° 29:



Análisis de las preguntas N° 2 y N° 29:

La sucursal que posee el mayor porcentaje de afiliados que consideran que Gama Club determina la selección del supermercado Excelsior Gama es Vizcaya con un 6,6% de respuestas a favor.

Es de notar que los porcentajes más elevados se ubican ante la opción negativa que responde a esta interrogante, y la sucursal de Macaracuay encabeza la lista con un 80% de respuestas por parte de sus clientes afiliados. El resto de las sucursales poseen números similares que describen el comportamiento ajeno de los afiliados frente al sistema Gama Club como motor de selección de su centro de compras.

Las diferencias físicas y geográficas entre las distintas sucursales parecieran influir poco en la resolución por parte de los afiliados de esta interrogante, ya que los números son prácticamente estándar en todas. Ello permite inferir que el problema que impide que los afiliados perciban las evidencias tangibles del sistema no se ubica ni en el espacio físico, ni en localización y ni en los servicios que ofrece la sucursal.

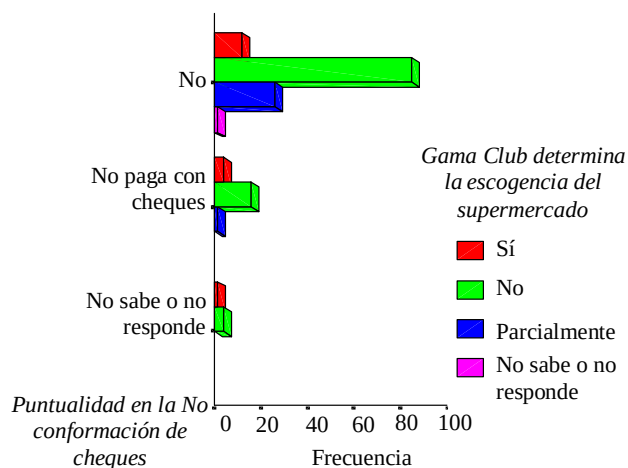
Confiabilidad en la conformación automática de cheques/ Influencia de Gama Club en la selección de Excelsior Gama (preguntas N° 26 y N° 29):

- ¿Son conformados sus cheques por montos menores a Bs. 150.000,00 en el momento de cancelar su compra?
- ¿Las ventajas que le ofrece Gama Club determinan su escogencia de los supermercados Excelsior Gama?

Tabla de frecuencias de las preguntas N° 26 y N° 29

Pregunta N° 29					
Pregunta N° 26	Sí	No	Parcialmente	No sabe o no responde	Total
Sí	0	0	0	0	0
No	12	85	26	1	124
No paga con cheques	4	16	1	0	21
No sabe o no responde	1	4	0	0	5
Total	17	105	27	1	150

Gráfico de las preguntas N° 26 y N° 29:



Análisis de las preguntas N° 26 y N° 29:

Frente a un beneficio tangible del sistema Gama Club como lo es la "no conformación de cheques", se observa que la determinación a escoger el establecimiento Gama en función de las ventajas del sistema se elevan. 30,56% de los afiliados a quienes no se les conforman los cheques se sumaron a las respuestas de la "determinación" o la "determinación parcial" del local motivados por las ventajas del club de afiliación.

Lo anterior se ve reforzado cuando se calculan los porcentajes de las frecuencias de aquellos afiliados que "no pagan con cheques" y que a su vez no se sienten motivados a asistir a los comercios por los beneficios del sistema Gama Club. 76,1% de los que no pagan con cheques no ven incentivos relevantes, y siendo ese número superior al de los que "sí pagan con cheques auto-conformables" más no se ven movilizados igualmente por Gama Club, comprueba que al menos esta ventaja representa una determinación ante los afiliados para seleccionar a Excelsior Gama como centro de compras.

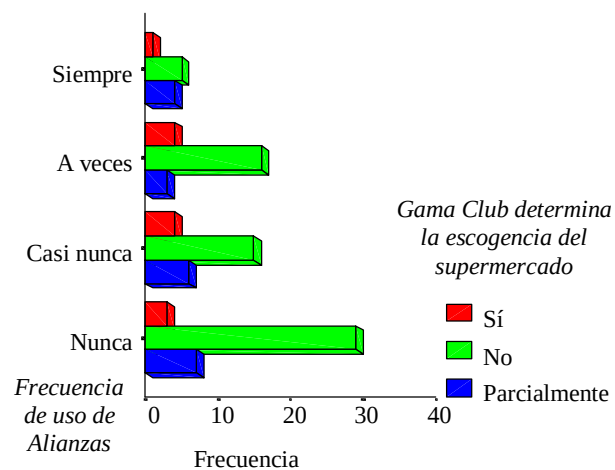
Frecuencia de utilización de las alianzas comerciales/ Influencia de Gama Club en la selección de Excelsior Gama preguntas N° 24 y N° 29

- *¿Con qué frecuencia utiliza usted el servicio que brindan las alianzas comerciales del sistema Gama Club?*
- *¿Las ventajas que le ofrece Gama Club determinan su escogencia de los supermercados Excelsior Gama?*

Tabla de frecuencias de las preguntas N° 24 y N° 29

Pregunta N° 29					
Pregunta N° 24	Sí	No	Parcialmente	No sabe o no responde	Total
Siempre	1	5	4	0	10
A veces	4	16	3	0	23
Casi nunca	4	15	6	0	25
Nunca	3	29	7	0	39
Total	12	65	20	0	97
Perdidas					53

Gráfico de las preguntas N° 24 y N° 29:



Análisis de las preguntas N° 24 y N° 29:

En todas las opciones de respuesta de este ítem, la "no determinación de la escogencia del supermercado por los beneficios otorgados por el sistema de afiliación" predomina por encima de las respuestas que apuntan a la "determinación parcial" o "total". Se pueden comparar los porcentajes de las respuestas en donde los beneficios de Gama Club "no determinan" la escogencia del supermercado, y se observa una tendencia muy marcada: mientras menos utilizan los afiliados el beneficio de las alianzas, mayor será la inclinación a no escoger el supermercado en función a los beneficios ofrecidos. De los que "nunca" utilizan las alianzas, 74,3% alegaron no seleccionar el establecimiento en función a las ventajas, en comparación al 40% que describe la misma opción de respuestas, pero esta vez entre el grupo de miembros que "sí" las utilizan con frecuencia.

Igualmente se ve una tendencia a la inversa en el caso de análisis de la opción de respuesta de la "determinación parcial" del establecimiento: a medida que los usuarios alegan utilizar más el beneficio, mayor es el número porcentual de la determinación de la escogencia del establecimiento en función a los beneficios de Gama Club. Por ejemplo, entre los encuestados que sí se benefician frecuentemente de los descuentos comerciales, 40% alegaron seleccionar el establecimiento en función a las ventajas globales. 17,9% es el número que describe la inclinación parcial de los afiliados que nunca usan las alianzas.

No puede establecerse una comparación similar en la opción de respuesta de la "determinación total", ya que comparativamente es inferior a los porcentajes arrojados por las opciones de la "determinación parcial" o la "no determinación". Se infiere que no hay una relación directa entre las alianzas comerciales y la selección de la cadena, sin embargo, cuando se compara este gráfico con los demás que analizan el mismo caso pero con beneficios de Gama Club distintos, se observa un leve incremento en los índices de selección.

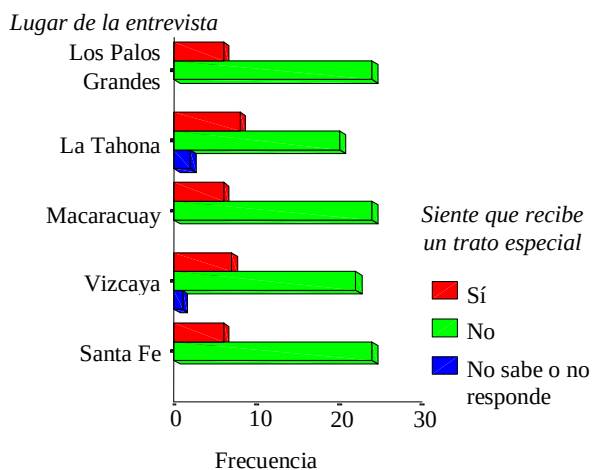
**Sucursal de Excelsior Gama/ Trato “especial” a los miembros Gama Club
(preguntas N° 2 y N° 32):**

- *Sucursal de Excelsior Gama*
- *¿Siente que por ser miembro de Gama Club usted recibe un trato especial por parte de la Organización Excelsior Gama?*

Tabla de frecuencias de las preguntas N° 2 y N° 32

Pregunta N° 32				
Pregunta N° 2	Sí	No	No sabe o no responde	Total
Los Palos Grandes	6	24	0	30
La Tahona	8	20	2	30
Macaracuay	6	24	0	30
Vizcaya	7	22	1	30
Santa Fe	6	24	0	30
Total	33	114	3	150

Gráfico de las preguntas N° 2 y N° 32:



Análisis de las preguntas N° 2 y N° 32:

Son imperceptibles las diferencias entre los porcentajes de respuesta en esta respuesta. Sólomente aquellas personas que respondieron "sentir un trato distinto por ser miembros de Gama Club" se ubican en porcentajes que van desde 20% a 26,6% entre las distintas sucursales. Sin embargo, los números antes mencionados se reducen cuando se comparan con las que responden a "no sentir ningún trato especial por ser miembros de Gama Club", ya que superan notoriamente las cifras al compararlas. Las sucursales que poseen el índice más elevado ante la respuesta negativa son "Los Palos Grandes", "Macaracuay" y "Santa Fe", pero la tendencia pareciera indicar que el problema en este punto del trato no es la sucursal por la simetría que presentan los números en el gráfico.

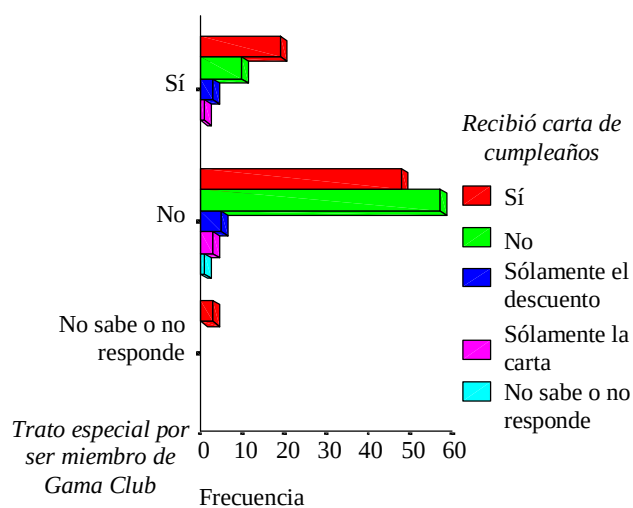
Trato “especial” a los miembros Gama Club/ Recepción de carta y descuento por cumpleaños (preguntas N° 32 y N° 21):

- ¿Siente que por ser miembro de Gama Club usted recibe un trato especial por parte de la organización Excelsior Gama?
- ¿Recibió usted en su último cumpleaños la carta de felicitación y el descuento?

Tabla de frecuencias de las preguntas N° 32 y N° 21

Pregunta N° 21						
Pregunta N° 32	Sí	No	Sólo descuento	Sólo carta	No sabe o no responde	Total
Sí	19	10	3	1	0	33
No	48	57	5	3	1	114
No sabe o no responde	3	0	0	0	0	3
Total	70	67	8	4	1	150

Gráfico de las preguntas N° 2 y N° 21:



Análisis de las preguntas N° 2 y N° 21:

La relación que se observa en el gráfico marca una tendencia a favor del beneficio que otorga la "carta de cumpleaños" en función al sentimiento de los afiliados de recibir un "trato especial por ser miembros de Gama Club". Entre aquellos que "sí recibieron la carta" de cumpleaños, se interpreta que un 57,5% de los encuestados sienten un trato especial por parte de la organización al pertenecer a Gama Club, mientras que aquellos que no recibieron la carta suman 42,10% entre los que perciben el mismo trato especial.

Los encuestados que "no recibieron la carta" describen una inclinación contraria, ya que 50% de afiliados que no "perciben un trato especial" por ser Gama Club supera al 30,3% que dicen percibir el trato distintivo.

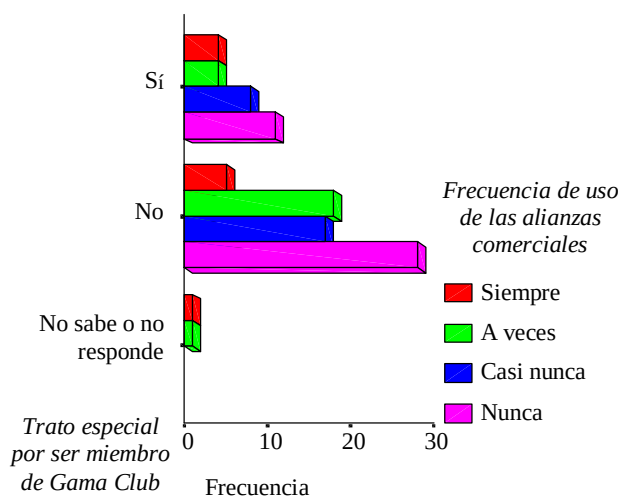
Trato “especial” a los miembros Gama Club/ Frecuencia de utilización de las alianzas comerciales (preguntas N° 32 y N° 24):

- *¿Siente que por ser miembro de Gama Club usted recibe un trato especial por parte de la organización Excelsior Gama?*
- *¿Con qué frecuencia utiliza usted el servicio que brindan las alianzas comerciales del sistema Gama Club?*

Tabla de frecuencias de las preguntas N° 32 y N° 24

Pregunta N° 24					
Pregunta N° 32	Siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	Total
Sí	4	4	8	11	27
No	5	18	17	28	68
No sabe o no responde	1	1	0	0	2
Total	10	23	25	39	97
Perdidas					53

Gráfico de las preguntas N° 32 y N° 24:



Análisis de las preguntas N° 32 y N° 24:

Los datos relevantes en este ítem al sumar los porcentajes de aquellos afiliados que han utilizado "al menos una vez las alianzas comerciales", reflejan que en un 59,24% ellos sí sienten un trato especial por sentirse miembros de Gama Club, mientras que aquellos que nunca las utilizan suman un 40,74% entre los que nuevamente perciben un trato distintivo. Pareciera indicar que a mayor uso de este beneficio, mayor podría ser el incremento del sentimiento del trato especial percibido por los afiliados.

Si se comparan los porcentajes de las respuestas negativas ante el trato, en función de la frecuencia de utilización de las alianzas comerciales, se observan datos que no favorecen al sentimiento afirmativo: 50% de los que siempre usan las alianzas "no sienten un trato especial" en comparación a un 40% que siempre utilizan el beneficio, y que a su vez también perciben el trato especial. Igualmente sucede con los que utilizan las alianzas "a veces", ya que 17,31% percibe el trato, mientras que 78,26% no.

71,7% de los que "nunca utilizan las alianzas" no sienten un trato personalizado, mientras 28% de los que sí identifican distinción en el trato.

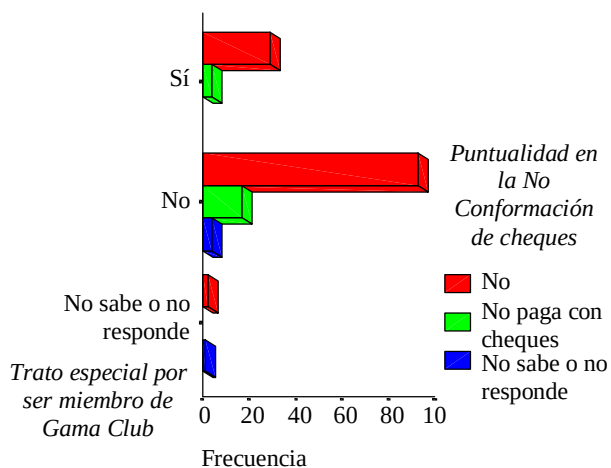
Trato “especial” a los miembros Gama Club/ Confiabilidad en la conformación automática de cheques (preguntas N° 32 y N° 26):

- *¿Siente que por ser miembro de Gama Club usted recibe un trato especial por parte de la organización Excelsior Gama?*
- *¿Son conformados sus cheques por montos menores a Bs. 150.000,00 en el momento de cancelar su compra?*

Tabla de frecuencias de las preguntas N° 32 y N° 26

Pregunta N° 26					
Pregunta N° 32	Sí	No	No paga con cheque	No sabe o no responde	Total
Sí	0	29	4	0	33
No	0	93	17	4	114
No sabe o no responde	0	2	0	1	3
Total	0	124	21	5	150

Gráfico de las preguntas N° 32 y N° 26:



Análisis de las preguntas N° 32 y N° 26:

Es superior el porcentaje de aquellos afiliados "que pagan con cheques autoconformables" que sienten un trato especial por parte de la organización, en comparación a los miembros que alegan sentir un "trato especial" más no realizan sus pagos con cheques (no gozan del beneficio de la "no conformación"). 87,7% de los que pagan con cheques sienten la diferencia en el trato, mientras que 12,12% de los que no pagan con cheques notan un trato especial. Es importante notar que habiendo un grupo que "no paga con cheques" igualmente sienten una atención personalizada por parte de la empresa, lo que lleva a inferir que más allá del beneficio de la "no conformación", existen otros factores dentro de los miembros Gama Club que hacen que los mismos perciban actitudes distintas.

Sin embargo, hay que destacar que 23,3% de los que pagan con "cheques no conformados" sienten que la empresa los trata de manera distinta, mientras que por el contrario, 81,5% de los que pagan con cheques "autoconformables" no ven la diferencia en el trato. Aquí se expone claramente que el beneficio de la "no conformación" representa poco en el trato de la organización para con los miembros de Gama Club.

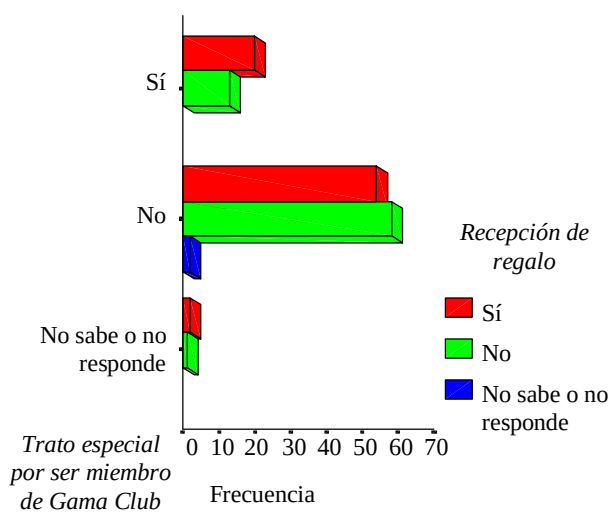
Trato “especial” a los miembros Gama Club/ Recepción de regalo promocional o navideño (preguntas N° 32 y N° 27):

- ¿Siente que por ser miembro de Gama Club usted recibe un trato especial por parte de la Organización Excelsior Gama?
- ¿Ha recibido algún regalo promocional o navideños por parte de la empresa?

Tabla de frecuencias de las preguntas N° 32 y N° 27

Pregunta N° 32				
Pregunta N° 27	Sí	No	No sabe o no responde	Total
Sí	20	13	0	33
No	54	58	2	114
No sabe o no responde	2	1	0	3
Total	76	72	2	150

Gráfico de las preguntas N° 32 y N° 27:



Análisis de las preguntas N° 32 y N° 27:

Entre los afiliados que sí reciben el regalo navideño, 60,6% alegaron sentir que la empresa demostraba un trato especial hacia ellos. Los afiliados que no han recibido el regalo navideño representan el 39,39% de los que igualmente sienten el trato especial de parte de la organización.

Pero si se analizan los números entre los miembros que sienten que la empresa demuestra un trato especial hacia ellos, 26,3% reciben el regalo navideño, mientras que 71,05% no lo recibe e igualmente sienten el trato distintivo. Lo mismo sucede entre los que no sienten el trato especial, ya que 18,09% de los que sí recibieron el regalo alegan no sentir ninguna diferencia en la atención hacia los miembros Gama Club, apoyado ello por el 80,5% de los afiliados que no recibieron el regalo, y que igualmente no ven el trato. Aquí se infiere la tendencia a creer que el regalo navideño tiene poca injerencia a la hora de "demostrar un trato especial" a los miembros del sistema Gama Club.

1. CONCLUSIONES

Los programas de fidelización de clientes utilizados en la actualidad por los supermercados del área metropolitana de Caracas son definitivamente una extraordinaria estrategia para captar y mantener a los clientes leales. Sin embargo, es necesario pensar en la optimización de los procesos y en el mejoramiento de los beneficios ofrecidos al afiliado de modo que estos perciban un importante incremento en su calidad de vida.

Si bien los resultados arrojados por esta investigación demostraron que actualmente la efectividad del sistema de membresía Gama Club es mínima en comparación al potencial que posee, sí representa una ventaja competitiva para la empresa, pues de alguna manera agrega valor a sus afiliados.

Los datos obtenidos en el curso de este trabajo llevan a concluir que Gama Club si no es una ventaja esencial para los miembros, pues no determina fehacientemente la escogencia de los establecimientos de Excelsior Gama como lugar de compra, sí representa un servicio adicional a los ofrecidos por la cadena, razón por la cual debe ser altamente impulsada, de manera que pueda convertirse en una herramienta de valor tanto para la empresa como para sus afiliados.

Uno de los objetivos principales de los programas de retención de clientes es lograr la empatía entre la organización y sus clientes. En este caso particular se descubrió que los afiliados a Gama Club sienten que sí reciben un trato especial por parte de la empresa, aun cuando alegan que éste sea independiente de su participación al club.

En lo que respecta al perfil de los afiliados se pudo comprobar que la mayoría de los miembros a Gama Club son del sexo femenino, pues más de tres cuartos de la

muestra estuvo conformada por mujeres. Igualmente, se determinó que no existe una edad definida en el grupo, sin embargo sí se observó que a medida que la persona se convierte en “jefe de hogar” acude a los supermercados con mayor frecuencia, por lo que se convierte en prospecto de especial atención para la organización. En relación al estado civil de los miembros y al número de personas que conforman el hogar, se descubrió que un amplio porcentaje se encuentra actualmente casado y que el promedio de habitantes por hogar está entre tres y cinco personas.

La información obtenida del perfil de los afiliados a Gama Club es muy significativa, a partir de ella se pueden tomar decisiones estratégicas más acertadas y segmentar a la población en función de sus características demográficas, para optimizar el uso que se le da a la base de datos existente. A raíz de los resultados obtenidos se hace necesario evaluar la situación actual de Gama Club Kids, ya que representa una buena iniciativa que debería posicionarse, pues a pesar de la existencia de una gran mayoría de miembros con niños pequeños, este beneficio tuvo muy poco recordatorio en un segmento que era ideal para ello.

Otro factor de importante consideración es el relacionado con el impulso que tomó Gama Club en 1998. Si bien este hecho está sujeto a la apertura de nuevas sucursales, factor incontrolable en el análisis y que por demás podría incrementar el número de afiliados, se detectó que el “boom” de tarjeta habientes es desde hace 2 años, justo coincidiendo con la incorporación del beneficio de las alianzas comerciales ofrecidos por Gama Club.

El hecho anteriormente expuesto llama la atención, ya que podría interpretarse que los afiliados desean tener la tarjeta para obtener descuentos en otros establecimientos, pasando por alto el sentimiento de pertenencia que debería generar el club en sí. La afiliación entonces pareciera estar en manos de los comercios que ofrecen descuentos por las alianzas y no por la relación personalizada que ofrece Gama Club.

Es igualmente relevante la situación que se presenta con el mecanismo de inscripción al club de clientes frecuentes. Los datos revelaron que la mayoría de los afiliados solicitaron por iniciativa propia la tarjeta Gama Club, hecho que obliga a redefinir la función que actualmente cumplen las promotoras dentro del proceso. El rol de la promotora debería centrarse en dar impulso a las afiliaciones, sin embargo, los datos arrojaron otros resultados, pues no pareciera que las promotoras en los últimos años buscaran oportunidades de afiliación, por el contrario se percibe una actitud completamente pasiva en donde se limitan a tomar pedidos a los requerimientos de inscripción de los clientes.

Por otra parte, se puede concluir que la gran mayoría de los miembros de Gama Club están afiliados al sistema por tratarse de un beneficio ofrecido por su supermercado de preferencia. Excelsior Gama está muy bien posicionado y es exitosamente recordado por sus afiliados, inclusive muchos de ellos manifestaron no poseer ni segunda ni tercera opción de compra. Es importante destacar, que los supermercados Plaza's fueron considerados por los afiliados el principal competidor de Excelsior Gama, seguido por la cadena Central Madeirense.

En general, las personas que acuden a los supermercados Excelsior Gama no lo hacen por los beneficios que les brinda la tarjeta Gama Club específicamente. Si no existiera la tarjeta de afiliación, los clientes igualmente asistirían al establecimiento por las bondades que reconocen en la infraestructura, servicio, variedad, precio y calidad de los productos.

En lo que respecta a la fidelidad de los clientes se pudo comprobar que hay un gran porcentaje de afiliados que son clientes de la cadena desde hace muchos años (más de cinco años), lo que implica que existe lealtad para con la organización inclusive antes de la aparición de la tarjeta. La mayoría de los clientes recientes son producto de la expansión de la cadena y apertura de nuevas sucursales.

Tal como se había planteado al inicio de esta investigación, se corroboró que las personas asisten al supermercado con relativa frecuencia por la naturaleza de los productos que allí se expenden. Esta situación representa una importante oportunidad para la organización, ya que estos clientes son prospectos potenciales y actuales afiliados a un club de “compradores frecuentes” o de membresía. Esto confirma la factibilidad y la necesidad de la existencia de Gama Club como programa centrado en generar la lealtad de sus afiliados.

La información obtenida del grado de conocimiento y uso de los beneficios que actualmente brinda la tarjeta permite concluir que a pesar de que los afiliados piensan que conocen y utilizan la herramienta, ésta no está siendo explotada a plenitud. Algunos de los datos que confirmaron este supuesto fueron los encontrados en el nivel de conocimiento y uso de los beneficios; de todas las ventajas ofrecidas son muy pocas las recordadas por los afiliados. Igualmente, fueron hallados beneficios que se presentan confusos ante los miembros, como es el caso del récord de compras, el cual fue relacionado con valores inexistentes (acumulación de puntos) o simplemente desconocido por los miembros.

Los beneficios que generan mayor valor a los afiliados son las alianzas comerciales y la autoconformación de cheques. Las alianzas comerciales aún cuando son bastante conocidas son poco utilizadas por los miembros, sin embargo son altamente efectivas cuando son utilizadas, ya que los afiliados reciben sus beneficios, descuentos en todos los casos, sin ningún tipo de inconveniente al ser demandados.

La poca cantidad de cheques devueltos que percibe la organización mensualmente, según entrevista realizada a Luis Miguel da Gama denota el compromiso adquirido por parte de los afiliados a la hora de gozar de la ventaja de la autoconformación de cheques.

Un beneficio que presentó incidencias a nivel de confiabilidad fue el relacionado con la carta de felicitación y el descuento que la empresa ofrece a sus afiliados durante el día y mes de cumpleaños. Los resultados de la investigación indicaron que no se está cumpliendo a cabalidad esta promesa, puesto que un número significativo de miembros no han recibido este beneficio y otros no lo han recibido a tiempo.

Por último se comprobó que los afiliados desean anexarle mayor cantidad de ventajas al sistema, lo que implica que los beneficios actuales no exceden las expectativas del cliente. En lo que respecta a sugerencias para optimizar los beneficios ofrecidos, la mayoría apuntó hacia las ventas a domicilio, las ventas por Internet, la acumulación de puntos Gama, un mayor porcentaje de descuento y ofertas especiales para los miembros de Gama Club y la utilización de tarjetas de crédito para cancelar la compra.

1. RECOMENDACIONES

1.1. Sugerencias para Gama Club

- Los perceptibles que ofrecen los establecimientos Excelsior Gama superan la “determinación” de escogencia del establecimiento por encima de los perceptibles ofrecidos por Gama Club. Es necesario incrementar el valor y cumplimiento de los servicios otorgados por el sistema de afiliación para aumentar de manera significativa el valor que agrega a los afiliados, e igualmente hacer a la empresa una organización difícil de imitar por parte de la competencia.
- Las estrategias ideadas dentro del sistema Gama Club debieran apuntar al objetivo de generar mayor lealtad entre los afiliados. Para lograrlo se deberá establecer una relación personalizada entre la organización Excelsior Gama y los miembros de Gama Club, obteniendo como resultado clientes afiliados que sienten un trato especial de parte de la organización.
- Se recomienda crear portafolios de clientes en donde los mismos estén segmentados en función al criterio de edad. Los comunicados que se emitan a estos nuevos grupos deberán definir y responder a los intereses particulares categorizados en función a la edad de los miembros. Para lograr esto es necesario documentar las necesidades de los afiliados, actualizando a través de estudios de mercados y telemarketing la base de requerimientos que definan los distintos grupos de edades.
- Dados los resultados obtenidos por el estado civil de la muestra, los comunicados que se emitan a los miembros Gama Club deberán estar

orientados a la familia y a los intereses que perciba la misma. Se propone hacer especial énfasis en la ventaja ofrecida por Gama Club Kids para los integrantes familiares más pequeños.

- Sería conveniente desarrollar constantemente proyectos de beneficios internos (lo que implica que sean ventajas controlables en su totalidad por Excelsior Gama) que motiven a los clientes de la cadena a afiliarse al club de membresía. Quedó demostrado que la introducción de beneficios tangibles, como fue el caso de las “alianzas comerciales” hace dos años, impulsa el incremento de afiliados al sistema.
- Se propone sustituir el rol que cumplen las promotoras por otra figura que defina responsabilidades y tareas distintas a las que ejecutan las promotoras (ver procesos adjuntos). Sin embargo, es necesario reconocer la importancia que pueden generar las tareas tradicionales de las promotoras en la inauguración de nuevas sucursales dentro de la cadena, reconociendo que el mismo sería una función limitada en el tiempo: se recomienda que al comienzo se establezca una estrategia de promoción y ventas, para luego pasar a desarrollar una estrategia de mantenimiento y post-venta como parte del nuevo rol.
- Se sugiere seguirle los pasos muy de cerca a la competencia por no subestimar las nuevas iniciativas que se están gestando en otros establecimientos del rubro. Estudios de “Benchmarking”, investigaciones de mercado y análisis de la competencia serían, entre muchas otras técnicas, sugerencias para avanzar en este punto.
- Se recomienda hacer una intensa campaña publicitaria en donde se presente la herramienta de Gama Club como un beneficio exclusivo del supermercado Excelsior Gama, y un incentivo importante que motive la selección de los

establecimientos debido al trato personalizado y distinto que se ofrece a los miembros del sistema. Dado que la cadena goza de un posicionamiento estable en la mente de los afiliados por motivos exclusivamente inherentes al establecimiento, sería importante posicionar a Gama Club como un valor agregado de la empresa que igualmente sea promotor de la selección del local de compras.

- Por estar Excelsior Gama en período de expansión se sugiere desarrollar “programas de captación de nuevos clientes” a través de la herramienta Gama Club. Sin embargo, debieran reforzarse igualmente los “programas de retención de clientes” con el fin de mantener a los miembros ya existentes, otorgándoles la importancia que por antigüedad en el sistema merecen. Los años de lealtad deberán ser un indicador, y a su vez un nuevo criterio de segmentación, para desarrollar actividades que resulten en tratos personalizados que impulsen un ambiente especial para los afiliados.
- Debido a la antigüedad que definen ciertos afiliados dentro de Gama Club, es necesario que el sistema de membresía desarrolle un trato especial hacia estos clientes “valiosos” para la organización. Como sugerencia que permita recalcarles la importancia de su presencia dentro del programa, y en consecuencia como clientes de la organización, se propone lo siguiente:
 - *Ejemplo 1:* envío de tarjeta por parte de Gama Club a todos los afiliados agradeciendo los años de lealtad.
 - *Ejemplo 2:* envío de un botón de antigüedad a los clientes (o cualquier otro reconocimiento simbólico) como premio de lealtad.
 - Lo anterior se desarrollará haciendo uso de la base de datos de Gama Club y de la herramienta de mercadeo directo como lo es el correo directo.

- La situación de recurrencia de compras está presente entre los afiliados a Gama Club, pero por razones inherentes a las sucursales de Excelsior Gama. Se recomienda que se aproveche esta realidad para establecer una relación personalizada, en donde se establezcan lazos entre la empresa y los miembros del club de manera estandarizada en todas las sucursales. El fin último sería generar empatía entre los afiliados a Gama Club, de manera tal que los mismos sientan un trato “especial” en cualquier sucursal de la cadena Gama.
- Se propone un seguimiento exhaustivo de los afiliados que conforman la base de datos, a fin de evaluarlos en función al valor que agregan a la empresa. El objetivo de este estudio sería recuperar a aquellos que en un pasado fueron valiosos para el negocio y dejaron de ser recurrentes en sus compras en la empresa.
- Dirigir las políticas de descuentos y promociones de la cadena a los miembros de Gama Club. Sabiendo que una gran proporción de los clientes de los supermercados son miembros del sistema (de cada 10 clientes de la empresa, siete son afiliados), lo anterior se convierte en un beneficio adicional para los integrantes, y a la vez incentiva a los “no afiliados” a sumarse a éste.
- Para incrementar el conocimiento y utilización de los beneficios actuales que ofrece la tarjeta Gama Club, se sugiere lo siguiente, es necesario exponer la necesidad de tener una base de datos actualizada y depurada para el logro de los fines que a continuación se exponen:
 - En el beneficio del “regalo navideño”: anexar a la política actual una tarjeta con mensaje navideño a todos los afiliados a Gama Club (haciendo uso de la herramienta de correo directo).

- En el beneficio de las “premiaciones trimestrales”: dar a conocer de manera masiva las premiaciones en las cuñas o mensajes publicitarios ya existentes (a través de la inserción de caracteres en los mensajes publicitarios televisivos se pueden aprovechar los mensajes actuales). Además de hacer uso de la revista interna Notigama y las carteleras dentro de las sucursales, la publicidad de dichas premiaciones se podrá incluir en la publicidad de la empresa (prensa, publicidad externa), buscando generar mayor conocimiento de este beneficio dentro de los afiliados, y motivando a los clientes “no afiliados” o a los “no clientes” de la cadena que se sumen al club de afiliación y a la clientela de Excelsior Gama.
 - Igualmente se sugiere hacer publicidad del beneficio de las premiaciones trimestrales y de las demás ventajas de Gama Club en el recibo de compras, en donde se anuncien los eventos venideros.
 - Se propone utilizar el encarte semanal de ofertas de productos que incluyen en los periódicos nacionales para promocionar las premiaciones trimestrales.
 - En el beneficio de los “descuentos por cumpleaños”: hacer un estudio exhaustivo del proceso de emisión y envío de cartas de cumpleaños a los afiliados a Gama Club, para determinar en dónde está fallando la organización (en qué parte del proceso), y reducir el número de afiliados que alegan no gozar de este beneficio. Igualmente se recomienda extender el beneficio del “cinco por ciento de descuento durante el día de cumpleaños”, al menos durante la semana del cumpleaños, para que el afiliado pueda gozar de la ventaja más extensamente.
-
- Recordar a los afiliados y a los no afiliados la existencia del beneficio de Gama Club Kids, con el fin de incrementar la base de datos de la misma y que aprovechen mejor sus ventajas.

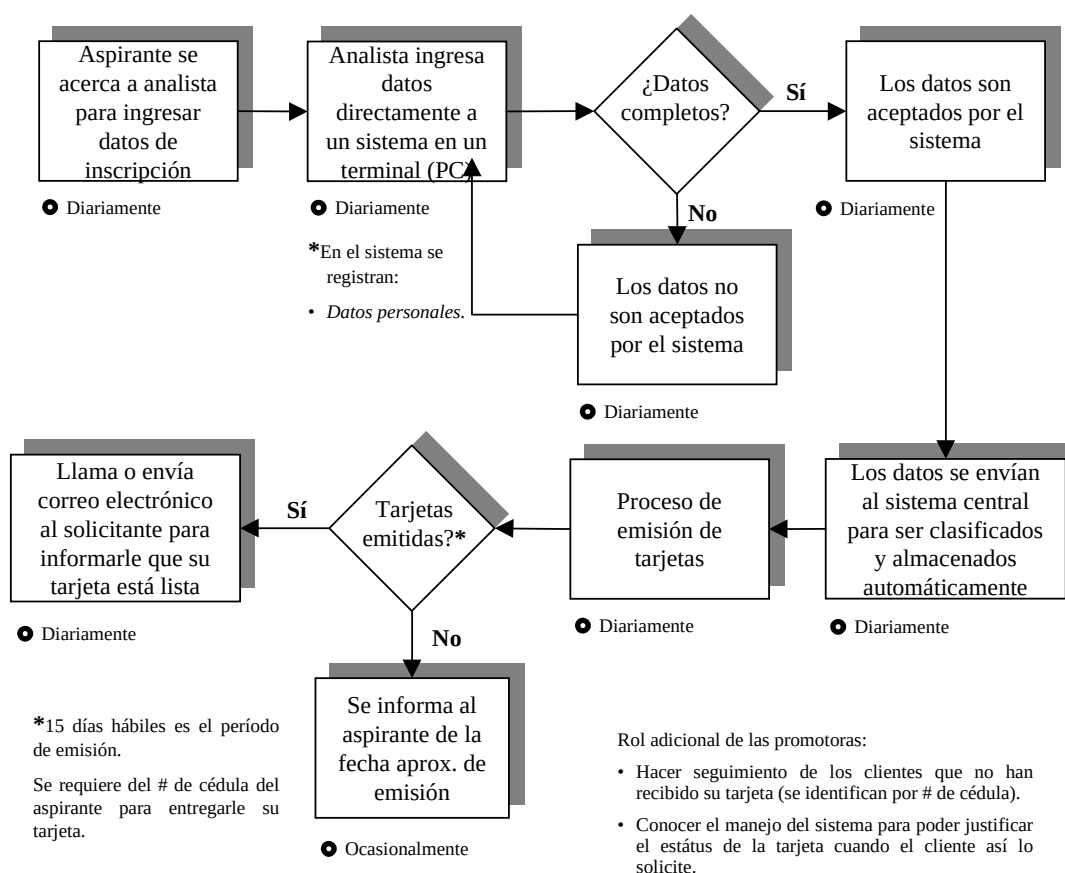
- Para dar a conocer todos los beneficios de Gama Club se recomienda hacer una revista Notigama exclusiva de Gama Club en donde se expongan todos los beneficios de la tarjeta. Será parte de una campaña exhaustiva del sistema, y se propone sea distribuido en todas las sucursales y en los hogares de los afiliados haciendo uso del correo directo.
- Se sugiere desarrollar una publicidad fija de Gama Club en los espacios destinados al llenado de cheques y en las cajas registradoras. Igualmente, dejar disponibles y a la vista en esos lugares los folletos en donde se exponen los beneficios y las alianzas de Gama Club.
- Se propone agregar los siguientes servicios a la herramienta Gama Club, producto de las sugerencias realizadas por los mismos afiliados:
 - Cajas registradoras exclusivas para miembros de Gama Club, ya que se ha comprobado que un afiliado a Gama Club tarda mucho menos en el proceso de pago que un cliente no afiliado. Este beneficio adicional, sin costo alguno para la empresa, agilizaría el cuello de botella en el proceso de pago en las horas picos.
 - Acumulación de millas aéreas en función al “récord de compras”.
 - Opción de pago con cualquier tarjeta de crédito.
 - Ofrecer descuentos adicionales a los afiliados a Gama Club que realicen sus compras en horas denominadas “especiales” por la cadena. Se espera aligerar las colas de pagos y el tránsito en los supermercados en las horas picos. Se sugiere 8:30 a.m. a 3:00 p.m., ya que la observación ha dado como resultado que en esas horas existe poca afluencia en comparación a otras horas más transitadas.
 - Las políticas de descuentos y promociones deberán estar destinadas exclusivamente a los miembros de Gama Club para incentivar la afiliación.

- Dada la importancia que tiene Internet, acelerar la creación de la séptima sucursal de la cadena para facilitar la compra electrónica. Igualmente permitir por esa misma vía el acceso a la información personal del récord de compras, generar quejas y actualización de los datos de los afiliados.
- Utilización de la herramienta de telemarketing para efectuar ventas, al igual que las demás tareas de inscripción, quejas, actualización de datos de los afiliados.
- Se recomienda hacer uso del correo convencional y del correo electrónico para enviar información a los afiliados sobre los descuentos y promociones exclusivas.
- Ofrecer la ventaja de la “acumulación de puntos” en función de las compras realizadas por los afiliados. De esa manera se reconocerá mejor el beneficio que ofrece el sistema por el “récord de compras”. La espera de este beneficio por parte de los afiliados Gama se debe a que otras empresas del rubro dentro de sus clubes de clientes frecuentes ya han implantado este sistema de acumulación de puntos.
- Categorización de clientes: estudiar el récord de compras de cada uno de los afiliados y clasificarlos en los grupos que sugerimos a continuación (criterio de segmentación de clientes valiosos para la empresa según su volumen de compras, usos, preferencias y costumbres). Es indispensable mantener la base de datos actualizada para hacerle seguimiento a los clientes más valiosos, categorizados a continuación de la siguiente manera:
 - Primer Grupo: aquellos denominados “mejores clientes” por su récord de compras. Adicional a los regalos navideños que les envía la organización durante las fiestas, gozarán del beneficio “autoconformación de cheques” por montos elevados.

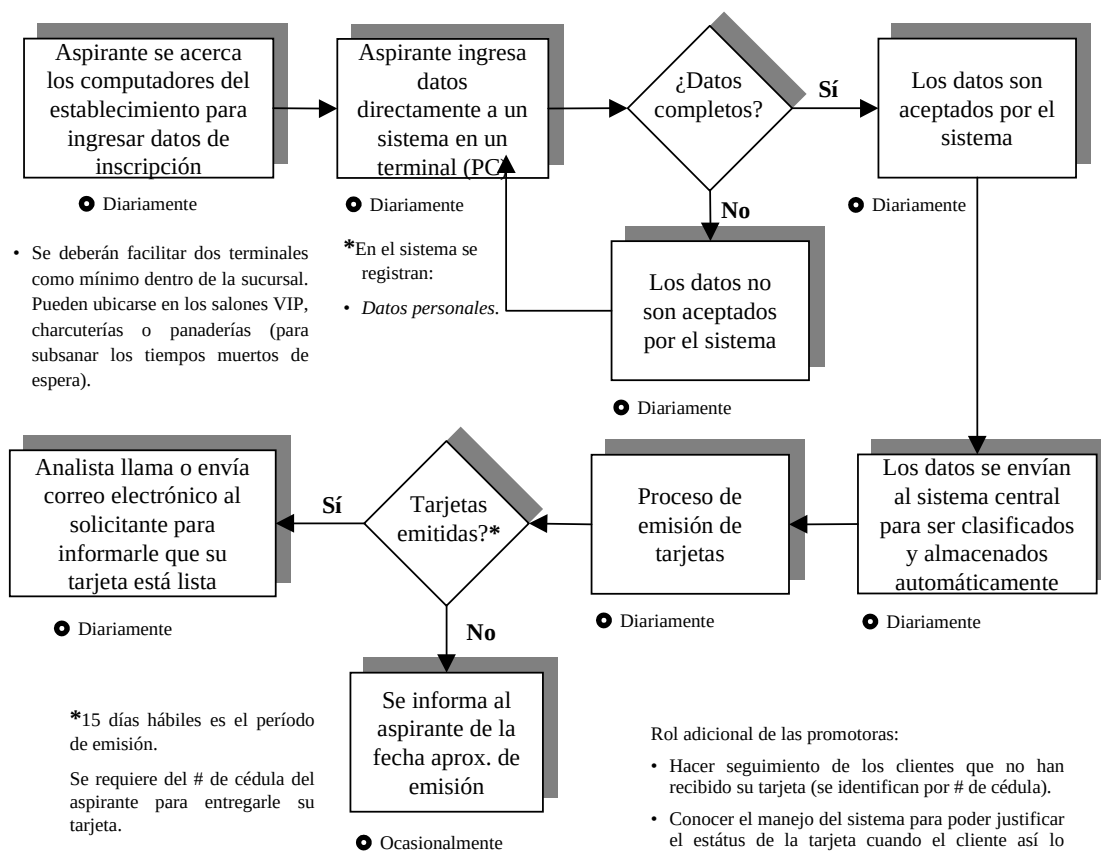
- Segundo Grupo: aquellos denominados “segundos mejores clientes” por su récord de compras. Adicional a los regalos navideños que les envía la organización, gozarán del beneficio “autoconformación de cheques” por montos promedios.
- Tercer Grupo: aquellos denominados “terceros mejores clientes” por su récord de compras. Reciben una tarjeta navideña por parte de la organización, y gozan del beneficio “autoconformación de cheques” por los montos actuales (montos mínimos).

1.2. Recomendaciones para optimizar los procesos básicos de Gama Club

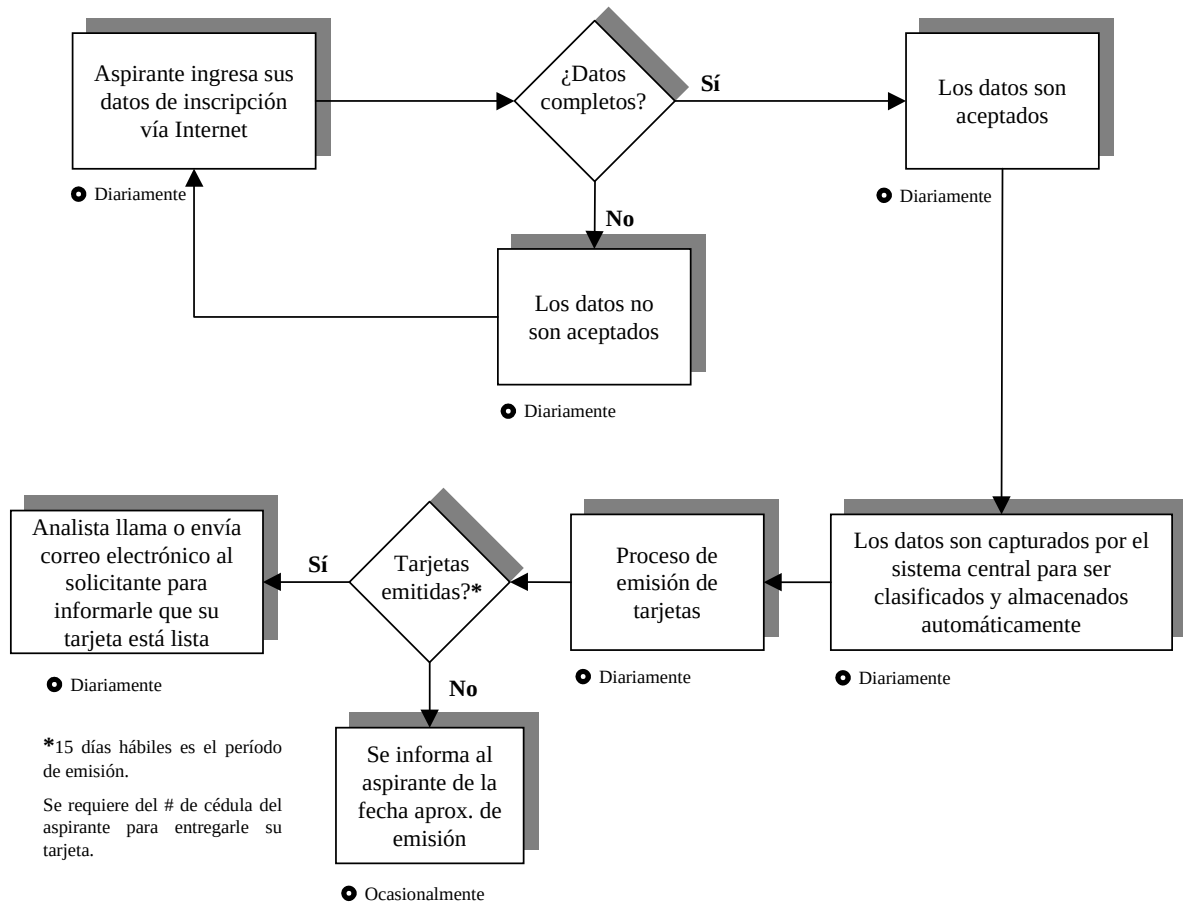
1.2.1. Proceso de captura de información del cliente en sucursal (1)



1.2.2. Proceso de captura de información del cliente en sucursal (2)



1.2.3. Proceso de captura de información del cliente desde el hogar (3)



En los procesos expuestos se pretende que a través de los cambios generados en la situación actual se agilicen las tareas y se reduzcan los márgenes de error que actualmente se encuentran. Los cambios principales se enfocan en lo siguiente:

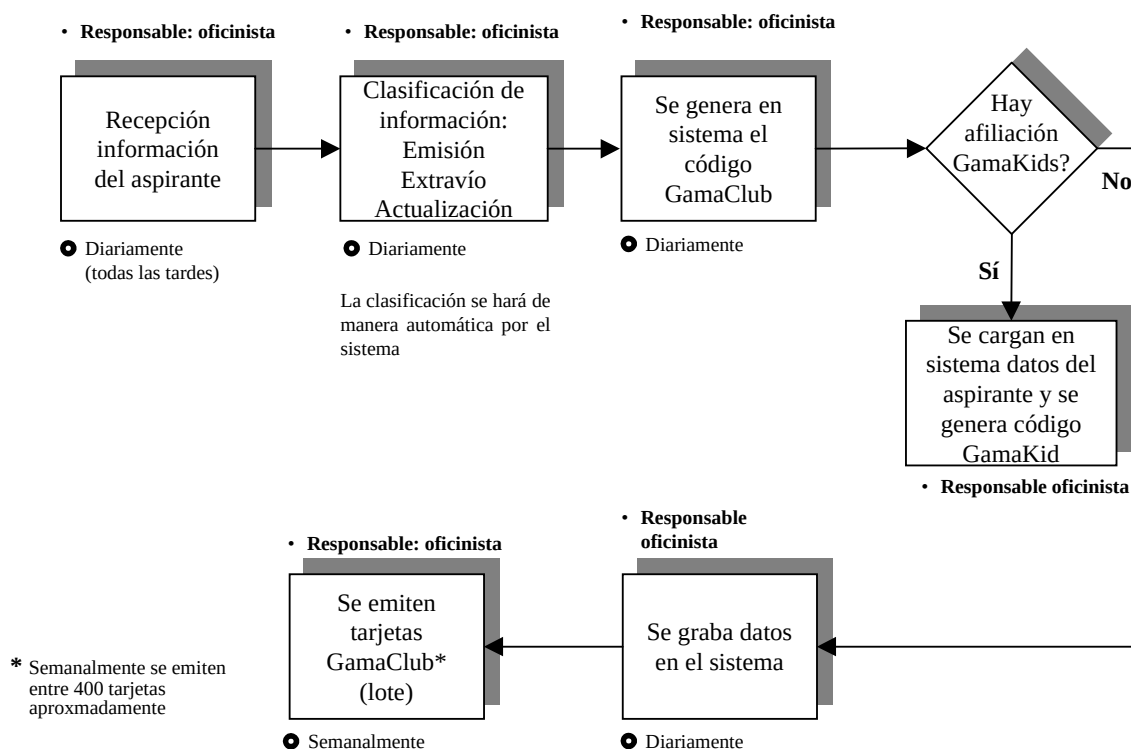
- Sustitución del rol de “promotor” por el rol de “analistas”: la función de analista será la de capturar información con mayor criterio e ingresarlos

directamente a un sistema ideado para optimizar esa fase. El (la) analista estará en capacidad de dar respuestas inmediatas y precisas en cuanto a los requerimientos de los aspirantes a la afiliación, e igualmente podrá solucionar problemas desde su sede de inscripción ya que contará con la herramienta del sistema. Adicional a esto, contará con una preparación exhaustiva de los patrones de selección de los prospectos al club de afiliación, y sabrá canalizar la información a los responsables de la organización que mejor sepan responder a las necesidades.

- El rol de “analista” será igualmente ese representante dentro de la organización que establezca los lazos ideales con los clientes para comenzar a instaurar el trato personalizado que define la herramienta de mercadeo directo.
- El aspirante a la afiliación podrá interactuar de manera directa con el sistema, ya que se le facilitarán puntos del sistema en todas las sucursales habilitadas para la inclusión de datos de afiliación.
- El acceso a Internet hará inclusive más directo el proceso de afiliación, ya que permitirá que Gama Club ingrese en los hogares a través del manejo de computadoras personales que cuenten con la red global.
- Con la implantación de cualquiera de las tres soluciones expuestas anteriormente se reducirá considerablemente el flujo de papel, disminuyendo con ello el costo de dicho material y a su vez aminorando el margen de error que suele ocurrir en el traspaso de información vía papel de una fase del proceso a otra.

- Se presentarán controles más directos en cuanto al manejo de información incompleta, eliminando el trabajo extra que generan las llamadas telefónicas a los aspirantes para completar los datos necesarios para la suscripción.
- La calidad del dato recolectado es de suma importancia en el impulso de la efectividad de Gama Club. Se propone crear un código estándar con requerimientos y perfiles establecidos, para aceptar o rechazar prospectos aspirantes a la suscripción del club.

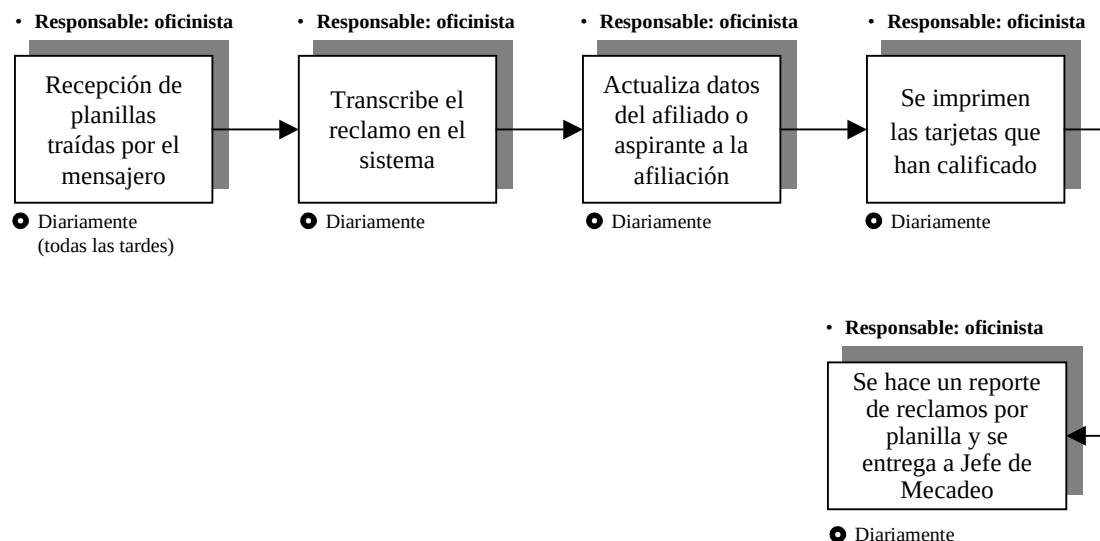
1.2.4. Proceso de emisión de la tarjeta de afiliación



En este nuevo diseño del proceso se ha eliminado por completo la clasificación manual de las planillas para la suscripción al sistema Gama Club. De esta manera se podrá mantener un registro organizado y de fácil acceso en el sistema de todos los aspirantes que deseen ser miembros.

Al no tener que transcribir datos del registro de papel al sistema, se agilizará notablemente el proceso a la hora de emitir las tarjetas de las personas aceptadas por el sistema.

1.2.5. Proceso de emisión de reclamos



Al tener registradas de manera automatizada las quejas de los afiliados, se podrá llevar un mejor control de las mismas, evitando la omisión de algunas por errores de transcripción o pérdida del documento.

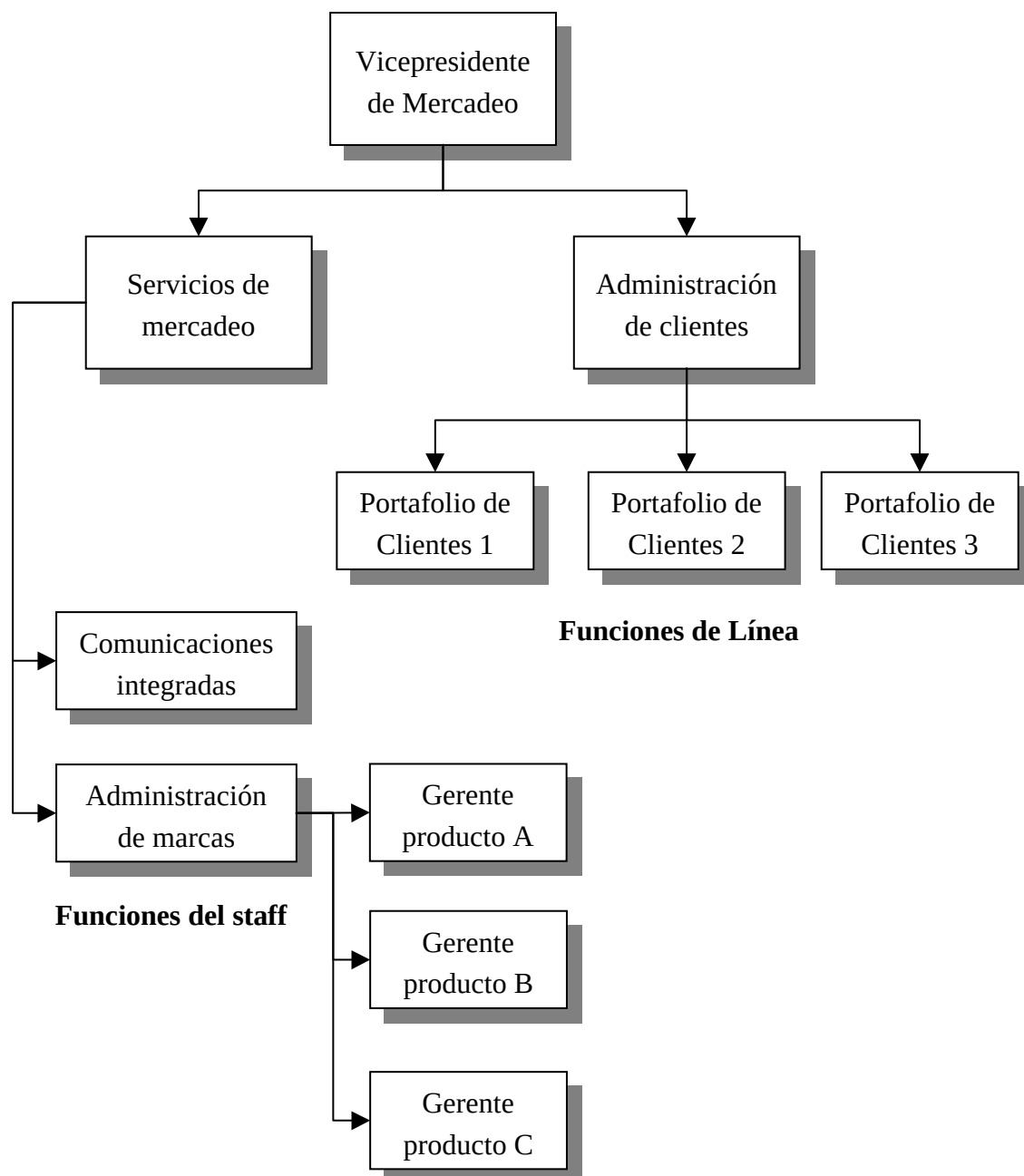
Clasificando las quejas y categorizándolas en el sistema se podrán emitir reportes más actuales que respondan a necesidades del momento y le permitan a la organización consolidar la relación con sus afiliados.

A continuación una lista de sugerencias que ofrecen Peppers y Rogers (1996) para atender quejas de manera más efectiva:

- Diseñar el cuestionario de quejas con el objetivo de “descubrir la queja”, no de “investigar”.
- Pedir identificación del cliente, ya que la queja es una oportunidad para crear un vínculo de colaboración con un cliente específico. No se puede colaborar si se desconoce la fuente.
- Comunicarse como empresa con el cliente insatisfecho, y nunca dejar de manos del cliente el contacto futuro. Repetir el intento de contacto hasta que el mismo sea exitoso (no darse por vencido en los primeros intentos). “Una queja representa la oportunidad de conseguir más negocios, no la oportunidad del cliente” (Peppers y Rogers, 1996).
- Hacer de fácil acceso la planilla de quejas.
- Resolver los problemas de a uno por vez para generar una administración de quejas más efectiva.

- Invertir el tiempo necesario en cada cliente y en función al valor que el mismo agrega a la empresa.

1.3. Recomendaciones para diseñar un departamento dentro de la organización orientado al mercadeo directo (Peppers y Rogers, 1996).



Lo que realmente se busca con la nueva estructura que proponen los autores especialistas en la materia es administrar clientes en vez de gerenciar meramente productos como se hacía en el mercadeo tradicional. El objetivo final es que cada uno de los afiliados a Gama Club sea responsabilidad directa de un gerente de la empresa a la vez que el mismo recibe un trato personalizado por parte de la organización Excelsior Gama.

Aquí la tarea es hallar los productos para los clientes y no los clientes para los productos, a través de la creación de grupos de clientes categorizados en función a sus necesidades y requerimientos particulares. “Si el marketing masivo es amplio, el marketing de nichos es estrecho, y el marketing 1x1 es no sólo estrecho, sino profundo” (Peppers y Rogers, 1996).

BIBLIOGRAFÍA

- Alba, A. (1995). Propuesta para la implementación de una estrategia de mercadeo directo en Venezuela. Trabajo de grado, Universidad Católica Andrés Bello, Escuela de Comunicación Social, Caracas.
- Alvarado, A. (2000, Junio/ Julio) El nuevo mundo del comercio electrónico. Punto de Venta. p. 46-47.
- Andersen Consulting (1999). Customer Relationship Program. (Curso). Chicago.
- Andersen Consulting (1999). Retail Products. (Curso). Chicago.
- Asociación Nacional de Supermercados y Afines (ANSA), Food Marketing Institute (FMI) y de Asociación Latinoamericana de Supermercados (ALAS). (1999). Tendencias en Venezuela. Actitudes/ comportamiento del consumidor y en el supermercado. Washington.
- Auletta, N. (1999, Junio). Prácticas de Mercadeo: ¿Cuáles caminos conducen al éxito? Debates Iesa. p.9-13.
- B. Vera. (Asesora en Metodología de la Investigación). (2000, Marzo 19). Entrevista. Caracas.
- Barbarosch, I. (1987). Planificación y desarrollo de estrategias promocionales en cadenas de automercados. Modelo: CADA. Trabajo de grado, Universidad Católica Andrés Bello, Escuela de Comunicación Social, Caracas.
- Barroso, C. y Martín, E. (1999). Marketing Relacional. Madrid: edición ESIC.
- Castellanos, R. (1997, Marzo-Abril). ISO 14.000 Realidades y oportunidades. Calidad Empresarial. p.61-62.
- Christopher, M., Payne, A., y Ballantyne, D. (1994). Marketing Relacional. Integrando la calidad, el servicio al cliente y el marketing. Madrid: Díaz Santos.
- Club Kids (1998, Junio/Julio). Supermercado. p.12.
- Contreras, W. (1992). Mejoras en los procesos operativos de charcutería, pescadería, víveres y licores. Trabajo de grado, Universidad Católica Andrés Bello, Escuela de Ingeniería Industrial, Caracas.

- Córdido, F. (1999, Agosto 24). Macro invierte Bs. 1,1 millardos en nuevo centro de acopio. El Nacional.
- Córdido, F. (1999, Agosto 26). Maxis ejecuta plan de reestructuración. El Nacional.
- Customer focus. (1997, Marzo-Abril). Calidad Empresarial. p.58-60.
- Da Costa, J. (1996). Diccionario de Mercadeo Directo Inglés-Español. Caracas: Editorial Panapo.
- Da Gama, L. (Director Excelsior Gama) (2000, Junio 23). Entrevista. Caracas.
- Dasilva, M. (1994). Servicios especializados de Mercadeo Directo en Venezuela. Trabajo de grado, Universidad Católica Andrés Bello, Escuela de Comunicación Social, Caracas.
- David, A. (1994). Cómo gestionar una marca. Barcelona: Parramón. S.A.
- De la Torre, C. (1990). Análisis y planificación del mercadeo de servicios profesionales en el área de proyectos ambientales. Trabajo de grado, Universidad Católica Andrés Bello, Escuela de Ingeniería Industrial, Caracas.
- E. Guerrero. (Jefe de Reclutamiento y Selección de Personal de Excelsior Gama) (1999, Diciembre 29). Entrevista. Caracas.
- ¡Estamos mal! Pero... ¿vamos bien?. (1997, Agosto/Septiembre). Supermercado. p.46-48.
- Esteve, W. (Junio, 1999) E-Marketing. Una nueva herramienta de mercadeo directo. Publicidad & Mercadeo. p. 28-29.
- Excelsior Gama (1994). Diseñando con comodidad. Suplemento Especial 25 Aniversario. p. 7.
- Excelsior Gama (1999). El Fruto del Esfuerzo. Notigama. Edición Especial 30° Aniversario. p. 1-3.
- Excelsior Gama (1994). El placer de la lucha. Suplemento Especial 25 Aniversario. p. 8-9.
- Excelsior Gama (1999, Mayo-Junio). Gamalianzas: Música y Juguetes. Notigama. p. 20
- Excelsior Gama (1999). Inducción: Beneficios para el Gama Trabajador.

- Excelsior Gama (1994). Resumen Ejecutivo.
- Excelsior Gama (2000). Resumen Ejecutivo.
- Excelsior Gama (1994). Trabajo y Tenacidad. Suplemento Especial 25 Aniversario. p. 3.
- Excelsior Gama (1994). Un administrador que se las trae. Suplemento Especial 25 Aniversario. p. 5.
- Faría, M. (1992). Propuesta de plan de mercadeo directo para productos de consumo masivo. Trabajo de grado, Universidad Católica Andrés Bello, Escuela de Comunicación Social, Caracas.
- Fernández, A. (1994). Estudio de factibilidad y elaboración de un plan de mercadeo directo para una empresa Venezolana. Trabajo especial de grado, Universidad Católica Andrés Bello, Escuela de Comunicación Social, Caracas.
- Fishman, C. (1997, Octubre/ Noviembre). How can I help you? Fast Company. p. 107-124.
- Fondo Editorial del Centro Internacional de Educación y Desarrollo FONCIED (1999). Mercadeo de Servicios. Activando la Pasión por los Clientes (1ª. ed.). Venezuela: PDVSA.
- Frías, M. (1991). Mercadeo en tiempos de crisis: propuesta de servicio y promoción para Viasa. Trabajo de grado, Universidad Católica Andrés Bello, Escuela de Comunicación Social, Caracas.
- G. Moreno. (Presidenta Ejecutiva de Direct Sales) (2000, Febrero 9). Entrevista. Caracas.
- Gutierrez, H. (1999). Ocho pasos en la solución de un problema. Calidad Empresarial. p.76-78.
- Hernández, P. (2000, Abril/ Mayo). Los más destacados. Supermercados. p.60-62.
- Hernández, P. (2000, Abril/ Mayo). Plaza's incursiona en comercio virtual. Supermercados. p.64.
- Hernández, R., Fernández C., y Baptista, P. (1998). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill.

- Herramienta en expansión. (1999, Febrero). Producto. p.68-69.
- Hurtado, I. y Toro, J. (1998). Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambios. Valencia: Edit. Episteme.
- Imagen de los Autoservicios. (1998, Febrero/Marzo). Supermercado. p.44-45.
- Innovar en servicios. (1997, Octubre/Noviembre). Supermercado. p.38-39.
- Kotler, P. (1993). (7ª ed.). Dirección de la mercadotecnia. Análisis, planeación, implementación y control. México: Prentice Hall.
- Kotler, P. (1996). (8ª ed.). Dirección de Marketing. Madrid: Prentice Hall.
- L. Baralt. (Coordinador General Revista Supermercados) (2000, Enero 27). Entrevista. Caracas.
- L.M. Mirabent. (Vicepresidente Informática Excelsior Gama) (2000, Febrero 18). Entrevista. Caracas.
- Lewyn, M. (1994, Noviembre). Una nueva y poderosa arma de ventas: mercadeo vía base de datos. Gerente. p.118-124.
- Levi, A. (1996). Marketing Avanzado en la Práctica. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Levi, A. (1996). Marketing Avanzado. Un enfoque Sistémico y Constructivista de lo Estratégico y de lo Táctico. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Machado, J. (1998, Junio/Julio). Encontrar clientes. Supermercado. p.48-50.
- Mantellini, C. (1995). Propuesta para una cátedra de mercadeo directo para la escuela de Comunicación Social en la Universidad Católica Andrés Bello. Trabajo de grado, Universidad Católica Andrés Bello, Escuela de Comunicación Social, Caracas.
- Márquez, C. (1994). Esquema para un plan de mercadeo. Trabajo de grado, Universidad Católica Andrés Bello, Escuela de Comunicación Social, Caracas.
- Martínez, C. (1999, Agosto). De tú a tú: el encanto de la venta directa. Publicidad & Mercadeo. p.18.
- Martínez-Ribes, J., Borja, L., y Carvajal, P. (1999). Fidelizando Clientes: detectar y mantener al cliente leal. Barcelona: Eada Gestión.
- Más Valor al Detal. (1999, Agosto). Gerente. p.42-44.

- Medina, A. (1997). Mercadeo y creatividad: una opción para alcanzar el éxito empresarial. Trabajo de grado, Universidad Católica Andrés Bello, Escuela de Comunicación Social, Caracas.
- Menéndez, J. (1999, Junio). Respuesta eficiente al consumidor: Una oportunidad que no se puede dejara pasar. Debates Iesa. p. 24-26.
- Menstyle ¿Estrategia? Mercadeo Directo. (1998, Enero). Publicidad & Mercadeo. p.28.
- Mercados y Mercadeo en Venezuela. (1999, Junio). Debates Iesa. p.27-38.
- Montañola, A. y Wetto, M. (1998). La exhibición, una táctica eficaz en el punto de venta. Trabajo de grado, Universidad Católica Andrés Bello, Escuela de Comunicación Social, Caracas.
- Padilla, L. (1999). Líquidos competitivos con norma de calidad. Calidad Empresarial. p. 54-56.
- Peppers, D. y Rogers, M. (1996). Uno por Uno: el marketing del siglo XXI. Buenos Aires: Vergara.
- Piñango, R. (1999, Junio). La Razón de ser del Mercadeo. Debates Iesa. p. 2.
- Pons, J. Se solicita un Gerente de Mercado Total. Venezuela.
- Porter, M. (1993). Ventaja Competitiva. México: C. E. C. S. A.
- Premio a la fidelidad. (1999, Marzo). Producto. p.104-105.
- Puente, R. (1999, Junio). Servicios: Las Nuevas Armas del Mercadeo. Debates Iesa. p. 17-20.
- Quevedo, F. (1999). Total Marketing. Calidad Empresarial. p. 78-82.
- Ramallo, M. (1999, Enero 25). Excelsior Gama instalará un nuevo local cada 2 años. El Nacional.
- Rapp, S. y Collins, T. (1991). El Gran Giro de la Mercadotecnia. México: Mc Graw Hill.
- Rodríguez, C. (1999, Noviembre 1). Mercadeo Directo genera más ganancias que la publicidad. El Universal. p. 2-10.

Modelo de tarjeta de afiliación para Gama Club.



Modelo de tarjeta de afiliación para Gama Club Kids.

Modelo de la planilla de afiliación para Gama Club.



Fecha: _____

Sucursal: _____

AFILIACIÓN _____ RECLAMO _____ ACTUALIZACIÓN DE DATOS _____

Datos Personales:

Nombres: _____ Apellidos: _____

C.I.Nº: _____ Nacionalidad: _____ Fecha de Nacimiento: _____ Sexo: _____

Dirección de Habitación:

Quinta o Res: _____ Torre: _____ Piso: _____ Apto.: _____

Av.: _____ Transv.: _____ Calle: _____

Urb.: _____ Zona: _____ Teléfono: _____

Ocupación: _____

Dirección de Trabajo:

Edif./Casa: _____ Torre: _____ Piso: _____ Ofc.: _____

Av.: _____ Transv.: _____ Calle: _____

Urbanización: _____ Zona: _____ Teléfono: _____

Dirección E-Mail: _____

Referencias Bancarias:

Cuenta Corriente Banco: _____ Nº. Cuenta: _____

Cuenta de Ahorro Banco: _____ Nº. Cuenta: _____

Referencias Familiares

Conyuge Nombre y Apellido: _____

C.I. Nro. _____ Telf.: _____

Hijo (a): Nombre y Apellido _____

Fecha de Nacim. _____ Sexo: _____

Hijo (a): Nombre y Apellido _____

Fecha de Nacim. _____ Sexo: _____

Hijo (a): Nombre y Apellido _____

Fecha de Nacim. _____ Sexo: _____

Hijo (a): Nombre y Apellido _____

Fecha de Nacim. _____ Sexo: _____

Ref. Personal Nombre y Apellido: _____

Parentesco: _____ Telf.: _____

Observaciones: _____

Firma

NOTA IMPORTANTE: Esta solicitud debe ir acompañada de una fotocopia de la Cédula de Identidad. Doy fe que todos y cada uno de los datos proporcionados son ciertos y autorizo a INVERSIONES BUGAMA, C.A. a verificarlos.

Carta de cumpleaños (modelo 1).



EXCELSIOR GAMA

ADRIANA RUBIO
RES. CHE'ROGA P.8 APTO.8-B
AV. EL PAUJI
LOS NARANJOS EL CAFETAL Cod. TA000ENE2-159

Excelsior Gama Supermercados C.A.
Av. San Francisco con Calle Mara, C.C. Macaracuay Plaza, Torre B, Piso 5, Urb. Macaracuay, 1071, Caracas, Venezuela.
Telfs.: (58-2) 257.91.35 (Main) Fax: (58-2) 257.41.19 e-mail: gamaculo@excelsior.com



SEÑORA ADRIANA RUBIO
C.I. No. 0014050743
TA000ENE2-159

Para Excelsior Gama Supermercados, es motivo de regocijo tener el gran placer de darle la más cordial bienvenida al mundo del servicio y la calidad a través de nuestro exclusivo programa de Clientes frecuentes GAMA CLUB.

A partir de hoy Usted, SEÑORA ADRIANA RUBIO, tendrá a su disposición toda la comodidad, el servicio y las grandes ventajas de GAMA CLUB. Podrá ahorrar su tiempo al conformar automáticamente sus cheques hasta por un monto de Cien Mil (100.000,00) Bolívores.

Además, Usted recibirá un 5% de descuento al realizar sus compras el día de su cumpleaños y 5% en licores durante todo el mes, acumulará puntos que le permitirán optar a ganar premios y como complemento, estamos aliados con reconocidos establecimientos que le otorgarán atractivos descuentos en sus compras... con solo presentar su tarjeta GAMA CLUB.

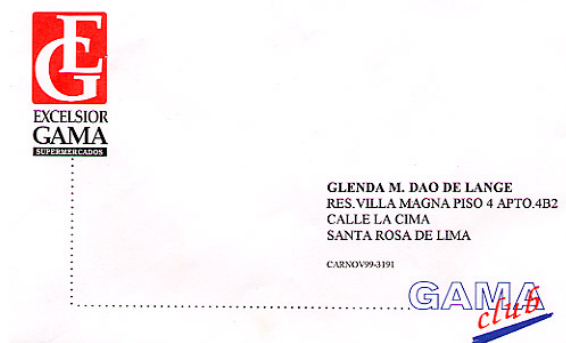
Nuevamente, SEÑORA ADRIANA RUBIO, bienvenida a la Excelencia y la Calidad. Gracias por permitirnos atenderlo como Usted se merece.

Cordialmente,

Manuel da Gama
Presidente

GAMA
club

Carta de cumpleaños (modelo 2).



¡Noviembre es un mes especial!

Apreciada Sra. **GLENDA**

Noviembre es especial, porque cuando una buena amiga cumple años, siempre es motivo de alegría para nosotros, por eso queremos desearle un muy feliz cumpleaños de parte de todo el equipo humano que trabaja para Usted en Excelsior Gama Supermercados. ...y recuerde que en cualesquiera de nuestras sucursales le tenemos:

El 5% descuento en todo la compra que realice el 29 de Noviembre, fecha de su celebración.

El 5% de descuento durante todo el mes de Noviembre en toda la línea de licores nacionales e importados.*

¡ Feliz Cumpleaños !, que cumpla muchos más y que nosotros podamos contar siempre con la suerte de tenerla como cliente y amiga

Cordialmente,

Manuel da Gama
Presidente

* Este descuento no aplica sobre otros obtenidos por volumen.

GAMA
club

Carta de Gama Club Kids.



Díptico informativo de Gama Club (modelo 1).

EXCELSIOR GAMA
...Afíliese ya!!!



¿Cómo ser Miembro Gama Club?...
Es muy sencillo y no tiene costo.
Llene la Planilla y empiece a disfrutar de nuestras ventajas.

Para mayor información sobre la tarjeta **Gama Club** comuníquese con nuestro Centro de Atención al Cliente 800-8-Gama de 8:00 a.m. a 5:00 p.m. de lunes a viernes.

OFICINA PRINCIPAL
Tel.: 257.7054 - 257.9918 - Fax: 257.4110
LOS PALOS GRANDES
Tel.: 285.8639 - 285.3317 - Fax: 285.4849
LA TAHOMA
Tel.: 941.9278 - 945.2222 - Fax: 941.5945
MACARACUAY PLAZA
Tel.: 297.29.27 - 297.6920 Fax: 297.6016
VIZCAYA
Tel.: 985.1133 - 985.3133 - Fax: 985.3033
SANTA FE
Tel.: 979.8606 - Fax: 979.8925

EXCELSIOR GAMA



¿Ventajas?... en Excelsior Gama



Además de las ventajas que le ofrecemos, prestando la mejor atención y servicio, también queremos ofrecerle nuestra tarjeta Gama Club con la que obtendrá fabulosos descuentos, record de compras, premiaciones trimestrales, conformación automática de cheques personales (hasta un monto de Bs.100.000), eventos exclusivos y muchas otras sorpresas sólo para usted.

Disfrute las ventajas de nuestras alianzas

 Restaurant Lee Hamilton Obtenga una exclusiva botella de vino. Tel.: 263.84.29	 Rescarven 10% en la mensualidad. Tel.: 800-73722	 Oasis Musical 10% de descuento en todos sus títulos (menos en las ofertas). Tel.: 264.64.79
 General de Seguros (Intercober) Oportunidad de adquirir una póliza para su vehículo con excelentes condiciones de pago. Tel.: 267.93.97 / 78.29 Internet: www.la-general.com.ve	 United Colors of Benetton 20% en cheque o efectivo y el 5% en tarjeta de crédito. Tel.: 993.57.93 / 09.29	 Mega Cauchos Gran variedad de descuentos en productos y servicios. Tel.: 263.82.32
 Farmaplus 5% adicional a los precios de oferta. Tel.: 241.45.44	 Macaracuny Fitness Center 25% de descuento en la inscripción en efectivo y cheque conformable. Tel.: 258.06.85	 Agencia Atlas S.A. 3% en servicios aéreos y terrestres. Tel.: 578.79.72
 Brasaviva Restaurant & Grill 8% de descuento en cualquier forma de pago. Tel.: 263.76.62 / 65.96	 Recordland 10% en todos sus títulos (menos en las ofertas). Tel.: 300-MUSIC	 Carnival Representantes exclusivos en Venezuela de la línea de Chacarrón Carnival y de la cadena de Hoteles Bantado, ofrece 5% de descuento en sus planes de viaje. Tel.: 991.16.67 / 991.15.70
 Unidad Médica de Rehabilitación 15% en efectivo o cheque conformable. Tel.: 258.16.36 / 15.05	 El Palacete 10% en servicios. Tel.: 283.73.35 / 285.97.53	 Movilnet Excelentes descuentos y planes de pago. Tel.: *601
 Gimnasio Fitness 20% de descuento en la inscripción. Tel.: 285.37.08	 Top Spa Caracas 20% en la inscripción de cualquiera de sus planes. Tel.: 238.09.06	 Wall Street Institute 15% de descuento en el costo total del curso. Tel.: 953.74.73
 Farmacia La Terraza 30% en productos nacionales. Tel.: 945.22.11	 Auto Agro del Centro C.A. 15% de descuento en servicios. Tel.: 482.92.93 al 97	 Ferretotal 4% adicional a los afiliados a Ferretotal y afiliado gratuita. Tel.: 238.64.41
 Grupo Odontológico Onnis Excelentes descuentos en servicios odontológicos. Tel.: 261.85.24	 Scandinavian Spa & Fitness Center 15% en la inscripción en cualquiera de sus planes. Tel.: 985.49.75	 Norwegian Cruise Line 5% sobre la tarifa del crucero. Tel.: 237.52.29 / 56.05
 Tierra Increíble 15% de descuento en días feriados y fines de semana. Tel.: 383.11.10	 Laboratorios AVILAB 15% de descuento en servicios de laboratorio clínico. Tel.: 276.10.26	

Díptico informativo de Gama Club (modelo 2).

Disfrute de la DIFERENCIA en...

 15% en servicios Tls. 482.9291 al 97	 Obtenga una exclusiva botella de vino Tls. 263.8429	 15% en todos sus títulos Tls. 800-MUSIC
 20% en la inscripción de cualquiera de sus planes Tls. 238.0906	 10% en todos sus títulos Tls. 264.6479	 5% sobre la tarifa del crucero Tls. 237.5229 237.5605
 Excepcionales descuentos y planes de pago Tls. 1611	 4% adicional a los artículos a favor de la inscripción gratuita Tls. 238.6441	 20% en la inscripción Tls. 285.3758
 Gran variedad de descuentos en productos y servicios Tls. 263.8252	 30% en productos nacionales Tls. 945.2211	 Excepcionales ventajas Tls. 800-73722
 3% en servicios a bordo y terrestres Tls. 285.4955 - 285.2857	 15% en la inscripción en cualquiera de sus planes Tls. 985.9775	 5% adicional al precio de oferta Tls. 241.6544
 10% en servicios Tls. 283.7335 285.9753	 Oportunidad de adquirir una póliza para su vehículo con excelentes condiciones de pago Tls. 267.9397	 15% en servicios de laboratorio Tls. 276.1026

GAMA club



¡ En Excelsior Gama TODO es ventaja !

Ser cliente de Excelsior Gama Supermercados, es sin duda marcar una diferencia. Pertenecer a **GamaClub**, es disfrutar de una excelente atención dentro y fuera de nuestras sucursales.

Con su tarjeta GamaClub obtiene fabulosos descuentos, récord de compras, premiaciones trimestrales, conformación automática de cheques personales (hasta un monto de 100.000 Bs.), eventos exclusivos y muchas otras sorpresas sólo para usted.

¿ Cómo disfrutar de estas exclusivas ventajas ?

- A través de una afiliación gratuita, con la esmerada atención de nuestra promotora GamaClub
- Con sólo presentar su Cédula de Identidad y su tarjeta GamaClub, la cual es intransferible dentro de cada una de las sucursales de Excelsior Gama y en cualesquiera de las prestigiosas comercios e instituciones afiliadas



Le invitamos a utilizar cada día su tarjeta GamaClub, para que se sorprenda de la diferencia.

E

Tríptico informativo de Gama Club Kids.



Algo grande para los Pequeños...



OFICINA PRINCIPAL
C.C. Macaracuay Plaza Torre B, Piso 5
Tlfs.: 257.7054 - 257.9135 - Fax: 257.4110

Los Palos Grandes
3ra. Avenida, entre 2da. y 3ra. Transversal
Tlfs.: 285.6635 - 285.3317 - Fax: 285.4849

La Tahona
Centro Comercial La Tahona
Tlfs.: 941.8278 - 93.2222 - Fax: 941.5945

Macaracuay Plaza
Centro Comercial Macaracuay Plaza
Tlfs.: 257.2827 - 257.6920 - Fax: 257.6016

Vizcaya
C.C. Vizcaya, (Santa Paula vía Los Samanes)
Tlfs.: 985.1133 - 985.3133 - Fax: 985.3033

- Concursos, Rifas y Premios
- Descuentos en Productos Infantiles
- Grandes Atracciones
- Todo un super mundo de Ventajas

Grandes Ventajas

En Excelsior Gama Supermercados nos sentimos muy complacidos de presentarle a todos nuestros clientes: GamaClub Kids... la única tarjeta de afiliación para niños de 0 a 12 años, exclusiva para los hijos de los afiliados a GamaClub, con ella, los más pequeños de la casa obtendrán todo un mundo de ventajas:

- Descuentos en productos infantiles en épocas puntuales del año.
- Obsequio Mensual cuando su representante Gama Club realice las compras. (Pronto).
- Concurso exclusivo con la compra de los productos patrocinantes.
- Obsequio en el día de su cumpleaños.
- Eventos Sorpresas.
- Descuentos en establecimientos comerciales.

Nuestras Alianzas

Baby Gym
Es el primer y Único gimnasio para bebés desde los 2 meses hasta los 4 años de edad. Personal especializado guía a los mamá al realizar con sus bebés ejercicios que los ponen en forma, actividades que despiertan sus sentidos y desarrollan al máximo su lenguaje e inteligencia. El Gimnasio de los Bebés.
Todos los afiliados a GAMA CLUB obtendrán en los diversos servicios que ofrece BABY GYM descuentos especiales. Tlf.: 993.5371 / 993.7047

Baby Mart
Espectacular Hiper-tienda Infantil, donde usted encontrará artículos para niños, juguetes y maternidad. Ofrece en su tienda de C.C. Macaracuay Plaza y Sabana Grande 20% de Descuento en efectivo y 10% con tarjeta de crédito en productos que no están en oferta. Tlf.: 258.0479 / 761.7694

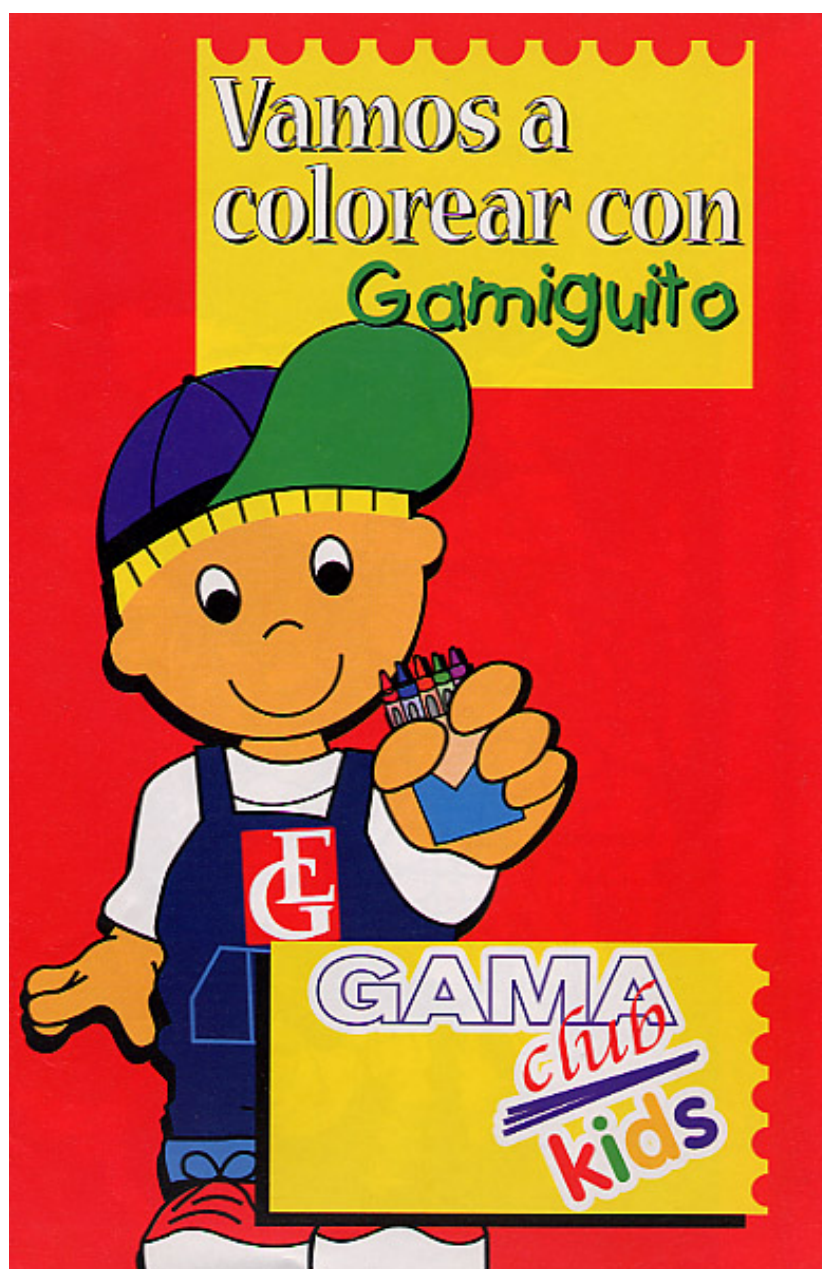
Cavernícolas:
Parque único en su estilo, ubicado en el C.C. Macaracuay Plaza con maravillosas atracciones: Bosque Encantado, Cavernas, Pueblo Cavernícola, Rascacien, Videos, etc. Ven y Disfruta de un 50% de descuento en la entrada para el niño afiliado a GamaClub Kids. Tlf.: 800-ROCAS

Frank Toys
Juguetería con gran tradición en el país y con un grandioso surtido de juguetes, tanto Nacionales como Importados ofrece 20% de descuento en efectivo o cheques, 10% con tarjeta de crédito y 5% únicamente en efectivo sobre los precios especiales en sus tiendas de Las Mercedes y en el Unicentro El Marques. Tlf.: 993.4284 / 2146.98

Future Kids
Futurekids Computer Learning Center: El único Centro de Computación en Venezuela con pendium internacional, ofrece cursos de computación para niños. Todos los afiliados a GamaClub Kids recibirán 10% de Descuento en cursos de computación en cualesquiera de los centros FUTUREKIDS ubicados en: Av. Fco. de Miranda, Parque Cristal, Nivel C, Local LC1 - 2, Tlf.: 283.1544 Cto. Profesional Sta. Paula, Local PB-3, Nivel Comercial. Tlf.: 985.4061 Cto. Comercial Los Camphos, Piso 1, Local 209, Tlf.: 976.4247 y Unicentro El Marques (Dinotropolis).

Kid Cool
Prestigiosa tienda de ropa infantil, ofrece 15% de Descuento en efectivo sobre el P.V.P. en sus tiendas del C.C.C.T., C.C. Concesos, La Cascada, Plaza Mayor-Puerto La Cruz, Margarita y C.C. Royal Plaza Aruba. Tlf.: 999.2674 / 793.6734

Portada de libro para colorear de Gama Club Kids.



Material P.O.P. identificador de establecimientos comerciales de las alianzas.



Material publicitario de Gama Club.

¿CÓMO UTILIZARLA?

Usted ya conoce las maravillas que puede disfrutar siendo miembro de GamaClub, ahora pensando en su seguridad, conozca la forma de obtener ventajas a partir del 01 de Junio.

- Presente su tarjeta GamaClub conjuntamente con su cédula de identidad. Su tarjeta es intransferible.
- Si cancela sus compras con cheques, deberán ser personales.
- Sus cheques serán conformados automáticamente hasta por un monto de Bs. 100.000,00.

Estos cambios nos ayudarán a ofrecerles un servicio de calidad y seguridad.

Cualquier información, actualización de datos, beneficios de los establecimientos aliados etc., comuníquese con nuestro Centro de Atención al Cliente, 800-8GAMA(4262).



EXCELENTE CALIDAD EN SUS PRODUCTOS Y SERVICIOS

Los Palos Grandes 285.66.35	La Tahona 945.22.22	Macaracuay Plaza 257.28.27	Vizcaya 985.11.33	Santa Fe 979.66.06
--------------------------------	------------------------	-------------------------------	----------------------	-----------------------

Portada de recetario enviado como regalo navideño.



- Sequera, W. (1997). Alianzas estratégicas para mercadear tarjetas de crédito. Caso: Tarjetas Citibank Advantage. Trabajo de grado, Universidad Católica Andrés Bello, Escuela de Comunicación Social, Caracas.
- Stanton, W., Etzel, M. y Walker, B. (1992). (9ª ed.). Fundamentos de marketing. México: Prentice Hall.
- Stone, B. (1991). Manual de Mercadeo Directo. Colombia: LEGIS Fondo Editorial.
- Su majestad, el cliente (entrevista a Leonard Barry). Gestión. (Diciembre 1999/Enero 2000). p.84-87.
- Supermercados del mundo ¡Uníos! Supermercado Aniversario. (1996, Octubre/Noviembre). p.28-29.
- Toro, C. y Latuff, H. (1986). Una propuesta para optimizar las ventas en un autoservicio. Trabajo de grado, Universidad Católica Andrés Bello, Escuela de Comunicación Social, Caracas.
- Tras la tercera década. (1996, Febrero/Marzo). Supermercado. p.42-44.
- Trejo, L. (Jefe de Mercadeo Excelsior Gama) (2000, Enero 5). Entrevista. Caracas.
- Yanes, A. (1999). Cracking the code. Business Venezuela. p.10-11.