

Universidad del Bío Bío

Facultad de Ciencias Empresariales

Departamento de Administración y Auditoría

Escuela de Ingeniería Comercial



Gestión por competencia como una herramienta para el cumplimiento del programa “Gestión por compromiso”

Memoria para Optar al Título de Ingeniero Comercial

Alumno : Annais Tamar Luengo Albornoz

Jessica de las Nieves Romero Fuentes

Profesor Guía : Sr. Adolfo Rolando Albornoz Acosta

Concepción, 2016

AGRADECIMIENTOS

Primero que todo dar gracias a Dios por guiarme siempre por el buen camino, siguiendo por mi familia, por sobre todo a mis padres Karem Alborno y Juan Emilio Luengo que me han apoyado en cada paso que he dado desde muy pequeña, inculcándome grandes valores, que me han llevado a ser una buena persona.

Igualmente dar gracias a mi pololo que me acompañado en las buenas y sobre todo en las malas durante mi carrera, agradecer su paciencia y amor.

Por último a mi compañera y amiga Jessica Romero por su compañerismo y apoyo incondicional en el desarrollo de nuestro trabajo de título.

Annais Tamar Luengo Alborno

Primero que todo dar gracias a mis padres Aura Fuentes y Juan Romero que han sido mi pilar fundamental durante toda mi vida, me han guiado a desarrollarme como una persona de bien.

Igualmente dar gracias a mis familiares, hermanos y amigos que me dieron aliento durante mi proceso universitario, agradecer sus consejos, apoyo y compañía incondicional.

Finalmente a mi gran compañera y amiga Annais Luengo por su compromiso en la realización de nuestra memoria de título.

Jessica De Las Nieves Romero Fuentes

En conjunto queremos dar las gracias a nuestro profesor guía Don Adolfo Alborno por su aceptación y buena disponibilidad en el desarrollo de nuestra investigación, además agradecer al panel de expertos por su colaboración en la validación de nuestras encuesta, y de la misma forma, agradecer la información entregada y la confianza que proporcionaron en nosotras el Gerente General y Jefe de Recursos Humanos de la empresa en estudio.

Finalmente, a gradecer a nuestra amiga Nathalie Aranda que ha estado presente durante los cinco años de carrera brindándonos su apoyo y compartiendo cada momento de felicidad junto a nosotras.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	6
PARTE 1: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	7
1. CONCEPTOS CLAVES.....	7
1.1. Administración.....	7
1.1.1. Funciones Administrativas.....	8
1.2. Organización.....	9
1.3. Gestión.....	10
1.3.1. Definición de Modelo de Gestión.....	10
1.4. Gestión de Recursos Humanos.....	11
1.5. Compromiso.....	11
2. GESTIÓN POR COMPETENCIA.....	13
2.1. Concepto de Competencia.....	13
2.2. Aproximación y Evolución de las Competencias.....	15
2.3. Clasificación Global de las Competencias.....	20
2.3.1. Competencias cardinales.....	21
2.3.2. Competencias específicas gerenciales.....	22
2.3.3. Competencias específicas por área.....	22
2.3.4. Competencias específicas por procesos.....	23
2.4. Aportaciones del enfoque de competencias a la gestión de recursos humanos.....	24
2.5. La gestión de recursos humanos por competencia.....	24
3. COMPORTAMIENTO DE COMPRA DEL CONSUMIDOR.....	26
3.1. Modelo de Comportamiento de los Consumidores.....	28
3.2. Características que Afectan el Comportamiento de los Consumidores.....	30
3.3. Tipos de comportamiento de decisión de compra.....	42
3.3.1 Comportamiento de compra complejo.....	43
3.3.2 Comportamiento de compra que reduce la disonancia.....	43
3.3.3. Comportamiento de compra habitual.....	44
3.3.4. Comportamiento de compra que busca variedad.....	45
3.4. El proceso de decisión del comprador.....	46
3.4.1. Reconocimiento de necesidades.....	47
3.4.2. Búsqueda de información.....	47

3.4.3.	Evaluación de alternativas.....	48
3.4.4.	Decisión de compra	50
3.4.5.	Comportamiento posterior a la compra.....	50
PARTE 2: ESTUDIO DE CAMPO		51
1. MARCO METODOLOGICO.....		51
1.2. Objetivos		52
1.2.1. Objetivo general		52
1.2.2. Objetivos específicos		52
1.3. Metodología		52
1.3.1. Unidad de estudio.....		53
1.3.2. Instrumento de medida.....		53
1.4. Viabilidad.....		56
2. DESCRIPCION DE LA ORGANIZACIÓN		57
2.1. Reseña histórica.....		57
2.2. Directrices Estratégicas.		59
2.2.1. Misión.....		59
2.2.2. Visión.....		59
2.2.3. Objetivos		59
2.2.4. Responsabilidad social empresarial.....		60
2.2.5. Valores.....		61
2.3. Organigrama		63
2.4. Competencias genéricas de la empresa Retail.		65
2.5. Programa Gestión por Compromiso de la empresa de Retail.....		67
2.5.1. Compromisos Generales.....		67
2.5.2. Restricciones de Cada Compromiso General		67
3. RELACIÓN ENTRE EL PROGRAMA “GESTION POR COMPROMISO”		72
Y LAS COMPETENCIAS GENERICAS.....		72
4. EXPERIENCIA DE COMPRA DE LOS CLIENTE RESPECTO PROGRAMA		
“GESTION POR COMPROMISO”.		73
5. ANALISIS DE DATOS.....		78
CONCLUSIONES.....		88
SUGERENCIAS		90
REFERENCIAS		92

LINKOGRAFIA.....	93
ANEXOS.....	94
ANEXO 1: ENCUESTA PROGRAMA GESTION POR COMPROMISO	94
ANEXO 2: VALIDACION DE CONTENIDO: JUICIO DE EXPERTO.....	97
ANEXO 3: RESTRICCIONES DE LA ENCUESTA PROGRAMA GESTION POR COMPROMISO.....	101

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones en la actualidad han reconocido la importancia que posee el capital humano para el cumplimiento de sus metas y objetivos. El aporte que efectúa cada colaborador depende de su compromiso, habilidades sociales e incluso de sus conocimientos técnicos lo que en su conjunto para las empresas provoca una fuente de diferenciación y competitividad dentro del mercado.

La gestión por competencias es una herramienta de Recursos Humanos, que dentro de sus funciones se encuentra establecer las competencias necesarias requeridas por cada organización, esta a su vez ayuda a estimular el nivel de excelencia de las competencias genéricas e individuales, potenciando las características de las personas en función a los programas y objetivos que se buscan cumplir.

El siguiente estudio consiste en analizar el programa “Gestión por Compromiso” y su relación con las competencias genéricas de una determina empresa de Retail; este tema no ha sido abordado con anterioridad, lo que servirá como base para futuras investigaciones y a su vez esta investigación entregará una retroalimentación al Gerente General y el Departamento de Recursos Humanos, así podrán realizar modificaciones que consideren pertinente en su gestión por competencia.

En el presente estudio se establecerá un marco teórico que contemplará los conceptos básicos necesarios para la comprensión de la siguiente investigación. Luego se llevará a cabo el desarrollo de los objetivos específicos comenzando con la descripción del programa Gestión por Compromiso, establecido por la empresa, posteriormente se continuará con la descripción de las competencias genéricas definidas por la misma. Por consiguiente procederemos a describir la relación establecida por el Gerente General y el Jefe de Recursos Humanos entre el programa antes mencionado y las competencias genéricas de los colaboradores. Por último determinaremos el cumplimiento del programa Gestión por compromiso a través de una recolección de datos que compete a la respuesta de los clientes de referido programa.

PARTE 1: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

Antes de comenzar nuestra investigación, se definirán conceptos claves relacionados al tema de estudio que son relevantes para comprender el análisis que se efectuará en una empresa Retail.

1. CONCEPTOS CLAVES

1.1. Administración¹

Una de las actividades humanas más importantes es administrar. Desde el momento en que las personas comenzaron a formar grupos para alcanzar metas que no podían lograr individualmente, la administración ha sido fundamental para asegurar la coordinación de los esfuerzos individuales, en virtud de que la sociedad ha dependido cada vez más del esfuerzo de grupo, y de que muchos grupos organizados han adquirido gran tamaño.

La **Administración** es el *proceso de diseñar y mantener un ambiente en el cual las personas, trabajando juntas en grupos, alcanzan con eficiencia metas seleccionadas*. Es necesario ampliar esta definición básica:

1. Como gerentes las personas realizan las funciones gerenciales de planeación, organización, integración, dirección y control.
2. La administración se aplica a cualquier clase de organización.
3. Se aplica a los gerentes de todos los niveles organizacionales.
4. La meta de todos los gerentes es la misma: crear valor agregado.
5. La administración está interesada en la productividad; esto implica efectividad y eficiencia.

Muchos estudiosos y gerentes han encontrado que el análisis de la administración se facilita mediante la organización útil y clara del conocimiento. Por lo tanto, al estudiar la administración es útil dividirla en cinco funciones administrativas – planeación, organización, integración, dirección y control – así, los conceptos, principios, teorías y técnicas de la administración se agrupan en estas cinco funciones.

¹ Koontz, H & Weihrich, H. (1999). *Elementos de la administración*. Chile: MC Graw Hill.

1.1.1. Funciones Administrativas²

En la primera parte del siglo XX, el industrial francés Henri Fayol propuso que todos los gerentes desempeñan cinco funciones: planear, organizar, mandar, coordinar y controlar. A mediados de la década de 1950, en un libro de texto aparecieron por primera vez, como marco teórico, las funciones de planear, organizar, reunir personal, dirigir y controlar. En la actualidad, la mayor parte de los libros de textos están organizado en cuatro funciones administrativas muy importantes: planear, organizar, dirigir y controlar. Vamos a definir brevemente que abarca cada uno.

Si uno, no piensa en ningún destino en particular, puede tomar cualquier vereda. En cambio, si hay un lugar al que uno quiera ir hay que planear la mejor manera de llegar ahí. Como la finalidad de las organizaciones es alcanzar un objetivo, alguien tiene que definirlo claramente, lo mismo que los medios para conseguirlo. La administración lo permite. Los gerentes que desempeñan la función de **planeación** definen las metas, fijan las estrategias para alcanzarlos y trazan planes para integrar y coordinar las actividades.

Los gerentes también son responsables de disponer el trabajo para conseguir las metas de la **organización**. Llamemos organización al conjunto de estas actividades. Cuando los gerentes organizan, determinan qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupa, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones.

En todas las organizaciones hay personas y el gerente debe trabajar con ellas y a través de ellas para alcanzar las metas de la organización. Esta es la función de **dirección**. Los gerentes dirigen cuando motivan a sus subordinados, influyen en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, eligen el mejor canal de comunicación o de cualquiera otra manera se ocupan del comportamiento de los empleados. La última función de la administración es la de **control**. Después de fijar las metas (planeación), formular los planes (planeación), decidir el esquema estructural (organización) y contratar, capacitar y motivar al personal (dirección), es preciso evaluar si las cosas van como estaban previstas. Hay que comparar el desempeño real con las metas fijadas con antelación. Si hay desviaciones significativas, es deber de la administración retomar las riendas del

² Robbins, S. & Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson educación.

desempeño. Este proceso de vigilar, comparar y corregir es lo que entendemos por la función control.

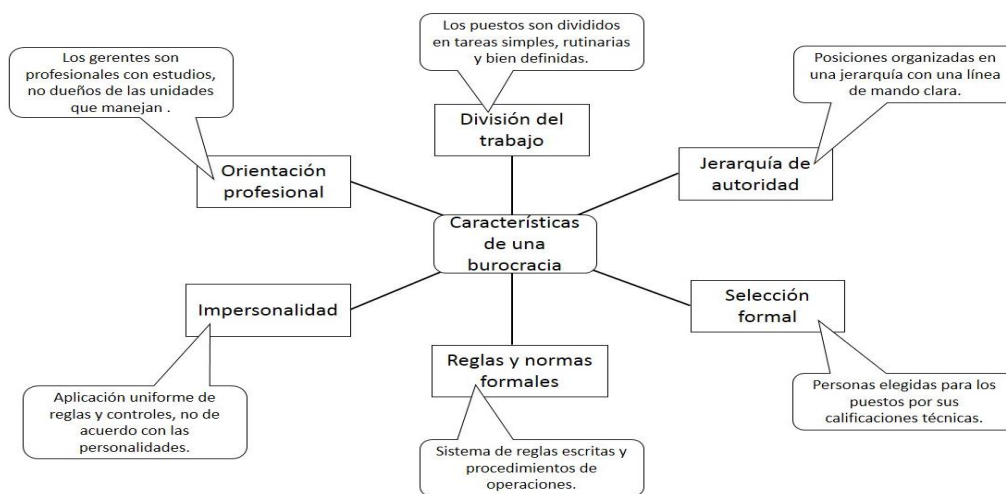
1.2. Organización

Una organización es una asociación deliberada de personas para cumplir determinada finalidad.

En primer lugar, cada organización tiene una finalidad distinta. Segundo, toda organización está compuesta por personas. En tercer lugar, todas las organizaciones crean una estructura deliberada para que los integrantes puedan trabajar, clarificando las relaciones laborales de los miembros. En síntesis, el término *organización* se refiere a una entidad que tiene una finalidad definida, personas o integrantes y alguna estructura deliberada. (Robbins & Coulter, 2005)

Weber, describió un tipo de organización ideal que llamó burocracia, una forma de organización caracterizada por la división del trabajo, una jerarquía bien definida, reglas y normas detalladas, y relaciones impersonales. Weber aceptaba que esta “burocracia ideal” no existía en la realidad, sino que la postulaba como la base para teorizar sobre la manera de hacer el trabajo en grupos grandes. Su teoría se convirtió en el modelo de diseño estructural para muchas organizaciones grandes actuales. En la Figura A se esbozan las características estructurales de la burocracia ideal de Weber.

Figura A: Burocracia ideal de weber



Fuente: Robbins & Coulter, (2005).

1.3. Gestión³

El concepto de *gestión*, proviene del latín *gesío* y hace referencia a la *acción y al efecto de gestionar o administrar*. Se trata, por lo tanto, de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. La noción implica además *acciones* para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar.

De esta forma, la gestión supone un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto, concretar un proyecto o administrar una *empresa* u *organización*.

1.3.1. Definición de Modelo de Gestión.

El término *modelo* proviene del concepto italiano de *modello*. La palabra puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados. Aplicado al campo de las ciencias sociales, un modelo hace referencia al *arquetipo* que, por sus características idóneas, es susceptible de imitación o reproducción. También al esquema *teórico* de un *sistema* o de una realidad compleja.

Por lo tanto, un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública.

Esto quiere decir que los gobiernos tienen un modelo de gestión en el que se basan para desarrollar sus políticas y acciones, y con el cual pretenden alcanzar sus objetivos.

El modelo de gestión que utilizan las organizaciones públicas es diferente al modelo de gestión del ámbito privado. Mientras el segundo se basa en la obtención de ganancias económicas, el primero pone en juego otras cuestiones, como el bienestar social de la población.

³ Alarcón, S. & Pérez, S. (2011). *Análisis en la gestión de los recursos humanos a través de las variables clima organizacional, liderazgo y su implicancia en la productividad de la Ilustre Municipalidad de Coronel*. Memoria para optar al Título de Ingeniero Comercial, Escuela de Ingeniería Comercial, Universidad del Bío Bío, Concepción, Chile.

1.4. Gestión de Recursos Humanos.

En toda empresa existen múltiples recursos más o menos importantes para su funcionamiento y existencia, pero sin duda, de todos ellos, el más importante y complejo a la vez son las personas. Las personas son distintas unas de otras en características físicas, personalidad, nivel de educación, destrezas, etc. Por estas razones, la gestión de personas es uno de los elementos menos exactos de la organización y en que hay más posibilidades de equivocarse. Sin embargo, su gestión es de vital importancia para la organización.

La dirección de personas (gestión de recursos humanos) puede definirse como una actividad empresarial encaminada a conseguir la utilización óptima de los trabajadores desde un punto de vista empresarial, integrándolos en un proyecto atractivo de empresa.⁴

Idalberto Chiavenato, reconocido autor brasileño sobre la Administración y Recursos Humanos, define Administración de Recursos Humanos como “*el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “personas” o recursos humanos, incluidos Admisión de Personas, Aplicación de Personas, Compensación de Personas, Mantenimiento de personas, Desarrollo de personas y Monitoreo de personas*”.⁵

1.5. Compromiso⁶

Según la autora Marta Alles define tres tipos de compromisos, estos son:

- Compromiso: Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales. Capacidad para apoyar e instrumentar decisiones consustanciado por completo con el logro de los objetivos comunes, y prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio implica adhesión a los valores de la organización

⁴ Gil, I., Ruiz, L & Ruiz, J. (1997). *La nueva dirección de personas en la empresa*. España: MC Graw Hill.

⁵ Díaz, O. (2012). *Análisis comparativo de gestión por competencias, sector público – privado*. Memoria para optar al Título de Ingeniero Comercial, Escuela de Ingeniería Comercial, Universidad del Bío Bío, Concepción, Chile

⁶ Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias la trilogía*. Argentina: Granica.

- Compromiso con la calidad de trabajo: Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales, o del área, o bien los propios del puesto de trabajo, y obtener, además, altos niveles de desempeño. Capacidad para administrar procesos y políticas organizaciones a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar los estándares de calidad adecuado.
- Compromiso con la rentabilidad: Capacidad para sentir como propia los objetivos de rentabilidad y crecimiento sostenido de la organización. Capacidad para orientar sus propias acciones y la de sus colaboradores al logro de la estrategia organizacional, racionalizar las actividades y fomentar el uso adecuado de los recursos, a fin de generar un resultado óptimo.

2. GESTIÓN POR COMPETENCIA

La gestión por competencia es una forma de organizar el capital humano en una empresa u organización identificando y gestionando el valor que aporta la persona desde su cargo o función a los resultados de la organización.

Una persona es exitosa en su trabajo no tan solo por tener conocimientos y habilidades, sino que más del ochenta por ciento del éxito corresponde al saber ser y su actitud.

2.1. Concepto de Competencia⁷

Existen múltiples y variadas aproximaciones conceptuales a la competencia laboral. Un concepto generalmente aceptado la define como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada.

Una buena categorización de las competencias que permiten aproximarse mejor a las definiciones, es la que diferencia tres enfoques. El primero concibe la competencia como la capacidad de ejecutar las tareas; el segundo la concentra en atributos personales (Actitudes, capacidades) y el tercero denominado “holístico”, incluye a las dos anteriores.

El concepto de competencia “hace referencia a las características de personalidades, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”.⁸

A continuación se señalarán algunas definiciones intentando construir una gama lo más completa posible del concepto competencia.

Agudelo (1998) señala que es una capacidad integral que tiene una persona para desempeñarse eficazmente en situaciones específicas de trabajo.

⁷ Vargas, F. (2004). *40 preguntas sobre competencia laboral*. Montevideo: Cinterford/OIT.

⁸ Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias la trilogía*. Argentina: Granica.

Gonzci (1996) señala que es una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño en situaciones específicas. Este ha sido considerado un enfoque holístico en la medida en que integra y relaciona atributos y tareas, permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente y toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo. Nos permite incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño competente.

Le Boterf (1996) señala que una competencia es una construcción, a partir de una combinación de recursos (conocimientos, saber hacer, cualidades o aptitudes, y recursos del ambiente (relaciones, documentos, informaciones y otros) que son movilizados para lograr un desempeño.

Mertens (1996) Aporta una interesante diferenciación entre los conceptos de calificación y competencia. Mientras que por calificación se entiende el conjunto de conocimientos y habilidades que los individuos adquieren durante los procesos de socialización y formación, la competencia se refiere únicamente a ciertos aspectos del acervo de conocimientos y habilidades: los necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en una circunstancia determinada; la capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado

Miranda (2003) señala que de un modo genérico se suele entender que la competencia laboral comprende las actitudes, los conocimientos y las destrezas que permiten desarrollar exitosamente un conjunto integrado de funciones y tareas de acuerdo a criterios de desempeño considerados idóneos en el medio laboral. Se identifican en situaciones reales de trabajo y se las describe agrupando las tareas productivas en áreas de competencia (funciones más o menos permanentes), especificando para cada una de las tareas los criterios de realización a través de los cuales se puede evaluar su ejecución como competente.

Prego (1998) señala que "...aquellas cualidades personales que permiten predecir el desempeño excelente en un entorno cambiante que exige la multifuncionalidad. La capacidad de aprendizaje, el potencial en el sentido amplio, la flexibilidad y capacidad de adaptación son más importantes en este sentido que el conocimiento o la experiencia

concreta en el manejo de un determinado lenguaje de programación o una herramienta informática específica.”

Kochanski (1998) señala que las competencias son las técnicas, las habilidades, los conocimientos y las características que distinguen a un trabajador destacado, por su rendimiento, sobre un trabajador normal dentro de una misma función o categoría laboral.

La anterior es una buena muestra del enfoque de competencias centrado en los atributos de la persona, muy utilizado en los procesos de gestión de recursos humanos por competencias. Este enfoque se centra en la definición de competencia como atributos de las personas que les permiten lograr un desempeño superior; originado en las investigaciones de David McClelland.

Zarifian (2001). “Entiendo por competencia, el tomar iniciativa y responsabilizarse con éxito, tanto a nivel del individuo, como de un grupo, ante una situación profesional.”

2.2. Aproximación y Evolución de las Competencias⁹

Ante la importancia y al interés que hoy se le viene dando al tema, muchas organizaciones se manifiestan en implementarlo. Esto no es un tema reciente, y comienza a manifestarse a comienzos de 1973, cuando el Departamento de Estado Norteamericano decidió realizar un estudio para mejorar la selección de su personal, este estudio fue encomendado al profesor catedrático de Psicología en la Universidad de Harvard, David McClelland, muy reconocido hasta ese entonces como un experto en motivación humana, que es la base del “enfoque de competencias” por medio del “enfoque conductista” (que se especificará más adelante).

Pero, anterior a McClelland otros autores también analizaron sin querer algunos tópicos y esencia del “enfoque de competencias” desde sus respectivas disciplinas.

Talcott Parsons, sociólogo estadounidense, en 1949 realizando un esquema que permitía estructurar ciertas situaciones sociales ocupó variables dicotómicas. Una de esas variables era el concepto de “logro v/s atribución”, que consistía en esencia valorar a una

⁹ Díaz, O. (2012). *Análisis comparativo de gestión por competencias, sector público – privado*. Memoria para optar al Título de Ingeniero Comercial, Escuela de Ingeniería Comercial, Universidad del Bío Bío, Concepción, Chile.

persona por la obtención de resultados concretos, en vez de hacerlo por evaluaciones subjetivas.

Una década después, J. Atkinson demostraba de forma estadística la utilidad del dinero como retribución e incentivo concreto que mejoraba el acto productivo, siempre que estuviese vinculado a resultados específicos. Un año después, McClelland propone nuevas variables en base a lo de Parsons aplicado a la motivación que es “rendimiento” considerándolo como la necesidad de un logro, v/s “calidad” entendida como calidad en el trabajo; cada término con resultados cuantitativos y cualitativos respectivamente.

Esta fue la primera aproximación a relacionar las variables como la “necesidad del individuo” y el “éxito profesional” por medio de la “eficiencia organizacional”.

La aplicación práctica a esta teoría, McClelland la realizó el año 1964 en India, “donde se desarrollaron un conjunto de acciones formativas, y en sólo 2 años se comprobó que dos tercios de los participantes habían desarrollado características innovadoras que potenciaban el desarrollo de sus negocios, y en consecuencia, de su localidad de residencia” (id.). Fue así como estudios de este tipo fueron programados para muchas áreas del campo laboral.

Por tal motivo, “... los estudios de este tipo se extendieron en el mundo laboral. Muchos querían encontrar la clave que permitiera a las organizaciones ahorrar en tiempo y dinero en los procesos de selección de personas. No obstante, por una u otra razón, la problemática universal en torno a qué formación debía poseer una persona, y que fuese además adecuada para desempeñar con éxito un determinado puesto, aún no estaba resuelta” (Ibíd.).

McClelland insistió con sus teorías, y en 1973 “demuestra que los expedientes académicos y los test de inteligencia por si solos, no eran capaces de predecir con fiabilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana, y en consecuencia, el éxito profesional. Esto condujo a buscar nuevas variables, a las que llamó Competencias, que permitieran una mejor predicción del rendimiento laboral. Durante ese proceso descubre que para predecir con una mayor eficacia el rendimiento, era necesario estudiar directamente a las personas en su puesto de trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos, con las que aquellos que son a un nivel medio” (ibíd.).

Debido a esto, “las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo y no a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento laboral” (Ibíd.).

Richard Boyatzis, distinguido profesor del Departamento de Comportamiento Organizacional, en la Universidad Case West Reserve, analizó profundamente en una de sus investigaciones las competencias que incidían en el desempeño de los directivos, utilizando para ello una adaptación de la Técnica de Incidentes Críticos, concluyendo que existen una serie de características personales que debieran poseer de manera general los gestores, pero que existen también algunas que sólo poseen otras personas que desarrollan de una manera excelente sus responsabilidades.

De esa manera, Boyatzis define competencias como “una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo concreto y una organización concreta”. (Boyatzis 1982)

Desde la definición de Boyatzis, se pueden destacar tres aspectos importantes:

- **Característica subyacente.** Las competencias son consideradas características personales que subyacen, que determina los comportamientos que se llevan a cabo. Esto se podría representar mediante un modelo de iceberg conductual, donde la parte visible son los comportamientos observables y las competencias se sitúan a un nivel intermedio entre lo observable y lo oculto, en una pequeña parte bajo la línea divisoria. De esta forma las competencias no se pueden evaluar mediante exámenes técnicos o de conocimientos, sino que sólo a través de comportamientos que pudiese tener una persona.

Mitrani, Dalziel y Suárez de Puga en 1992, trabajando con esta tendencia, plantean que las competencias al ser características subyacentes se pueden agrupar en: Motivos, Rasgos de personalidad, Actitudes y valores, Conocimientos, y, Aptitudes y Habilidades.

- **Organización Concreta.** la organización tiene definidos –implícitamente o no- sus valores, cultura, misión, visión y estrategia; por lo que las competencias también

dependen de esto. Puede también existir una competencia con el mismo nombre en muchas organizaciones, pero la Gestión de Recursos Humanos como también la Gestión por Competencias son “contingentes y situacionales”; es decir, en un lugar y un momento determinado, lo que conlleva a que aunque sea la misma competencia, ésta sea diferente para cada organización.

- Puesto de trabajo. De la misma forma que la Organización Concreta, los puestos de trabajos en sí son diferentes, por lo que no se puede, ni debe suponer que una competencia signifique lo mismo para varios puestos de trabajo distintos.

Por su parte, Lyle Spencer y Signe Spencer, definen la competencia como “característica fundamental de una persona que tiene una relación de causalidad con determinados criterios que permiten obtener unos rendimientos eficaces y/o superiores en un trabajo o una situación concreta”.

Al igual que Boyatzis, Spencer y Spencer destaca tres aspectos similares e importantes, y puede advertir que la competencia, es:

- Característica Fundamental, ya que se refiere a que la competencia es una parte importante de la personalidad de la persona, y se puede predecir su comportamiento en varias situaciones y tareas, que perdura durante un periodo razonable de tiempo.

Dentro de este parámetro, los autores describen cinco características de las competencias, comenzando por las que son más difíciles de detectar.

- Motivaciones, “lo que una persona piensa o desea y lo que lo induce a la acción. Las motivaciones conducen, dirigen y seleccionan comportamientos a través de determinadas situaciones”.
- Rasgos de personalidad, “características físicas y respuestas dadas a determinadas situaciones o informaciones”
- Autocomprensión, “actitudes de una persona, sus valores o la imagen que tiene de ella misma”

- Conocimiento, “información que una persona posee sobre un área de contenido específico”
- Habilidades, “la habilidad que posee para desarrollar una tarea mental o específica”

Además, los autores introducen el “modelo de iceberg” dividiendo las características de las competencias en dos grandes grupos que son lo superficial y lo profundo.

Figura B: Modelo del Iceberg de Competencias



Fuente: Spencer & Spencer.

- Las relaciones causales, se trata de un flujo de causalidad, de tal manera que las competencias siempre incluyen un propósito, que es lo que finalmente impulsa y puede llevar a un resultado.

Figura C: Flujo de Causalidad



Fuente: Spencer & Spencer

- Criterios de Referencia, son importantes para la definición de competencias, ya que, una característica no se puede considerar competencia si no predice algo significativo en el mundo real, y es por ello que la característica debe producir una diferencia en el rendimiento para que las personas deban ser evaluadas.

Así mismo, los autores señalan dos criterios habituales en competencias, como:

- Rendimiento superior, “fácil de identificar como un porcentaje de incremento sobre unos valores estándar de una situación de trabajo concreta” (id.).
- Rendimiento efectivo, “mínimo aceptable de nivel de trabajo, por debajo del cual se considera incompetente” (id.).

2.3. Clasificación Global de las Competencias.¹⁰

Si bien fue David McClelland el propulsor de estos conceptos comenzaremos por la definición de competencia de Spencer y Spencer: *Competencia es una característica subyacente en el individuo que esta causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación.*

Características subyacentes significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

Causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.

Estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quien hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar. Ejemplos de criterios: el volumen de ventas en dólares para vendedores o el número de clientes que compran un servicio.

¹⁰ Alles, M. A. (2000). *Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencia*. Argentina: Granica.

Siguiendo a Spencer & Spencer, las competencias son, en definitiva, características fundamentales del hombre e indican “formas de comportamiento y de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo”.

Ernst & Young (1998) define competencia como la *característica de una persona, ya sea innata o adquirida, que está relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo.*

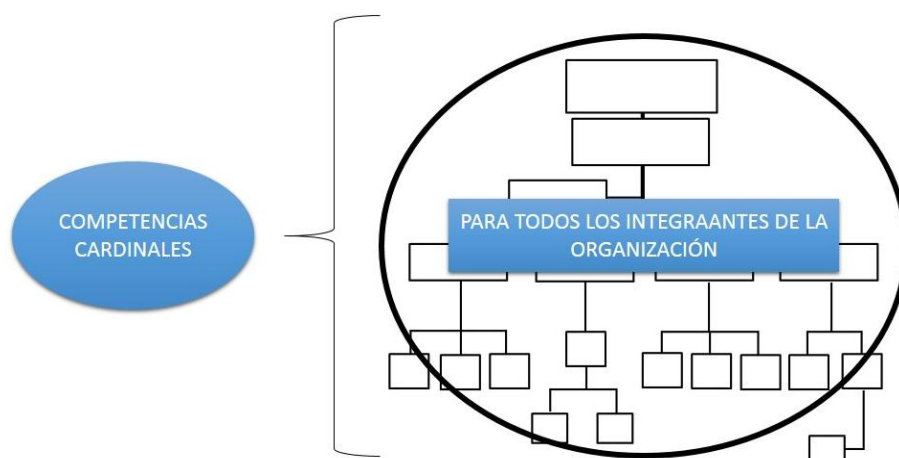
Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos, adquiridos o innatos que definen sus competencias para una cierta actividad. Solamente interesan aquellas características que hagan eficaces a la persona dentro de la empresa.

2.3.1. Competencias cardinales¹¹

Estas competencias hacen referencia a lo principal o fundamental en el ámbito de la organización; usualmente representan valores y ciertas características que diferencian a una organización de otras y reflejan lo necesario para alcanzar la estrategia. Otros autores le dan otras denominaciones a este término, como *core competences*, generales o corporativas.

Por su naturaleza las competencias cardinales serán requeridas a todos los colaboradores que integren la organización, como se ilustra en la Figura D.

Figura D: Competencias Cardinales.



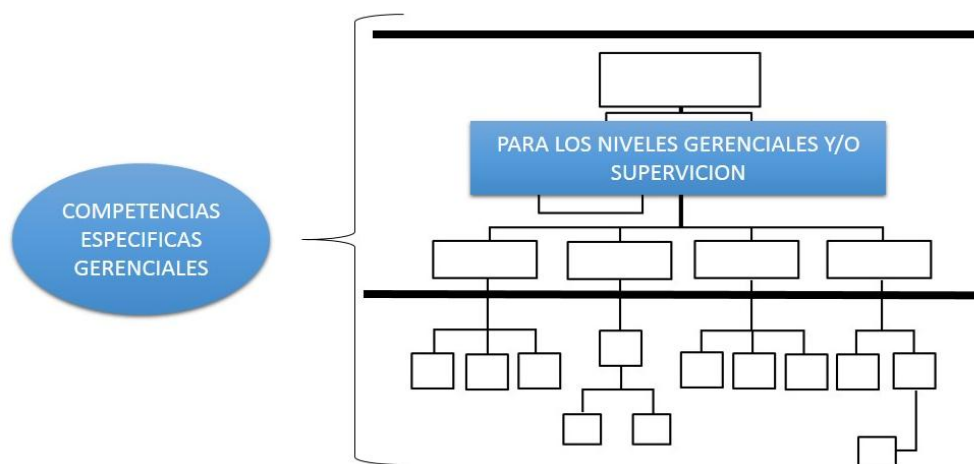
Fuente: Martha Alles, (2009).

¹¹ Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias la trilogía*. Argentina: Granica.

2.3.2. Competencias específicas gerenciales

Las competencias específicas, como surge de su definición, se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas. En caso de las específicas gerenciales se refieren – como su nombre lo indica - , a las que son necesarias en todos aquellos que tienen a su cargo a otras personas, es decir, que son jefes de otros. Podemos identificar de mejor forma en la Figura E.

Figura E: Competencias específicas gerenciales.

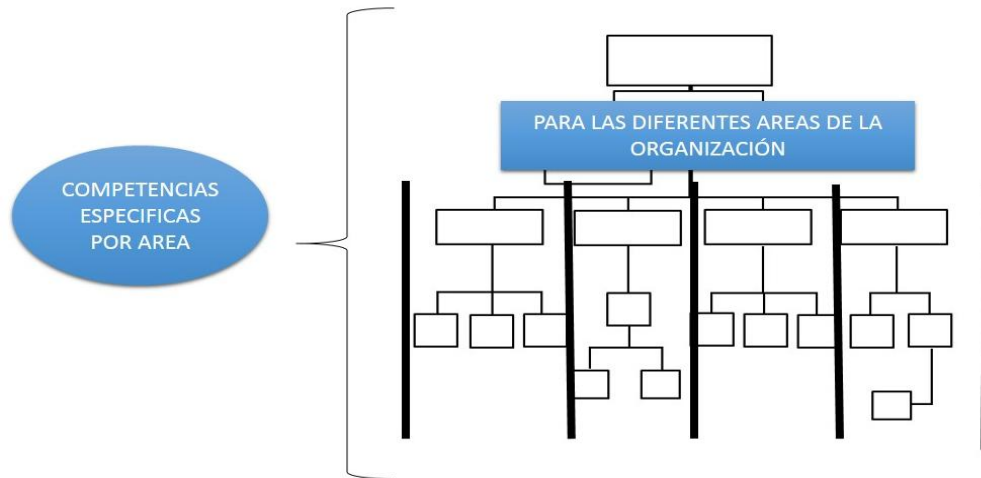


Fuente: Martha Alles. (2009).

2.3.3. Competencias específicas por área

Las competencias específicas por área, al igual que las competencias específicas gerenciales, se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas. En este caso se trata – como su nombre lo indica – de aquellas competencias que serán requeridas a los que trabajen en un área en particular, por ejemplo; Producción o Finanzas. Se ilustran de mejor manera en la Figura F.

Figura F: Competencias específicas por área.

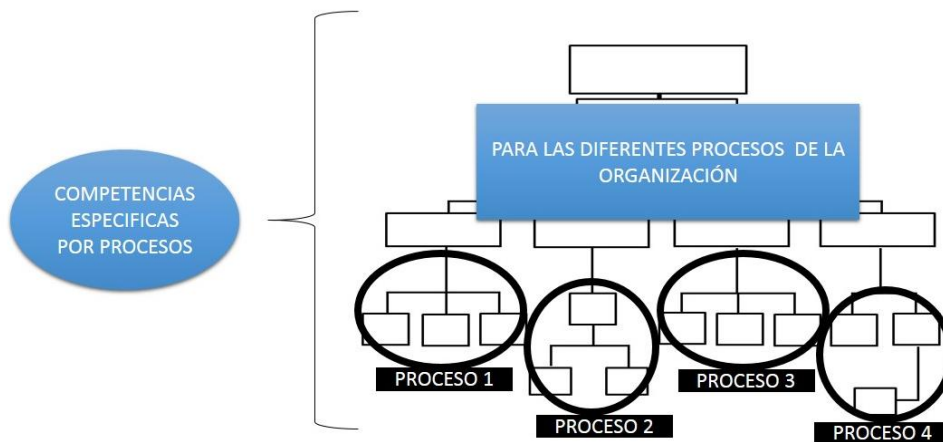


Fuente: Martha Alles. (2009).

2.3.4. Competencias específicas por procesos

En algunas organizaciones se diseñan métodos de trabajo por procesos. En el caso de que se le considere necesario podrían reemplazarse la definición de competencias específicas por área, por la definición de competencias específicas por proceso. La idea se muestra más claramente la Figura G.

Figura G: Competencias específicas por proceso.



Fuentes: Martha Alles. (2009).

2.4. Aportaciones del enfoque de competencias a la gestión de recursos humanos ¹²

En primer lugar es preciso centrar la actuación habitual de los profesionales de los recursos humanos. Así, gran parte de su trabajo consiste en hacer predicciones sobre el rendimiento, la seguridad y satisfacción de las personas en su trabajo:

- Durante la selección de personal se evalúa a los sujetos para decidir cuál/es son los más adecuado para el trabajo.
- Cuando se evalúa el potencial de los empleados, se pretende conocer quién es el más adecuado para proporcionar y/o que otras actividades podrían desarrollar en la empresa.
- Cuando se diseña un curso de formación, se pretende que con el mismo mejore el rendimiento, la satisfacción y/o la seguridad de los formados.

El enfoque de las competencias permite superar estos problemas y, además, aporta otra serie de ventajas, tales como; adopción o un enfoque integrador, uso de un lenguaje común, focalizar los esfuerzo hacia los resultados, predictor del comportamiento futuro y facilita la comparación entre perfiles.

2.5. La gestión de recursos humanos por competencia

La dirección de recursos humanos, como subsistema de la organización, debe desarrollar una gestión integrada en los objetivos y planes estratégicos de la misma.

Cuando una empresa adopta un enfoque de recursos humanos se trabaja con un enfoque proactivo, previniendo los problemas que se pueden presentar, a corto, medio y largo plazo, y actuando para evitarlos o minimizarlos.

¹² Pereda, S & Berrocal, F. (2005). *Técnicas de gestión de recursos humanos por competencia*. España: Editorial universitaria Ramón Areces.

Esto, por supuesto, no elimina las actuaciones reactivas, porque siempre existirán problemas puntuales que no se habrán podido prever y que será necesario resolver de manera inmediata, por otro lado este planteamiento obliga a trabajar dentro del marco definido por los objetivos y planes estratégicos de la empresa, de forma que, a partir de los mismos, se definen los objetivos a corto, medio y largo plazo de los recursos humanos y se elaboren los correspondientes planes para alcanzarlos en los plazos fijados.

Para trabajar de esta forma, es necesario considerar la dirección de recursos humanos como un todo, con todas las funciones actuando de forma integrada, ya que las actuaciones que se llevan a cabo en cada una de ellas influirán, y serán influidas, por las decisiones y acciones que se realicen en las restantes.

La dirección de recursos humanos ha pasado a formar parte del primer nivel de dirección de las empresas.

Se puede entender que la gestión de recursos humanos de forma integrada, de manera que los objetivos de recursos humanos y las actividades llevadas a cabo dentro de la dirección, se derivan directamente de los objetivos y planes estratégicos de la organización.

Ahora bien, para que el enfoque de competencias aporte a la gestión de recursos humanos todo su valor, es preciso que en ella se siga un riguroso proceso de trabajo que comienza con la definición de los objetivos de recursos humanos y llega a la evaluación de los resultados obtenidos con la misma.

3. COMPORTAMIENTO DE COMPRA DEL CONSUMIDOR¹³

El comportamiento de compra de consumo se refiere a la forma en que compran los consumidores finales: individuos y hogares que compran bienes y servicios para su consumo personal. Todos estos consumidores finales combinados constituyen el mercado de consumidores.

Si el encargado de marketing entiende bien las necesidades de los consumidores, desarrolla productos que ofrecen mayor valor, le asigna precios apropiados, y los distribuye y promueve de manera eficaz, esos productos se venderán muy fácilmente.

Para explicar esta definición, examinaremos los siguientes términos importantes: *necesidades, deseos y demandas; productos; valor; satisfacción y calidad.*

Necesidades, Deseos y Demandas

Los **deseos** son la forma que adoptan las **necesidades** humanas moldeadas por la cultura y personalidad individual. Los deseos se describen en términos de objetos que satisfacen necesidades.

La gente tiene deseos casi ilimitados pero recursos limitados; por lo tanto, **demandan** los productos que les proporcionan mayor valor y satisfacción a cambio de su dinero. Los consumidores ven a los productos como paquetes de beneficios y escogen el paquete más completo que pueden obtener a cambio de su dinero. Dados sus deseos y recursos, la gente demanda productos cuyos beneficios producen la mayor satisfacción.

Las empresas sobresalientes hacen hasta lo imposible por conocer las necesidades, deseos y demandas de sus clientes. Realizan investigaciones acerca de lo que les gusta y les disgusta a los consumidores; analizan datos de indagaciones, garantías y servicio de los clientes; observan a los clientes utilizando sus productos y los de la competencia, y capacitan a sus vendedores para que estén al pendiente de necesidades insatisfechas de

¹³ Kotler, P & Armstrong, G. (2001). *Marketing*. México: Pearson Educación.

los clientes. Entender las necesidades, deseos y demandas de los clientes de forma detallada es un primer paso muy importante para diseñar estrategias de marketing.

Productos y Servicios

La gente satisface sus necesidades y deseos con productos y servicios. Un **producto** es cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para satisfacer un deseo o una necesidad. El concepto de producto no está limitado a objeto físico; cualquier cosa que puede satisfacer una necesidad se puede llamar producto. Además de los bienes tangibles los productos incluyen **servicio**, que son actividades o beneficios que se ofrecen a la venta y que son básicamente intangibles y no tienen como resultado la propiedad de algo. En su definición más amplia, los productos también incluyen otras entidades como *personas, lugares, organizaciones, actividades e ideas*. Los consumidores deciden qué artista ven en televisión, qué lugares visitan en sus vacaciones, qué organizaciones apoyan con donativos y qué ideas adoptan. Para el consumidor, todas esas cosas son productos. Si hay ocasiones en las que el término *producto* no parece apropiado podemos sustituirlo por otros, *satisfactor, recurso u oferta*.

Valor, satisfacción y calidad.

Los consumidores por lo regular enfrentan una amplia gama de productos y servicios que podrían satisfacer una necesidad dada. ¿Cómo escogen entre esos diversos productos y servicios? Los consumidores toman decisiones de compra con base en su percepción del valor que los distintos productos y servicios proporcionan.

El **valor para el cliente** es la diferencia entre los valores que el cliente obtiene al poseer y usar un producto y los costos de obtener un producto. No es común que los clientes juzguen los valores y costos de los productos con exactitud y objetividad. Ellos actúan según el valor *percibido*.

La **satisfacción de los clientes** depende del desempeño percibido de un producto en la entrega de valor, en relación con las expectativas del comprador. Si el desempeño del producto no alcanza las expectativas el comprador quedará insatisfecho. Si el desempeño coincide con las expectativas el comprador quedara satisfecho. Si el desempeño rebasa las expectativas, el comprador quedara encantado. Las empresas procuran mantener a sus

clientes satisfechos. Los clientes satisfechos vuelven a comprar, y comunican a otros sus expectativas agradables con el producto.

La clave es hacer que las expectativas del cliente coincidan con el desempeño de la empresa. Las empresas inteligentes buscan *encantar* a los clientes prometiendo solo lo que pueden entregar, y entregando luego *más* de lo que prometieron.

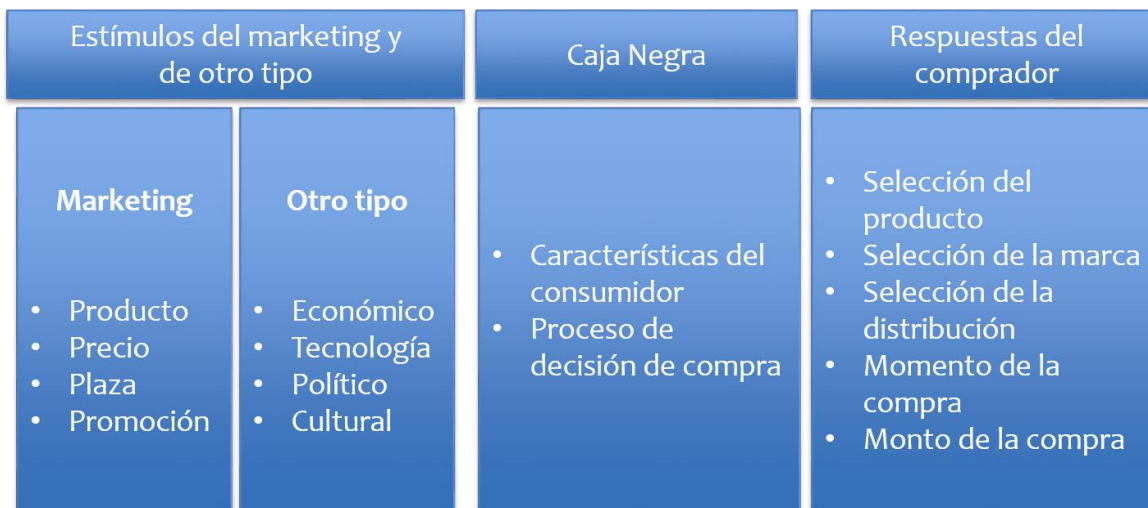
La satisfacción de los clientes está íntimamente ligada con la calidad. En años recientes, muchas empresas han adoptado programas de **administración de calidad total** (TQM, total quality management), diseñados para mejorar constantemente la calidad de sus productos, servicios y procesos de marketing. La calidad afecta directamente el desempeño de los productos y, por tanto, la satisfacción de los clientes.

3.1. Modelo de Comportamiento de los Consumidores

Los consumidores toman muchas decisiones de compra todos los días. La mayor parte de las empresas investigan las decisiones de compra de los consumidores con gran detalle para descubrir qué compran los consumidores, dónde lo compran, cómo y cuánto compran, cuándo lo hacen y porqué lo hacen. El mercadólogo puede estudiar las compra reales de los consumidores, pero entender los *porqués* del comportamiento de compra de consumo no es tan fácil: las respuestas a menudo están encerradas en las profundidades del cerebro del consumidor.

La pregunta fundamental para el mercadólogo es: ¿Cómo responden los consumidores a las distintas actividades de marketing que la empresa podría realizar? La empresa que verdaderamente entiende la forma en que los consumidores responden a las diferentes características, precio y anuncio de los productos tiene una gran ventaja sobre sus competidores. El punto de partida es el modelo de estímulo-respuesta del comportamiento de los compradores que se muestra en la Figura H.

Figura H: Modelo de comportamiento del comprador.



Fuente: Elaboración propia a partir de Kotler & Armstrong, (2001).

Esta figura indica que los estímulos de marketing y de otros tipos entran en la “caja negra” del consumidor y producen ciertas respuesta. El mercadólogo debe averiguar qué hay en dicha caja negra.

Los estímulos de marketing consiste en las “cuatro p”: producto, precio, plaza, promoción. Otros estímulos incluyen las fuerzas y sucesos importantes del entorno del comprador: económicos, tecnológicos, políticos y culturales. Todas estas entradas ingresan en la caja negra del consumidor, donde se convierten en un conjunto de respuestas observables: selección del producto, selección de marca, selección de comerciante, tiempo de la compra y monto de la compra.

El mercadólogo quiere entender cómo los estímulos se convierten en respuesta dentro de la caja negra del consumidor, que tiene dos partes: primera, las características del comprador influyen en la forma en que él o ella percibe y reacciona ante los estímulo; segunda, el proceso de decisión del comprador en sí afecta la conducta del comprador.

3.2. Características que Afectan el Comportamiento de los Consumidores.

En las compras de los consumidores influyen marcadamente características culturales, sociales, personales y psicológicas. En general los mercadólogos no pueden controlar tales factores, pero deben tenerlos en cuenta.

Factores culturales: Los factores culturales son los que ejercer la influencia más amplia y profunda sobre el comportamiento de los consumidores. El mercadólogo necesita entender el papel que desempeñan la *cultura*, la *subcultura* y la *clase social* del comprador.

- **Cultura:** es el origen más básico de los deseos y conductas de una persona. El comportamiento humano en gran parte se aprende. Al crecer en una sociedad, un niño aprende valores básicos, percepciones, deseos y conductas de la familia y otras instituciones importantes.

Todos los grupos o sociedades tienen una cultura, y las influencias culturales sobre el comportamiento de compra pueden variar considerablemente de un país a otro. Cuando el mercadólogo no se ajusta a esas diferencias puede ser ineficaz y cometer errores vergonzosos.

- **Subculturas:** toda cultura contiene subculturas más reducidas: grupos de personas que comparten sistemas de valores basados en experiencias y situaciones comunes. Las subculturas incluyen nacionalidades, religiones, grupos raciales y regiones geográficas. Muchas subculturas constituyen segmentos de mercados importantes, y el mercadólogo a menudo diseña productos y programas de marketing adaptados a sus necesidades.
- **Clases sociales:** casi todas las sociedades tienen algún tipo de estructura de clases sociales. Las clases sociales son divisiones relativamente permanentes y ordenadas de una sociedad, cuyos miembros comparten valores, intereses y conductas similares. La clase social no está determinada por un solo factor, como el ingreso, sino que se mide como una combinación de ocupación, ingreso, estudios, riqueza y otras variables.

Al mercadólogo le interesan las clases porque los integrantes de una clase social tienden a exhibir un comportamiento de compra similar.

Las clases sociales exhiben preferencias marcadas de marca y producto en áreas como ropa, mobiliario casero, actividades de tiempo libre y automóviles.

Niveles Socioeconómicos de Chile. ¹⁴

La investigación de mercado y opinión pública de Chile (Adimark) mide dos variables que permiten estimar adecuadamente el nivel socioeconómico (N.S.E.) de un hogar, siendo “nivel de educación jefe de hogar” y “tenencia de un conjunto de bienes”. Estas variables, conceptualmente, se relacionan con los ingresos, con el nivel cultural y con el stock de riqueza acumulado por un grupo familiar, es decir, corresponden al concepto tradicional de nivel socioeconómico.

Las variables del modelo de estimación N.S.E. por hogar

Nivel educacional del jefe de hogar:

1. Sin estudios.
2. Básica incompleta.
3. Básica completa.
4. Media incompleta.
5. Media completa.
6. Técnico incompleto (1 a 3 años).
7. Universitaria incompleta o técnico completa.
8. Universitaria completa o más.

Tendencia de bienes: Se seleccionó un conjunto de 10 bienes, de los más de 20 que registra el censo. Se eliminó bienes que no se relacionaran linealmente con el nivel sociocultural de los hogares (bienes idiosincráticos como botes, motos) o bienes donde se observara muy poca varianza inter-hogares. Los seleccionados son:

- Ducha.
- TV color.
- Refrigerador.
- Lavadora.

¹⁴ http://www.adimark.cl/medios/estudios/Mapa_Socioeconomico_de_Chile.pdf

- Calefónt.
- Microondas.
- Automóvil (auto, camioneta, jeep, van).
- TV cable o satelital.
- PC.
- Internet.

Matriz de clasificación socioeconómica de los hogares de Chile: Combina las dos variables básicas del modelo y genera los N.S.E. como se muestra en la Figura I

Figura I: Matriz de clasificación socioeconómica de los hogares de Chile.

		CANTIDADES DE BIENES DEL HOGAR (Ducha + TV color + Refrigerador + Lavadora + Calefont + Microondas + TV Cable o Satelital + PC + Internet + Vehículo)										% Hogares Por nivel de Estudio	
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9		10
NIVEL DE ESTUDIO	Sin estudios	E	E		E	E	D		D	D	C3	C3	5,3
	Básica incompleta	E	E		E	E	D		D	C3	C3	C3	25,5
	Básica completa	E	E	D		D	D	D	C3	C3	C3	C3	8,5
	Media incompleta	D	D	D	D	D	D	D	C3	C3	C3	C2	17,9
	Media completa	D	D	D	D	C3	C3	C3	C3	C2	C2	C2	21,9
	Técnica incompleta	C3	C3	C3	C3	C3	C2	C2	C2	C2	C2	ABC1	5,2
	Técnica completa o universitaria incompleta (1-3 años)	C3	C3	C3	C3	C3	C2	C2	C2	C2	ABC1	ABC1	7,7
	Universitaria (4 años o más)	C3	C3	C3	C3	C3	C2	C2	C2	ABC1	ABC1	ABC1	8,0
	% Hogares por Cantidad de Bienes		3,8	5,7	5,6	9,1	15,2	18,9	15,0	10,3	7,2	5,1	4,2

Fuente: http://www.adimark.cl/medios/estudios/Mapa_Socioeconomico_de_Chile.pdf

Así, Adimark clasifica las clases sociales en Chile en “niveles socioeconómicos ABC1, C2, C3, D y E”

Descripción de los grupos N.S.E.

ABC1

- Proporción de la Población: Representa el 7,2% de la población total del país y 11,3% del Gran Santiago.

- Cuántos hogares son: De este N.S.E. en Chile hay 296.980 hogares y en el Gran Santiago alcanza los 167.524.
- Dónde están: Algunas comunas más representativas en el Gran Santiago son Vitacura, Las Condes y Lo Barnechea, y en regiones serían Viña del Mar, Concepción y Antofagasta entre otras.
- Educación: La educación de los jefes de hogar alcanza a 16,2 años promedio a nivel nacional, siendo ésta típicamente Universitaria Completa.
- Bienes: De un máximo de 10 bienes este segmento tiene 9,2 en promedio.
- Rango de ingresos: Los hogares de este N.S.E. tienen un rango de ingresos entre \$1.700.000 a \$3.500.000 o más.

C2

- Proporción de la Población: Representa el 15,4% de la población total del país y 20,1% del Gran Santiago.
- Cuántos hogares son: De este N.S.E. en Chile hay 636.965 hogares y en el Gran Santiago alcanza los 299.381.
- Dónde están: Algunas comunas más representativas en el Gran Santiago son Ñuñoa, San Miguel y Macúl, y en regiones serían La Serena, Punta Arenas y Calama entre otras.
- Educación: La educación de los jefes de hogar alcanza a 14,0 años promedio a nivel nacional, siendo ésta típicamente Técnica Completa o Universitaria Incompleta.
- Bienes: De un máximo de 10 bienes este segmento tiene 7,2 en promedio.
- Rango de ingresos: Los hogares de este N.S.E. tienen un rango de ingresos entre \$600.000 a \$1.200.000.

C3

- Proporción de la Población: Representa el 22,4% de la población total del país y 25,6% del Gran Santiago.
Cuántos hogares son: De este N.S.E. en Chile hay 926.180 hogares y en el Gran Santiago alcanza los 380.819.

- **Dónde están:** Algunas comunas más representativas en el Gran Santiago son Independencia, Estación Central y Quilicura, y en regiones serían Talca, Arica y Coquimbo entre otras.
- **Educación:** La educación de los jefes de hogar alcanza a 11,6 años promedio a nivel nacional, siendo ésta típicamente Media Completa.
- **Bienes:** De un máximo de 10 bienes este segmento tiene 5,7 en promedio.
- **Rango de ingresos:** Los hogares de este N.S.E. tienen un rango de ingresos entre \$400.000 a \$500.000.

D

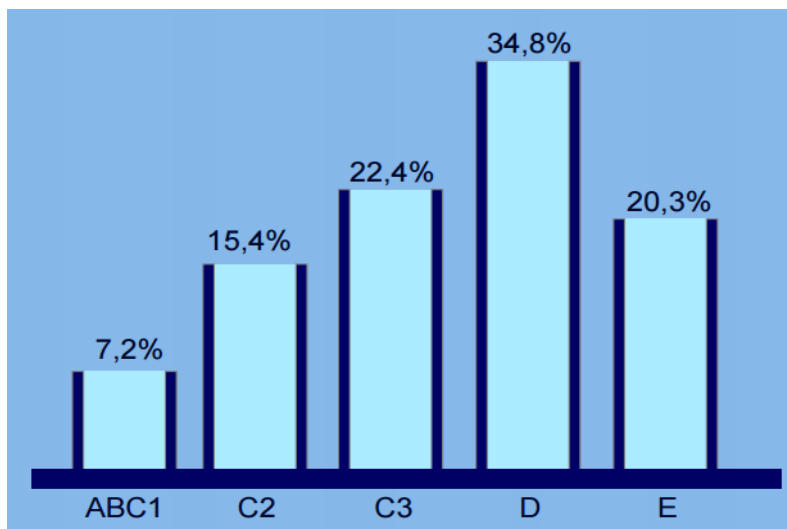
- **Proporción de la Población:** Representa el 34,8% de la población total del país y 34,5% del Gran Santiago.
- **Cuántos hogares son:** De este N.S.E. en Chile hay 1.442.228 hogares y en el Gran Santiago alcanza los 511.983.
- **Dónde están:** Algunas comunas más representativas en el Gran Santiago son Recoleta, Pudahuel y Conchalí, y en regiones serían Curicó, Chillán y San Fernando entre otras.
- **Educación:** La educación de los jefes de hogar alcanza a 7,7 años promedio a nivel nacional, siendo ésta típicamente Media Incompleta.
- **Bienes:** De un máximo de 10 bienes este segmento tiene 4,4 en promedio.
- **Rango de ingresos:** Los hogares de este N.S.E. tienen un rango de ingresos entre \$200.000 a \$300.000.

E

- **Proporción de la Población:** Representa el 20,3% de la población total del país y 8,5% del Gran Santiago.
- **Cuántos hogares son:** De este N.S.E. en Chile hay 839.074 hogares y en el Gran Santiago alcanza los 126.243.
- **Dónde están:** Algunas comunas más representativas en el Gran Santiago son Cerro Navia, La Pintana y Lo Espejo, y en regiones serían Ovalle, Los Ángeles y Osorno entre otras.

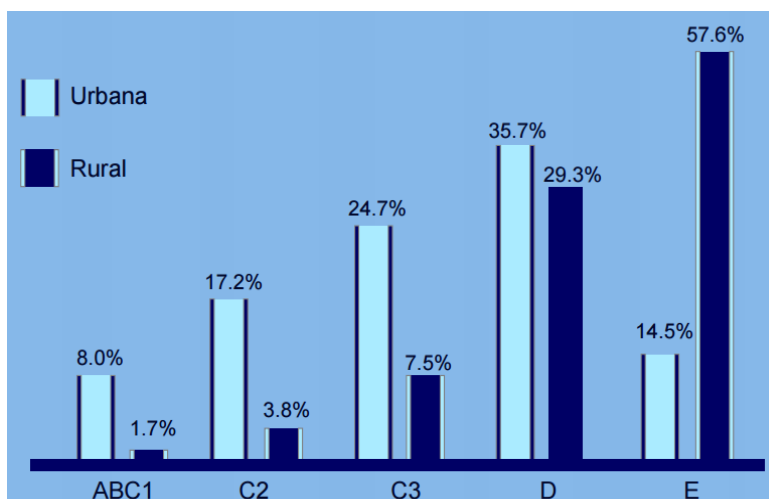
- Educación: La educación de los jefes de hogar alcanza a 3,7 años promedio a nivel nacional, siendo ésta típicamente Básica Incompleta.
- Bienes: De un máximo de 10 bienes este segmento tiene 2,3 en promedio.
- Rango de ingresos: Los hogares de este N.S.E. tienen un rango de ingresos igual o menores a \$160.000.

Figura J: Distribución en porcentaje del N.S.E en Chile.



Fuente: http://www.adimark.cl/medios/estudios/Mapa_Socioeconomico_de_Chile.pdf

Figura K: Distribución en porcentaje del N.S.E. en sector urbano vs rural en Chile.



Fuente: http://www.adimark.cl/medios/estudios/Mapa_Socioeconomico_de_Chile.pdf

Figura L: Distribución en porcentaje del N.S.E. en regiones de Chile

REGION	NIVEL SOCIOECONÓMICO (NSE)				
	ABC1	C2	C3	D	E
I	6,6	17,5	26,1	35,4	14,4
II	9,0	20,2	27,0	33,1	10,7
III	5,0	13,5	23,4	36,8	21,3
IV	4,2	12,6	20,1	35,3	27,7
V	6,7	17,2	24,8	37,2	14,1
VI	3,9	11,4	19,9	38,3	26,5
VII	2,9	9,1	17,5	35,5	35,1
VIII	4,6	11,2	19,7	33,4	31,0
IX	3,7	9,8	16,6	30,1	39,8
X	3,8	9,9	16,2	31,7	38,4
XI	4,7	12,5	17,9	33,3	31,6
XII	6,3	18,0	26,0	35,7	14,1
RM	10,6	19,2	25,1	35,3	9,8
TOTAL	7,2	15,4	22,4	34,8	20,3

Fuente: http://www.adimark.cl/medios/estudios/Mapa_Socioeconomico_de_Chile.pdf

Figura M: Distribución en porcentaje de N.S.E. por ciudades de Chile.

COMUNAS REGIONES	ABC1	C2	C3	D	E
Arica	5,5	16,7	26,9	36,5	14,4
Iquique	8,3	19,6	26,4	34,8	11,0
Antofagasta	10,3	21,0	27,0	32,6	9,2
Calama	9,1	22,3	28,0	31,0	9,5
Copiapó	6,8	16,6	24,7	36,2	15,7
La Serena	8,9	19,7	24,8	32,9	13,7
Coquimbo	4,6	16,0	24,9	38,3	16,2
Ovalle	2,0	8,9	18,4	37,5	33,1
Valparaíso	5,3	17,8	27,6	38,6	10,7
Viña del Mar	14,2	22,7	25,4	30,0	7,7
Rancagua	7,8	20,0	27,8	33,6	10,9
San Fernando	4,3	13,9	24,0	37,5	20,4
Talca	5,6	15,4	26,4	35,9	16,7
Curicó	4,8	13,3	22,7	37,1	22,1
Concepción	11,9	21,3	24,9	29,1	12,8
Talcahuano	4,6	16,9	26,2	36,1	16,3
Los Angeles	5,2	11,6	19,9	34,4	29,0
Chillán	5,8	14,5	24,0	34,1	21,5
Temuco	9,3	19,0	24,9	30,5	16,4
Valdivia	7,8	16,0	24,0	32,9	19,3
Osorno	5,0	12,6	21,0	34,3	27,2
Puerto Montt	5,8	15,4	20,3	33,8	24,7
Punta Arenas	7,0	19,5	27,0	34,8	11,8

Ordenadas de Norte a Sur

Fuente: http://www.adimark.cl/medios/estudios/Mapa_Socioeconomico_de_Chile.pdf

Factores Sociales: En el comportamiento de los consumidores también influyen factores sociales, como los *grupos pequeños, la familia y los papeles y estatus sociales* del consumidor.

- **Grupos:** En el comportamiento de una persona influyen muchos grupos pequeños. Los grupos que tienen una influencia directa, y a los que una persona pertenece, se denominan *grupos de pertenencia*. Algunos son *grupos primarios* con los que hay una interacción constante pero informal, como familia, amigos, vecinos y compañeros de trabajo. Algunos son *grupos secundarios* que son más formales y con los que la interacción es menos regular. Estos incluyen organizaciones como grupos religiosos, asociaciones profesionales y sindicatos.

Los *grupos de referencia* sirven como puntos de comparación, o referencia, directos (cara a cara) o indirectos para moldear las actitudes o conductas de una persona. En nosotros a menudo influyen grupos de referencia a los que no pertenecemos. Por ejemplo un grupo de *aspiración* es una al que individuo quiere pertenecer, como cuando un jugador de baloncesto adolescente espera jugar algún día para selección de su país. Él se identifica con este grupo, aunque no hay contacto cara a cara entre él y el equipo. Los mercadólogos tratan de identificar los grupos de referencia de sus mercados metas. Los grupos de referencias exponen a una persona a conductas y estilo de vidas nuevas, influyen en las actitudes y el autoconcepto de la persona, y crean presiones de conformidad que podrían afectar su selección de productos y marcas.

- **Familia:** Los miembros de las familias pueden influir mucho en el comportamiento del comprador. La familia es la organización de compra de consumo más importante de la sociedad y se la ha investigado ampliamente. A los mercadólogos les interesan los papeles que desempeñan y la influencia del esposo, esposa y de los niños sobre la compra de diferentes productos y servicios.

La participación esposo-esposa varía ampliamente dependiendo de la categoría del producto y la etapa del proceso de compra. Los papeles de compra cambian al evolucionar los estilos de vida de los consumidores. En muchos países, la esposa ha sido tradicionalmente el principal agente de compra de las familias, sobre todo en las áreas de alimento, productos domésticos y ropa. Sin embargo,

ahora las mujeres trabajan fuera del hogar y los esposos están más dispuestos a encargarse de las compras de la familia, la situación está cambiando.

- **Papeles y estatus:** Una persona pertenece a muchos grupos: familia, clubs, organizaciones. La posición de la persona en cada grupo se puede definir en términos tanto de papel como de *estatus*. Por ejemplo con sus padres una mujer desempeña el papel de hija; en su familia, ella desempeña el papel de esposa; en su empresa, ella desempeña el papel de gerente. Un *papel* consiste en las actividades que se esperan que la gente realice según las personas que la rodean. Todos los papeles que desempeña la mujer del ejemplo anterior influirán en mayor o menor medida en su comportamiento de compra.

Cada papel lleva consigo un *estatus* que refleja la estima general que le confiere la sociedad. La gente a menudo escoge productos que ponen de manifiesto su estatus en la sociedad. Por ejemplo el papel de gerente tiene más estatus en nuestra sociedad que el papel de hija.

Factores personales: En las decisiones de un comprador también influyen características personales como *la edad y etapa del ciclo de vida* del comprador, *su ocupación, situación económica, estilo de vida y personalidad y auto-concepto*.

- **Edad y etapa del ciclo de vida:** Los bienes y servicios que la gente compra cambian a lo largo de su vida. Los gustos en cuanto a comida, ropa, muebles y recreación a menudo están relacionados con la edad. Otra cosa que moldea las compras es la etapa del *ciclo de vida familiar*: las etapas que podrían atravesar las familias al madurar con el tiempo. El mercadólogo a menudo define su mercado metas en términos de una etapa del ciclo de vida y desarrolla productos y planes de marketing apropiados para cada etapa. Las etapas tradicionales del ciclo de vida familiar incluyen a los jóvenes solteros, matrimonios con hijos y adultos mayores sin hijos residentes. Sin embargo, hoy día el mercadólogo está prestando atención creciente a un número cada vez mayor de etapas alternativas, no tradicionales, como parejas no casadas, parejas que se casan en la edad madura, parejas sin hijos, padres solteros, padres extendidos (los que tienen hijos adultos jóvenes que regresan a casa) y otros.

- **Ocupación:** La ocupación de una persona afecta los bienes y servicios que compra. Los obreros tienden a comprar ropa de trabajo más resistente, mientras que los trabajadores de oficina compran más trajes. El mercadólogo trata de identificar los grupos ocupacionales que tienen interés destacado por sus productos y servicios.
- **Situación económica:** La situación económica de una persona afecta su selección de productos. Por ejemplo a medida que las dueñas de casa disponen de menos dinero prefieren ahorrar en cambio cuando cuentan con suficientes ingresos del que pueda disponer con ahorros o poder de préstamo puede considerar la compra de un costoso producto.
- **Estilo de vida:** Gente proveniente de la misma subcultura, clase social y ocupación podría tener muy distintos estilos de vida. El estilo de vida es el patrón de vida de una persona. Para entender estas fuerzas hay que medir las principales *dimensiones AIO* de los consumidores: *actividades* (trabajo, pasatiempos, compras, deportes, eventos sociales), *intereses* (alimentos, moda, familia, recreación) y *opiniones* (acerca de sí mismos, problemas sociales, negocios, productos). El estilo de vida captura algo más que la clase social o la personalidad del individuo; es un perfil de cómo la persona actúa e interactúa en el mundo.
- **Personalidad y autoconcepto:** La personalidad distintiva de cada persona influye en su comportamiento de compra. La personalidad se refiere a las características psicológicas únicas que dan pie a respuestas relativamente consistentes y duraderas al entorno individual. La personalidad suele describirse en término de rasgos como confianza en uno mismo, autoridad, sociabilidad, autonomía, defensividad, adaptabilidad y agresividad. La personalidad puede ser útil para analizar el comportamiento de los consumidores respecto a la selección de ciertos productos o marcas.

Muchos mercadólogos usan un concepto relacionado con la personalidad: el *auto-concepto* (o *auto-imagen*) de una persona. La premisa básica del auto-concepto es que las precisiones de las personas contribuyen a sus identidades y las reflejan; es decir “somos lo que tenemos”. Así pues para entender el comportamiento de los consumidores, el mercadólogo primero debe entender la relación entre el auto-concepto del consumidor y sus pertenencias.

Factores psicológicos: En las decisiones de compra de una persona también influyen cuatro factores psicológicos importantes: *motivación, percepción, aprendizaje y creencias y actitudes*.

- **Motivación:** Una persona tiene muchas necesidades en cualquier momento dado. Algunas son biológicas, y surgen de estados de tensión como hambre, sed o incomodidad. Otras son, psicológicas, y surgen de la necesidad de reconocimiento, estima o pertenencia. En general estas necesidades no son lo bastante fuertes como para motivar a las personas para que actúen en un momento determinado. Una necesidad se convierte en un *motivo* cuando alcanza un nivel de intensidad suficiente. Un motivo (o impulso) es una necesidad que es lo bastante apremiante para hacer que la persona busque satisfacerla.
- **Percepción:** Una persona motivada esta lista para actuar. La forma en que la persona actúa depende de su percepción de la situación. Dos personas con la misma motivación y en la misma situación podrían actuar de forma muy diferente porque perciben la situación de diferentes maneras.

¿Por qué la gente percibe la misma situación de diferente manera? Todos aprendemos por el flujo de información a través de nuestros cinco sentidos: visión, oído, olfato, tacto y gusto. Sin embargo, cada uno recibe, organiza e interpreta esta información sensorial de forma individual. La percepción es el proceso por el que las personas seleccionan, organizan e interpretan información para formarse una imagen inteligible del mundo.

- **Aprendizaje:** Cuando la gente actúa aprende. El aprendizaje describe los cambios en la conducta de un individuo que se deben a la experiencia. El aprendizaje ocurre por la interacción de *impulsos, estímulos, indicios, respuestas y esfuerzos*. Un *impulso* es un estímulo interno fuerte que exige acción. Su impulso se convierte en un motivo cuando se dirige a un *objeto de estímulo* específico. Los *indicios* son estímulos menores que determinan cuándo, dónde, y cómo responde la persona. Ver un producto a precio de rebaja especial y tener recurso económico son indicios que pueden influir en la *respuesta* de un consumidor.

Si la experiencia de compra es gratificante, es probable que se use el producto cada vez más. Su respuesta al producto se *reforzara*.

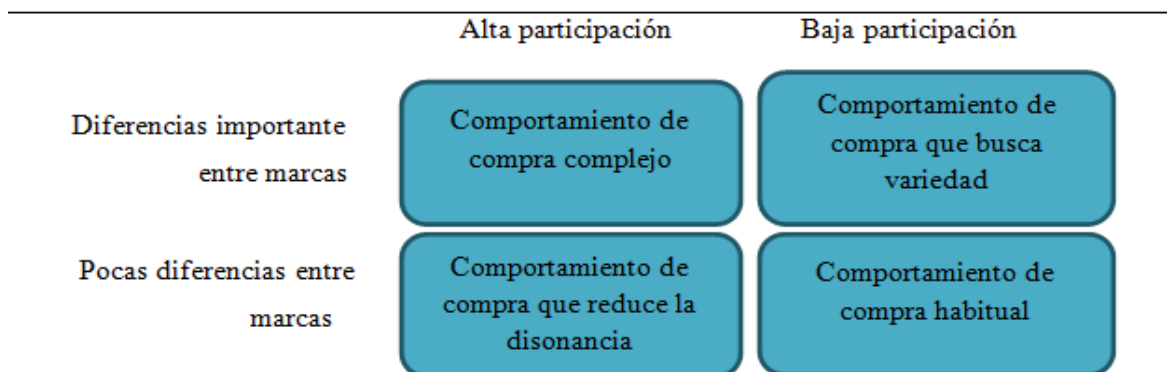
- **Creencias y actitudes:** Al hacer y aprender, la gente adquiere creencias y actitudes. Éstas a su vez, influyen en su comportamiento de compra. Una creencia es una idea descriptiva que una persona tiene acerca de algo.

La gente tiene actitudes en lo tocante a religión, política, modo de vestir, música, alimentos y casi cualquier otra cosa. La actitud describe las evaluaciones, sentimientos y tendencias relativamente consistentes de una persona hacia un objeto o idea. Las actitudes preparan mentalmente a una persona para que una cosa le guste o le disguste, para acercarse o alejarse de ella.

3.3. Tipos de comportamiento de decisión de compra

El comportamiento de compra difiere considerablemente si se trata de comprar un tubo dentífrico, una raqueta de tenis, una cámara fotográfica costosa y un automóvil nuevo. En las decisiones más complejas por lo regular intervienen más participantes y se requiere mayor deliberación por parte del comprador. En la Figura N se muestran los tipos de comportamiento de compra de los consumidores con base en el grado de participación o interés del comprador y el grado de diferencias entre las marcas.

Figura N: Cuatro tipos de comportamiento de compra.



Fuente: Elaboración propia en partir de Kotler & Armstrong, (2001).

3.3.1 Comportamiento de compra complejo

Los consumidores adoptan un comportamiento de compra complejo cuando participan mucho en una compra y perciben diferencias importantes entre las marcas. Los consumidores podrían participar intensamente en la compra si el producto es caro, riesgoso, se compra de vez en cuando o es una expresión importante de uno mismo. Por lo regular, el consumidor tiene mucho que aprender acerca de la categoría del producto. Por ejemplo, un comprador de una computadora personal podría no saber qué atributos debe considerar. Muchas características del producto podrían carecer de un significado real para un comprador primerizo: un “chip Pentium Pro”, “definición super VGA” o “64 megas de RAM”.

Este comprador atravesará un proceso de aprendizaje, desarrollando primero creencias acerca del producto, luego actitudes, hasta tomar una decisión de compra bien meditada. Quienes venden productos de alta participación deben entender la conducta de obtención de información y evaluación de los consumidores de alta participación; necesitan ayudar a los compradores a entender los atributos de la clase de productos y su importancia relativa, y a conocer lo que la marca de la empresa ofrece en términos de los atributos importantes. El mercadólogo necesita diferenciar las características de su marca, tal vez describiendo los beneficios de la marca con el uso de medios impresos con gran cantidad de texto. Ellos tienen que motivar a los vendedores de la tienda y a los conocidos del comprador para que influyan en la decisión de marca final.

3.3.2 Comportamiento de compra que reduce la disonancia

Ocurre un comportamiento de compra que reduce la disonancia cuando los consumidores participan intensamente en una compra costosa, poco frecuente o riesgosa, pero no perciben muchas diferencias entre marcas. Por ejemplo, los consumidores que compran alfombras podrían enfrentar una decisión de alta participación porque las alfombras son costosas y una forma de autoexpresión. No obstante, los compradores podrían considerar que la mayor parte de las marcas de alfombras dentro de un intervalo dado de precios son similares. En este caso, ya que las diferencias percibidas entre las marcas no son grandes, los compradores podrían visitar algunas tiendas para averiguar qué

se vende, pero hacer la compra con relativa rapidez. Ellos podrían responder primordialmente a un buen precio o a la comodidad de una compra.

Después de la compra, los consumidores podrían experimentar *disonancia* (incomodidad) *posterior a la compra* si perciben ciertas desventajas de la marca de la alfombra que compraron o se enteran de cosas favorables acerca de las marcas que no compraron. Para contrarrestar tal disonancia, la comunicación de la empresa después de la venta debe proporcionar información y apoyo que ayude a los consumidores a sentirse bien acerca de la marca que escogieron.

3.3.3. Comportamiento de compra habitual

Un comportamiento de compra habitual ocurre en condiciones de baja participación del consumidor y pocas diferencias significativas entre las marcas. Tomemos la sal, por ejemplo, los consumidores tienen poco interés en esta categoría de productos: simplemente van a la tienda y compran una marca. Si los consumidores siempre compran la misma marca, es por hábito más que por lealtad intensa hacia ella. En general, los consumidores tienen baja participación en la compra de productos de bajo costo que se adquieren con frecuencia.

En tales casos, el comportamiento de los consumidores no pasa por la sucesión normal de creencias-actitudes-conducta. Los consumidores no buscan mucha información acerca de las marcas, no evalúan sus características, ni toman decisiones de peso acerca de qué marcas comprar. En vez de ello, reciben pasivamente información mientras ven televisión o leen revistas. La repetición de los anuncios crea *familiaridad con la marca*, más que *convicción de marca*. Los consumidores no desarrollan actitudes firmes hacia una marca; la seleccionan porque es conocida. Puesto que no participan intensamente en la compra del producto, es posible que los consumidores no evalúen la decisión ni siquiera después de la compra. Así, en el proceso de compra intervienen acerca de la marca creencias que se han formado por aprendizaje pasivo, seguidas de un comportamiento de compra, el cual podría o no ir seguido de una evaluación.

Debido a que los compradores de productos con poca participación no tienen un compromiso firme con la marca dada, quienes venden estos productos a menudo utilizan

promociones de precio y ventas a fin de estimular la prueba de los productos. Al anunciar un producto de baja participación, el texto de publicidad solo debe hacer hincapié en unos cuantos puntos clave. Los símbolos visuales y las imágenes son importantes porque se pueden recordar fácilmente y asociarse a la marca. Las campañas publicitarias deben incluir mensajes de alta repetición y corta duración. La televisión por lo regular es más eficaz que los medios impresos porque es un medio de baja participación apropiado para el aprendizaje pasivo. La planeación de publicidad debe basarse en la teoría clásica del condicionamiento, según la cual los compradores aprenden a identificar cierto producto por un símbolo que se conecta una y otra vez a él.

3.3.4. Comportamiento de compra que busca variedad

Los consumidores adoptan un comportamiento de compra que busca variedad en situaciones que se caracterizan por baja participación del consumidor, que sin embargo percibe diferencias significativas entre las marcas. En tales casos, los consumidores cambian mucho de marca. Por ejemplo, al comprar galletas, un consumidor podría tener ciertas creencias, escoger una marca de galletas sin mucha evaluación, y luego evaluar esa marca durante el consumo. Sin embargo, la próxima vez el consumidor podría escoger otra marca por tedio o simplemente para probar algo distinto. El cambio de marca se efectúa por variar, más que por insatisfacción.

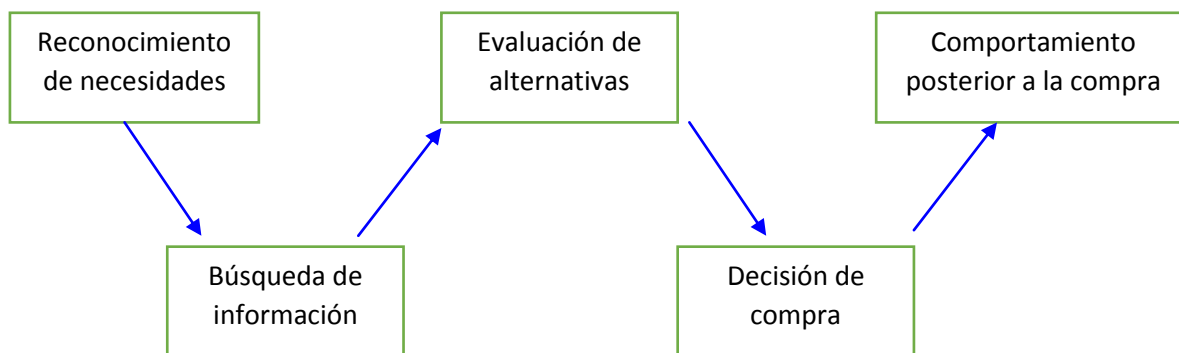
En tales categorías de productos, la estrategia de marketing podría diferir para el líder del mercado y para las marcas menores. El líder del mercado tratará de fomentar el comportamiento de compra habitual dominando los anaqueles, manteniendo los anaqueles bien surtidos, y usando frecuentemente publicidad de recordatorio. Las empresas retadoras fomentan la búsqueda de variedad ofreciendo precios más bajos, ofertas especiales, cupones, muestras gratuitas y publicidad que presente razones para probar algo nuevo.

3.4. El proceso de decisión del comprador

Ahora que hemos examinado las influencias que afectan a los compradores, estamos en condiciones de examinar la forma en que éstos toman sus decisiones de compra. En la figura F se muestra que el proceso de decisión del comprador que consta de cinco etapas: *reconocimiento de necesidades, búsqueda de información, evaluación de alternativas, decisión de comprar y comportamiento posterior a la compra*. Es evidente que el proceso de compra se inicia mucho antes de la compra propiamente dicha y continúa durante mucho tiempo después. El mercadólogo debe enfocarse hacia todo el proceso de compra, no sólo hacia la decisión de compra.

La figura implica que los consumidores pasan por las cinco etapas en cada compra, pero en compras de rutina los consumidores a menudo se saltan algunas de esas etapas, o invierten su orden. Una mujer que compra su marca normal de dentífrico reconocería la necesidad y pasaría directamente a la decisión de compra, saltándose la búsqueda de información y la evaluación. Sin embargo, usamos el modelo de la Figura O. Muestra todas las consideraciones que presentan cuando un consumidor enfrenta una situación de compra nueva y compleja.

Figura O: Proceso de decisión del comprador



Fuente: Elaboración propia en partir de Kotler & Armstrong, (2001).

3.4.1. Reconocimiento de necesidades

El proceso de compra inicia con el reconocimiento de necesidades: el comprador reconoce un problema o necesidad: percibe una diferencia entre su estado real y algún estado deseado. La necesidad se puede despertar por estímulos internos cuando una de las necesidades normales de la persona – hambre, sed- se eleva a un nivel bastante alto como para convertirse en un impulso. La necesidad también se puede despertar por estímulos externos.

En esta etapa, el mercadólogo debe investigar a los consumidores para averiguar qué clases de necesidades o problemas surgen, qué los causó, y cómo llevaron al consumidor a este producto en particular. Al obtener esta información, el mercadólogo puede identificar los factores que con mayor frecuencia despiertan el interés en el producto y desarrollar programas de marketing en los que intervengan esos factores.

3.4.2. Búsqueda de información

Un consumidor interesado podría o no buscar información. Si el impulso del consumidor es fuerte y hay un producto satisfactorio cerca, es probable que el consumidor lo compre en ese momento, si no, el consumidor podría guardar la necesidad en la memoria o realizar una búsqueda de información relacionada con la necesidad,

En un nivel el consumidor podría entrar simplemente a un estado de *mayor atención*. Aquí una persona se vuelve más receptiva a información acerca de un producto. O bien, la persona podría iniciar una *búsqueda de información activa*, en la que consigue material impreso, telefonea a sus amigos y reúne información de otras maneras. Qué tanto busque, dependerá de la intensidad de su impulso, la cantidad de información que cuente inicialmente, de la facilidad para obtener más información, del valor que para ella tenga la información adicional, y la satisfacción que obtenga al buscar. El consumidor puede obtener información de varias fuentes, que incluyen:

- *Fuentes personales*: Familiares, amigos, vecinos, conocidos.
- *Fuentes comerciales*: Publicidad, vendedores, concesionarios, empaque, exhibiciones.
- *Fuentes públicas*: Medios masivos de comunicación, organizaciones calificadoras para consumidores.
- *Fuentes experimentales*: Manejo, examen, uso del producto.

La influencia relativa de estas fuentes de información varía dependiendo del producto y comprador. En general, el consumidor recibe la mayor cantidad de información acerca de un producto de las fuentes comerciales: las que el mercadólogo controla. Las fuentes más eficaces suelen ser las personales. Parecen ser que las fuentes personales son todavía más importantes en cuanto a influir en la compra de servicios. Las fuentes comerciales normalmente *informan* al comprador, pero las fuentes personales *legitimizan* o *evalúan* productos para el comprador. Por ejemplo, los médicos normalmente se enteran de nuevos fármacos por las fuentes comerciales, pero recurren a otros colegas para obtener información evaluativa.

A medida que se obtiene más información, aumenta la conciencia y conocimientos que tiene el consumidor de las marcas y características disponibles. Una empresa debe diseñar su mezcla de marketing de modo que haga a los prospectos conscientes y conocedores de su marca; debe identificar cuidadosamente la fuente de información de los consumidores y la importancia de cada fuente. Se debe preguntar a los consumidores cómo se enteraron de la existencia de la marca, qué información recibieron y qué importancia dieron a las diferentes fuentes de información.

3.4.3. Evaluación de alternativas

Hemos visto cómo el consumidor usa información para llegar a una serie de opciones de marca finales. ¿Cómo escoge el consumidor entre las diferentes marcas? El mercadólogo debe saber cómo se efectúa la **evaluación de alternativas**, es decir, cómo el consumidor procesa su información para escoger una marca. Lo malo es que los consumidores no siguen un solo proceso de evaluación sencillo en todas las evaluaciones de compra. Más bien, operan varios procesos de evaluación.

Ciertos conceptos básicos ayudan a explicar los procesos de evaluación de los consumidores. En primer lugar, suponemos que cada consumidor ve un producto como un conjunto de *atributos de producto*. Por ejemplo, en el caso de las cámaras fotográficas, los atributos de producto podrían incluir la calidad de fotografía, la facilidad de uso, el tamaño, el precio, y otras características. Los consumidores varían en cuanto a las características que consideran importante, y prestarán mayor atención a los atributos relacionados con sus necesidades.

En segundo lugar, el consumidor asignará diferentes *grados de importancia* a los distintos atributos dependiendo de sus necesidades y deseos individuales. En tercer lugar, es probable que el consumidor desarrolle una serie de *creencias de marcas* en cuanto a qué posición ocupa cada marca respecto a cada atributo. El conjunto de creencias que se tiene a cerca de una marca determinada se denomina **imagen de marca**. Con base en su experiencia y en los efectos de percepción, detención y retención selectivas, las creencias del consumidor podrían diferir de los atributos reales.

En cuarto lugar, la *satisfacción total con el producto* que el consumidor espera varía dependiendo de los niveles de los diferentes atributos.

En quinto lugar, el consumidor adquiere actitudes hacia las diferentes marcas por medio de algún *procedimiento de evaluación*. Se ha visto que los consumidores usan unos o más de varios procedimientos de evaluación, dependiendo del consumidor o de la evaluación de compra.

La forma en que los consumidores evalúen las alternativas de compra depende del consumidor individual y de la situación de compra específica. En algunos casos, los consumidores usan cálculos minuciosos y racionamiento lógico. Y otras ocasiones, los mismos consumidores casi no evalúan las alternativas: compran por impulso y se basan en la intuición. A veces los consumidores toman decisiones de compra por sus cuentas; otras veces recurren a sus amigos, guías del consumidor o vendedores para que los aconsejen.

El mercadólogo debe estudiar a los compradores para averiguar cómo evalúan realmente las alternativas. Si sabe qué procesos de evaluación entran en juego, el mercadólogo puede tomar medidas para influir en la decisión del comprador.

3.4.4. Decisión de compra

En la etapa de evaluación, el consumidor califica las marcas y desarrolla intenciones de compra. En general, la **decisión de compra** del consumidor será adquirir la marca mejor calificada, pero dos factores se pueden interponer entre la *intención* de compra y la *decisión* de compra. El primer factor es las *actitudes de otros*. Por ejemplo, si el esposo de una mujer insiste en que ella compre una cámara fotográfica de más bajo precio, se reducirán las posibilidades de que ella compre una más cara.

Además, están los *factores de situación inesperados*. El consumidor podría formar una intención de compra con base en factores como el ingreso que espera tener, el precio que espera pagar y beneficios que espera obtener del producto. Sin embargo, procesos inesperados podrían alterar la intención de compra. Por ejemplo, cuando una mujer pierde su empleo ya no dispondrá de recursos suficiente para poder adquirir una cámara, ya que le surgirían necesidades de primera categoría como salud, alimentación y vivienda (arriendo, luz, agua, entre otras), una amiga podría contarle que la cámara fotográfica que la mujer quiere la decepcionó, o un competidor cercano podría bajar su precio. Es así como las preferencias e incluso las intenciones de compra no siempre dan lugar a una compra real.

3.4.5. Comportamiento posterior a la compra

La tarea de mercadólogo no termina cuando se compra el producto. Después de adquirir el producto, el consumidor quedará satisfecho o insatisfecho y tendrá un comportamiento posterior a la compra. Lo que determina la satisfacción del cliente con el producto radica en la relación entre las *expectativas del consumidor* y el *desempeño percibido* del producto. Si el producto no cumple con las expectativas, el consumidor queda decepcionado; si cumple con las expectativas, el consumidor queda satisfecho; si excede las expectativas, el consumidor quedara encantado.

PARTE 2: ESTUDIO DE CAMPO

1. MARCO METODOLOGICO

1.1. Descripción de la Problemática

La principal función de la empresa Retail es la comercialización de productos complementada con la buena atención, cuenta con un programa de gestión por compromiso en donde manifiesta abiertamente lo que hará por satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes, además tiene establecida las competencias genéricas que deben poseer todos los colaboradores, orientadas al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El Gerente General junto con el Jefe de Recursos Humanos establecieron una relación entre competencias genéricas y el programa gestión por compromiso, pero sin embargo no poseen retroalimentación de tal temática, al no existir una retroalimentación, se impide conocer si las competencias genéricas están correctamente alineadas al programa gestión por compromiso.

El presente trabajo se enfocará en averiguar si las competencias genéricas que tienen todos los trabajadores están alineadas al programa gestión por compromiso, el cual a su vez será evaluado por la experiencia de compra de los clientes en la sucursal de estudio y en base a los resultados que se obtengan se determinara si tales competencias están reflejadas en el programa.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Analizar el programa “Gestión por Compromiso” y su relación con la gestión por competencia: Caso Retail.

1.2.2. Objetivos específicos

- 1) Describir el programa “Gestión por Compromiso”.
- 2) Describir las competencias genéricas de la empresa.
- 3) Describir la relación entre el programa “Gestión por Compromiso” y las competencias genéricas de la empresa.
- 4) Determinar si se cumple el programa “Gestión por Compromiso” a través de una encuesta a los clientes.

1.3. Metodología

El estudio a realizar es de tipo exploratorio, ya que pretende examinar una problemática de investigación que no ha sido abordada antes. Se estudiarán las competencias genéricas que poseen los colaboradores y su relación con el programa gestión por compromiso, este estudio se considera transversal, puesto que se realiza en un momento de tiempo determinado; la recolección de datos se llevó a cabo el día hábil martes 01 de Diciembre del 2015 en la sucursal de la empresa en estudio.

Se recolectó una muestra por conveniencia de 200 clientes que circulaban en las áreas más representativas para la empresa.

1.3.1. Unidad de estudio

Se recurrió a los clientes de la empresa Retail que circulaban en las secciones más representativas para la empresa, entendiéndose como tal a las siguientes: carnicería, panadería, fiambrería, lácteos, botillería, abarrotes y cajas.

Debido a que el comportamiento de compra es autónomo, las experiencias de compra de cada individuo son diferentes y en consecuencia las labores entre hombre y mujer en la actualidad son compartidas se procedió a recolectar los datos entre clientes adultos de distintos sexos para hacer más eficaz el análisis.

1.3.2. Instrumento de medida

Para este estudio se aplicará una encuesta que consta de 6 ítems con un total de 14 preguntas (Anexo 1) destinadas a conocer la experiencia de compra de los clientes, con respecto al programa Gestión por Compromiso que tiene la empresa de estudio.

Nuestro instrumento de medición requirió ser validado, para esto utilizamos el método juicio de expertos o igualmente llamado panel de expertos (Anexo 2), constituido por las siguientes 5 personas entendidas en el tema.

- Gerente General de empresa Retail.
- Jefa de Recursos Humanos de empresa Retail.
- Adolfo Albornoz, Administrador Público con Magíster en Desarrollo y Comportamiento Organizacional. Docente de la Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Bío Bío.
- Sergio Contreras, Licenciado en Matemáticas e Ingeniero en Matemáticas, Magíster en Estadísticas y Doctor en métodos de apoyo a la decisión de la Pontificia Universidad Católica de Río de Janeiro, Brasil. Director del departamento de estadística perteneciente a la Facultad de Ciencias, Universidad del Bío Bío.
- Margarita Chiang, Ingeniero Comercial, Licenciada Master en Recursos Humanos y Doctora por la U. Pontificia de Madrid. Docente de la Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Bío Bío.

Establecida la validación de la encuesta se procedió a realizar una prueba piloto el día viernes 27 de Noviembre del 2015, con el objetivo de verificar la alineación de la recolección de datos con nuestra investigación, la que arrojó un resultado positivo.

Justificación

La Gestión de Recursos Humanos por competencias tiene como objetivo alinear a las personas que integran la organización en pos de los objetivos organizacionales. Es por esto que nuestra investigación se realizará en la empresa Retail de la comuna de Hualpén la que se posicionó hace muy poco tiempo en la ciudad de Concepción y existe una temática de gestión de recursos humanos por competencia que no ha sido abordada, tal temática comprende analizar la relación que tienen las competencias genéricas de dicha empresa con su programa gestión por compromiso.

¿Por qué se evaluará el programa gestión por compromiso a través de los clientes?, el presente estudio busca evaluar tal programa desde una perspectiva externa y éste fue elaborado en base a las necesidades y expectativas de los clientes de la organización, por lo tanto, serán las opiniones de experiencia de compra de ellos las que se consideraran para la evaluación.

Las competencias genéricas se verán reflejadas en los resultados que se obtengan, puesto que existe una relación entre éstas y el programa, lo que nos permitirá llevar a cabo el análisis de la temática antes mencionada, además nos proporcionará una fiabilidad en los datos, ya que podremos descartar algún tipo de manipulación de la información recopilada por parte de cualquier funcionario de la organización.

Nuestra investigación servirá como retroalimentación para el Gerente General y el departamento de Recursos Humanos quienes podrán saber si las competencias genéricas se ven reflejadas en el programa gestión por compromiso, verificando la relación establecida por ellos.

Por último, cabe mencionar que el estudio nos ayudará a familiarizarnos con un fenómeno relativamente sirviendo como base para futuras investigaciones.

Alcances

Los colaboradores de la organización requieren desempeñar en sus puestos de trabajo las competencias genéricas que establece la empresa para lograr el programa Gestión por Compromiso, este último se evaluará desde una perceptiva externa.

Para poder llevar a cabo el análisis anterior el Gerente General y el Jefe de Recursos Humanos nos proporcionaron la relación entre las competencias y el programa, la relación se sustenta por los criterios de tales expertos, siendo elaborada en base a las directrices estratégicas de la organización y las limitaciones del programa en estudio, con esta información se podrá llevar a cabo el desarrollo del tercer objetivo específico de nuestra investigación y lograr el objetivo general de la misma.

Es necesario mencionar que no se busca intentar dar una explicación a alguna problemática que pueda surgir con los resultados, sino solo recoger e identificar antecedentes de una parte de la gestión por competencia que en este caso corresponde a las competencias genéricas, en ningún momento se diseñaran perfiles de cargos, ni tampoco se crearan competencias, solo se considerará la información establecida y proporcionada por la empresa para luego sugerir afirmaciones verificables a través de los datos obtenidos y así determinar si la gestión por competencia es una herramienta para el cumplimiento del programa gestión por compromiso.

1.4. Viabilidad

Contamos con la disposición del Gerente General, Sub Gerentes, Jefe de Recursos Humanos y Jefes de Secciones de la empresa Retail quienes nos proporcionarán la información necesaria para el estudio de campo.

El estudio resulta viable, ya que en ningún momento manipularemos las variables, solamente se observaran los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para luego analizarlos.

La recolección de datos será de una forma transversal considerando todo el mes de noviembre y el método será por conveniencia, es decir, se toman los elementos de los que podemos disponer de forma más fácil (Grandón, 2007). El plazo establecido para realizar el estudio se contempla hasta enero 2016, siendo todos los factores óptimos para llevar a cabo este proyecto de título.

2. DESCRIPCION DE LA ORGANIZACIÓN

2.1. Reseña histórica

La Compañía Retail fue creada por su presidente y principal accionista, quien se inició en el negocio de los supermercados a finales de la década del 50. En 1960 inauguró el primer autoservicio en un local de 160 mts², en la ciudad de Temuco, al sur de Chile. Este se transformó en una cadena de supermercados que abarcó las principales ciudades de la región. Sus particulares características afianzan el liderazgo en su actividad y el compromiso.

Luego de una vasta experiencia en el comercio minorista, el empresario decidió incursionar en un nuevo formato de supermercado. El objetivo era ofrecer en un solo lugar la mayor variedad de productos, con la más alta calidad y el mejor servicio, una idea revolucionaria para la industria de esa época. Con este concepto la compañía dio el paso inicial hacia la expansión creando en 1976 el primer hipermercado de Chile: de 7.000 mts² ubicado en Santiago.

Tras el éxito obtenido por los hipermercados creados, el presidente de la compañía emprendió el desarrollo de una nueva área de negocios: la edificación y administración de centros comerciales.

En 1982 inició sus operaciones en Argentina con la apertura de un supermercado y centro comercial que fue el primer shopping en dicho país.

En 1993 se inaugura el primer centro comercial de la zona sur del gran Buenos Aires. Ese mismo año se expande el negocio de los centros comerciales a Chile, con la apertura de un mall en la comuna Alto Las Condes en Santiago.

Con lo que respecta a su línea de negocios de los hipermercados:

En el 2004 la compañía inaugura cuatro nuevos locales en Chile, ubicados en: Temuco, Linares, El Llano y Calera de Tango. En este mismo año compran empresas del mismo rubro provocando expansión de esta.

En el 2005 se inauguran en el mes de febrero dos locales ubicados en Copiapó y Puerto Montt, en Chile. El 2006 la empresa continua su expansión geográfica e inaugura locales en Antofagasta, La Serena, Valparaíso, Curauma y Valle Volcanes.

En el 2007 se apertura otra sucursal en Curicó, Santiago, Rancagua y este mismo año ingresa la compañía a Colombia.

En el 2008 la empresa llega a Perú, en el 2010 se inaugura en Brasil y en este mismo año se inauguran cinco nuevos locales en Arica, Rancagua, Viña del Mar, Coquimbo, Maipú perteneciente a la ciudad de Santiago y Concha y Toro.

A mediados del año 2012 se realiza la apertura de tres nuevos locales en la zona centro sur de Chile, ubicado en la ciudad de Concepción. Una estrategia de expansión que siempre se tuvo en mente pero sin embargo fue una tarea difícil, ya que no contaban con las patentes de las comunas que querían abarcar y tampoco con un lugar adecuado para la edificación de los locales. Así transcurrió el tiempo hasta que lograron su objetivo y finalmente ha mediado de agosto del 2012 se abrió una sucursal en Pedro de Valdivia, a fines del mismo mes se apertura una sucursal en Costanera Bío Bío, Hualpén y a fines de noviembre se apertura otra sucursal en pleno centro de Concepción.

Cabe mencionar, que para esta empresa de Retail en Chile su mercado meta está enfocado al estrato social ABC1, sin embargo no se descarta que existan consumidores de otros estratos socioeconómicos, ya que su gran sello diferenciador es la buena atención y la alta calidad de sus productos, siendo éste el motivo de preferencia de personas que pertenecen a otros estratos socioeconómicos.

Por último se destaca que la sucursal de estudia, ubicada en Hualpén. Concepción cuenta con un buen clima organizacional obteniendo un 80 % de aprobación en Great Place to Work en el año 2015.

2.2. Directrices Estratégicas.

2.2.1. Misión

- **Misión empresa**

“Trabajar, día a día, por llegar a ser el Retail más rentable y prestigioso de Chile, en base a nuestra excelencia, nuestra calidad de servicio, el respeto a las comunidades con las que vivimos y del compromiso de nuestro equipo de colaboradores con los pilares básicos; como lo son la visión, desafío, emprendimiento y perseverancia ”.

- **Misión Sucursal**

“Posicionarnos en el mercado comercial ofreciendo una variedad de productos incluyendo alimentos, abarrotes y una amplia gama de artículos de hogar y electrodomésticos con la mejor calidad y atención al cliente contando con un personal especializado enfocándonos en el cliente, para que éste realice sus compras de forma cómoda y placentera”.

2.2.2. Visión

“Como hipermercados es llegar a ser una empresa líder en el mercado nacional, creando iniciativas verdes que se implementen como parte central del que hacer de la empresa y así fortalecer el compromiso con el medio ambiente, teniendo en cuenta siempre los valores de calidad, servicio y desarrollo humano”.

2.2.3. Objetivos

- Mantener márgenes de ventas positivos y superiores al promedio de la industria.
- Satisfacer todas las necesidades de los clientes manteniendo la atención y servicio que los caracteriza.
- Que el cliente realice sus compras cómodamente; en un ambiente cordial, con personal capacitado, prestando un excelente servicio en todo momento.
- Fortalecer el crecimiento mediante un gran equipo humano, mejoramiento de los procesos y una óptima rentabilidad.

En palabras más simples el objetivo general es mejorar la calidad de vida de sus clientes, brindando una experiencia de compra de excelencia y entregando la mayor variedad de alimentos y productos para los hogares de Chile.

2.2.4. Responsabilidad social empresarial

Para este Retail, la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es una herramienta de gestión indispensable para generar rentabilidad, al mismo tiempo que valor social y medioambiental. Su política de RSE busca a largo plazo la sustentabilidad y ser un aporte en el entorno en que opera.

La RSE es vista como un proceso de generación de valor que logra innovar constantemente tanto en la estrategia, organización y operaciones que busca satisfacer las diversas necesidades de los grupos de interés. La RSE es un pilar y un enfoque estratégico que se manifiesta en la capacidad que tiene la empresa para escuchar, comprender y satisfacer las expectativas e intereses de sus diversos públicos.

Los ámbitos primordiales de este Retail son:

COMUNIDAD: Apoyan el emprendimiento ya que creen que es la mejor vía para superar la pobreza, esto decir, su compromiso está en apoyar al emprendimiento nacional, local y a los pequeños productores para generar un impacto social positivo, donde se creó una alianza con Fondo Esperanza, fundación sin fines de lucro que entrega créditos y educación emprendedora a personas de escasos recursos.

MEDIOAMBIENTE: Operar de manera respetuosa con el medioambiente y generar conciencia, ya que el medioambiente es un tema que no puede esperar, donde se han implementado las bolsas biodegradables y reutilizables, en conjunto con la municipalidad de la comuna de Hualpén.

COLABORADORES: Para este Retail es fundamental cuidar su capital humano porque sus colaboradores son la cara visible de la empresa y del servicio que se entrega. Uno de los ejes centrales es que ellos se sientan bien, recompensados y motivados para lo cual se han propuesto desarrollar el talento y mejorar la calidad de vida de cada uno de ellos.

2.2.5. Valores

El código de ética es un reflejo de la cultura propia de esta empresa, se sustenta sobre dos pilares fundamentales; su misión ya descrita anteriormente y su declaración de valores que son las siguientes:

- **Transparencia y honestidad** con sus accionistas, proveedor, reguladores, colaboradores, clientes y la comunidad en general.
- **Excelencia** siempre en el desarrollo de sus funciones.
- **Respeto y trabajo en equipo**, son la base de su ambiente de trabajo.
- **Viven por y para sus clientes**, su satisfacción es su misión y obligación, continuamente buscan satisfacer sus expectativas.
- **Austeridad y humildad**, han sido y serán parte del comportamiento esperado de cada uno de quienes integran el Retail.

Cabe mencionar que la empresa tiene un código de ética que es muy importante para llevar una armonía dentro de la organización.

En relación a sus clientes:

- La relación con sus clientes se basa en el respeto mutuo y la excelencia en el servicio, por lo cual los escuchan y se anticipan siempre a sus necesidades.
- Solo fabrican y venden productos y servicios seguros y de buena calidad.
- Atienden de manera rápida y eficientemente las necesidades y reclamos de sus clientes.
- No aceptan regalos de sus clientes.
- Se preocupan de resguardar la información personal de sus clientes.
- No realizan promociones o publicidades que engañen al cliente o consumidor.

En relación a sus proveedores:

- Respetan y actúan siempre con honestidad con sus proveedores.
- Eligen a sus proveedores y contratistas priorizando siempre su integridad y reputación comercial, la relación precio-calidad y el cumplimiento de las fechas de entrega.
- No reciben regalos, entradas a espectáculos, viajes ni comisiones de sus proveedores.
- Deben informar a su supervisor cualquier situación que pudiera poner en peligro su objetividad. Por ejemplo; relaciones de amistad o parentesco.
- No pueden solicitar trabajo ni recomendar a amigos o familiares a los proveedores.

En relación a nuestros colaboradores y protección de los activos de la empresa.

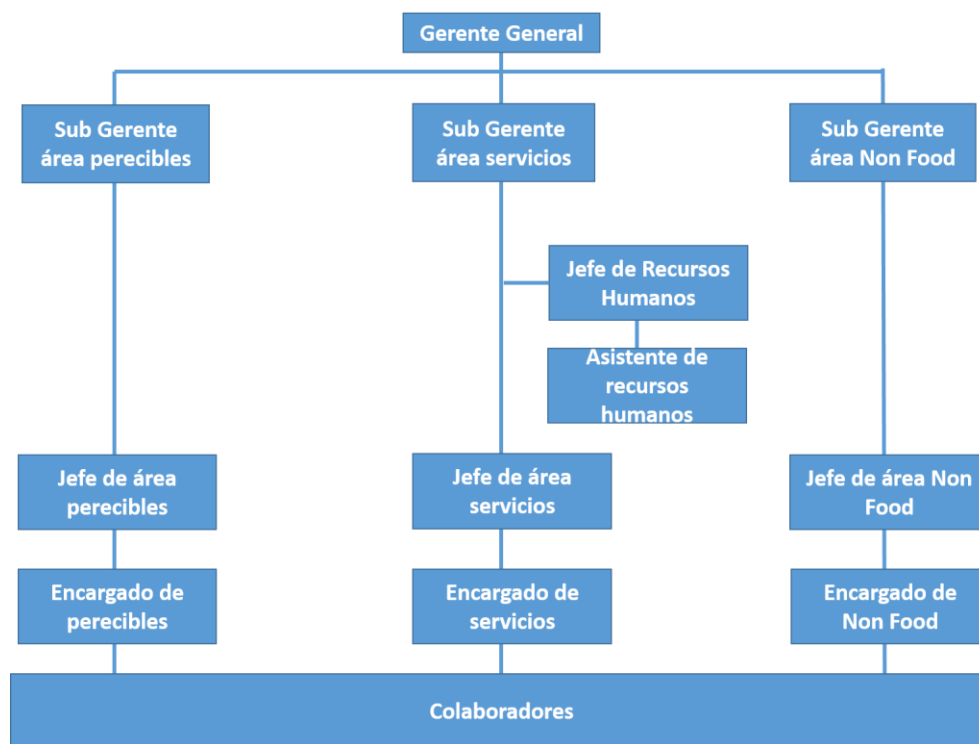
En relación a nuestros colaboradores:

- Sus relaciones se basan en el respeto mutuo, trato digno, justo, amable y cordial.
- Todos tienen las mismas posibilidades de desarrollo de carrera dentro de la empresa.
- Valoran la diversidad y no discriminamos bajo ninguna circunstancia.
- No toleran ningún tipo de acoso, acto violento, amenaza ni represalia.
- Deben cuidar la imagen e higiene personal, manteniendo su vestimenta y uniformes limpios y en perfectas condiciones de uso.
- Si inician una relación sentimental con un compañero de trabajo, deben informarla a los supervisores.
- No pueden consumir ni estar bajo la influencia del alcohol o drogas, ni consumir tabaco en su trabajo.
- Cuidar su salud e integridad física como lo indican los reglamentos internos.

En relación a los activos de la empresa:

- No se tolera el robo, hurto ni fraude, bajo ninguna circunstancias.
- Es su responsabilidad denunciar cualquier fraude que conozcan a través de los canales establecidos.
- Utilizan los bienes de la compañía solo para cumplir sus funciones y se hacen responsables de los mismos.
- No realizan labores que de alguna manera compitan con las actividades de las diferentes líneas de negocios del fundador.
- Deben registrar todas las transacciones correctas, íntegra y claramente, sin ingresar datos falsos, ficticios o engañosos.
- Resguardan siempre la confidencialidad de la información de la empresa.

2.3. Grafico 1: Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración Propia a partir de los datos proporcionados por gerencia.

Esta organización cuenta con gerente general que está a cargo de toda la sucursal, además de comunicarse directamente con los sub gerentes a cargo de las diferentes áreas.

El sub gerente del área perecible es el encargado de las secciones de frutas y verduras, restaurante, carnicería, platos preparados, panadería y pastelería, pescadería, fiambrería y por ultimo lácteos, en cada una de ellas existe un jefe de sección y un encargado de sección.

El sub gerente de servicios se encarga del jefe de recursos humanos y este a su vez está encargado del asistente de recursos humanos. El sub gerente además es el encargado de las siguientes secciones como son botillería, coctel y abarrotes, cajas, recepción, control interno, casino y por último administración, donde se encuentran las secretarias, enfermeras, personal de flejes y publicidad, en cada una de ellas existe un jefe de sección y un encargado de sección.

El sub gerente de Non Food es el encargado de las secciones audio y video, menaje, textil, librería y juguetería, ferretería y por ultimo perfumería, en cada una de ellas existe un jefe de sección y un encargado de sección.

2.4. Competencias genéricas de la empresa Retail.

Las competencias genéricas están establecidas y definidas por la empresa Retail en estudio, cabe mencionar que estos datos son internos de la organización, por lo que la información que se describirá a continuación fue proporcionada directamente por el Jefe de Recursos Humanos.

- **Trabajo en equipo:** Habilidad para integrarse y trabajar efectivamente en equipo, estableciendo relaciones de colaboración y cooperación, participando activamente y potenciando las fortalezas de cada integrante para la obtención de las metas de la empresa.
- **Compromiso:** Capacidad para alinear el comportamiento hacia los objetivos institucionales, considerando las necesidades, prioridades y metas de la organización como su fuesen propias.
- **Ética:** Trabajar respecto a los valores y principios de la organización, por ejemplo no robar, no discriminar a las personas, etc.
- **Orientación al cliente:** Servir a los clientes, comprendiendo y satisfaciendo las necesidades de cada uno de ellos, escuchándolos, anticipándose y respondiendo a sus inquietudes.
- **Orientación a los resultados:** Capacidad de trabajar teniendo en mente los logros de la empresa (resultados que espera).
- **Calidad del trabajo:** Adquirir todos los conocimientos necesarios del área en donde se desempeña (cajera, servicios de tarjeta, reponedores, supervisores, entre otros), para desempeñarse de forma eficiente.

- **Sencillez:** Trabajar de una forma clara y honesta, teniendo transparencia con sus compañeros y clientes para crear confianza en el ambiente laboral.

- **Adaptabilidad al cambio:** Tener la capacidad de poder adaptarse a remodelaciones de la empresa en términos administrativos y operativos, modificando las conductas según sea necesario.

- **Flexibilidad:** Las personas deben adaptarse fácilmente, teniendo habilidades sociales para trabajar en distintas secciones.

- **Autocontrol:** Saber actuar y controlar las emociones en diferentes situaciones tanto con sus pares y principalmente con sus clientes.

- **Iniciativa:** Predisposición de realizar acciones necesarias de forma oportuna y acertada para anteponerse a suceso, problema o situación tanto favorable como desfavorable.

- **Respeto:** Relacionarse con las personas adecuadamente, sin discriminar ni causar ofensas, adoptando en todo momento una postura tolerante hacia el otro.

2.5. Programa Gestión por Compromiso de la empresa de Retail.

El programa gestión por compromiso lo podemos entender como un compromiso entre la empresa y el cliente, donde la empresa manifiesta abiertamente que es lo que hará por satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes y que es lo que estos últimos desean recibir de ella.

Es importante mencionar que los compromisos que manifiesta la empresa deben ser relevantes para los clientes, es decir, que los compromisos que la empresa asume sean percibidos por el cliente como un aspecto que es distinto a lo que otras empresas puedan ofrecer y por lo tanto lo sientan como algo importante y exclusivo.

2.5.1. Compromisos Generales

- Compromiso 1: La mejor atención al cliente.
- Compromiso 2: Más disponibilidad de cajas.
- Compromiso 3: Te sorprendemos los fines de semana.
- Compromiso 4: Si no está te lo conseguimos.
- Compromiso 5: Productos de catálogo con stock garantizado.
- Compromiso 6: Te devolvemos el doble.

2.5.2. Restricciones de Cada Compromiso General

Compromiso 1: La mejor atención al cliente

Estándar del compromiso: Nos destacamos por la buena atención y la resolución de pedidos de clientes; Si solicitan hablar en informaciones o servicio al cliente con cualquier responsable de área y secciones, nunca esperarán más de 5 minuto.

En menos de 24 horas la empresa resolverá el 100% de pedidos o reclamos formales realizados en el local.

Abonan el doble del puntaje asignado a la compra, ante cualquier disconformidad en el tiempo anteriores de cada uno de los compromisos.

Alcances:

1. Se excluyen reclamos realizados por cualquier vía que no sea el libro de reclamos del local. Ej.: internet, call center y otro.
2. Sólo se realizará la bonificación de puntos si el cliente es parte del Programa.
3. Para poder realizar la bonificación de puntos el cliente deberá realizar una compra durante el mismo día. Sobre el monto de ésta compra se realizará la bonificación en la caja o vía manual, la que el local enviará a empresa registradora de puntos y se cargará a la cuenta del cliente en 72 hrs.
4. Si el cliente desiste de su compra no se le puede hacer efectiva la bonificación de puntos.

Compromiso 2: Más disponibilidad de cajas

Estándar del compromiso: Atención rápida en cajas; Nunca habrá una caja cerrada si hay más de 3 clientes en una caja normal.

Alcances:

1. Se excluyen grupos de personas con una misma compra que se encuentren en fila en caja, para la promesa “Nunca habrá una caja cerrada si hay más de 3 cliente en una caja normal”. Ej.: grupo familiar.
2. Se excluyen: “Cajas Express”, “Cajas para factura”, “Cajas Café de empresa”, todas las cajas internas del local en el caso de existir (Bahía, Rincón Criollo, etc.) y todas las cajas exclusivas (Tercera edad, embarazadas y caja de personal en caso que el cuarto cliente sea un funcionario de la empresa).
3. Abonaran el doble del puntaje asignado a la compra, ante el no cumplimiento de este compromiso.
4. Sólo se realizará la bonificación de puntos si el cliente es parte del Programa de “Puntos”.
5. Para poder realizar la bonificación de puntos el cliente deberá realizar una compra. Sobre el monto de esta compra se realizara la bonificación.
6. Si el cliente desiste de su compra no se le puede hacer efectiva la bonificación de puntos.

7. En una fila de cuatro o más personas sólo se bonificará desde la persona que este cuarto lugar. No se bonificará a las tres primeras personas.
8. Si el cliente no desea cambiarse de fila, ante la opción de tener cajas más desocupadas o ante a sugerencia del personal de cajas, no aplicará la compensación de puntos.
9. La jefa de cajas, aplicará la compensación de igual manera, cuando el cliente acceda a cambiarse a una caja desocupada o abierta especialmente para él, y para los clientes que están esperando servicio más allá de un tercer cliente en otras cajas.
10. En caso de caídas de sistema en el lineal de cajas:
 - a) Se compensará a todos los clientes que pasen por cajas desde el momento de la caída del sistema.
 - b) Jefa de cajas compensará hasta 30 minutos contados desde que el sistema y el funcionamiento de las cajas se normalicen.
 - c) Terminado ese lapso de tiempo, la atención vuelve a la normalidad y las compensaciones se realizarán, sólo si hay un nuevo incumplimiento.

Compromiso 3: Te sorprendemos todos los fines de semanas

Estándar del compromiso: Todos los fines de semana los clientes podrán disfrutar de una actividad especial en el local, que hará de su compra una entretenida experiencia.

Alcances:

1. Empresa Retail se reserva el derecho a tener un cupo limitado de participantes por actividad.
2. Los clientes que deseen participar deberán inscribirse en servicio al cliente.
3. Las actividades estarán publicadas en pizarras a disposición de los clientes en el local.

En caso de que la actividad considere algún premio para los clientes, éste se entregará inmediatamente

Compromiso 4: Si no está te lo conseguimos

Estándar del compromiso: si encuentras un producto comestible en la competencia, para el cual la empresa no tiene alternativa o sustituto, te lo conseguimos antes de 24 horas.

Alcances

1. Sólo consumo familiar
2. Solo productos que se encuentren en la competencia y que no tenga ningún sustituto o alternativa dentro del local
3. Solo productos del área perecible, se excluyen las secciones de Audio y video, ferretería, juguetería, menaje, etc.
4. Solo se efectuara este compromiso, si es descrito en el panel de caja, y dejando los datos pertinentes del cliente.

Compromiso 5: Productos de volante con stock garantizado

Estándar del compromiso: 100% de los productos de volante disponibles en local. Si un producto no está se ofrecerá un producto equivalente al mismo precio, con tope de 50% sobre el precio del producto no disponible.

Alcances:

1. Sólo consumo familiar: un mismo cliente (Rut) sólo podrá acceder a esta compensación para una compra de máximo 5 unidades dentro del período de vigencia del volante.
2. Se excluyen productos de temporada e importaciones.
3. Empresa Retail se reserva el derecho a definir cuáles son los productos de temporada.
4. Empresa Retail se reserva el derecho para definir los productos equivalentes al producto solicitado por el cliente.

Compromiso 6: Te devolvemos el doble

Estándar del compromiso: Si el cliente no está conforme con alguno de los productos perecibles, congelados o marca de misma empresa de Retail, le devolverán el doble del precio del producto en mercadería.

Alcances:

1. Al recibir un reclamo de un cliente, el personal de servicio al cliente, llamará a la tecnóloga y si ésta no puede concurrir, al jefe de sección para que verifique el estado del producto y aplicará el vale de cambio por mercadería por el doble del precio pagado por el cliente si corresponde. Tratándose de productos marca de “No Perecibles”, se llamará al jefe de sección.
2. Sólo se hará efectiva la compensación al cliente si es que éste presenta al momento del reclamo: a) El producto por el cual está reclamando b) La boleta de compra del producto que está reclamando y la etiqueta del producto; c) Tratándose de productos perecibles, la fecha en que se realice la devolución debe estar del periodo de vida útil.
3. El encargado de servicio al cliente comunicará al Sub-Gerente de turno en caso de que no resuelva el problema.
4. Este compromiso se aplicará solo a productos con problemas de calidad o características organolépticas alteradas.
5. Este compromiso sólo se aplicará a productos pertenecientes a las siguientes secciones: Carnicería, Pescadería, Frutas y Verduras, Pastelería, Platos Preparados, Pastas, Fábrica de Cecinas, Lácteos, Congelados y marca de la misma empresa.

Sólo consumo familiar: un mismo cliente (Rut) sólo podrá acceder a esta compensación para una compra de máximo 5 unidades.

6. En caso de compras en donde el producto tenga unidades pertenecientes a un misma unidad de empaque (pack) y el cliente reclame por alguna de ellas, la doble garantía regirá sólo por los productos abiertos, y se le entregará un vale cambio por el resto de las unidades al mismo precio del producto.

3. RELACIÓN ENTRE EL PROGRAMA “GESTION POR COMPROMISO” Y LAS COMPETENCIAS GENERICAS

Según lo establecido por el Gerente General y el Jefe de Recursos Humanos se muestra en el siguiente cuadro la relación de las Competencias genéricas con el programa gestión por compromiso, esta relación es sustentada por los criterios de tales expertos.

Competencias Genéricas	Programa de Gestión por Compromiso					
	Compromiso 1	Compromiso 2	Compromiso 3	compromiso 4	Compromiso 5	Compromiso 6
Trabajo en equipo	X	X	X	X	X	X
Compromiso	X	X	X	X	X	X
Ética	X	X	X	X	X	X
Orientación al cliente	X	X	X	X	X	X
Orientación a los resultados	X	X	X	X	X	X
Calidad del trabajo	X		X	X	X	X
Sencillez	X	X			X	
Adaptabilidad al cambio	X	X	X	X	X	
Flexibilidad		X	X			
Autocontrol	X	X	X			X
Iniciativa	X		X	X	X	X
Respeto	X	X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos entregados por gerencia.

4. EXPERIENCIA DE COMPRA DE LOS CLIENTE RESPECTO PROGRAMA “GESTION POR COMPROMISO”.

Se encuestaron a 200 clientes de la empresa en estudio que circulaban en las secciones más significativas para el local, entendiéndose como tal a las siguientes: carnicería, panadería, fiambrería, lácteos, botillería, abarrotes y cajas.

El comportamiento de compra de las personas es autónomo por lo que a través de la encuesta se busca describir la experiencia de compra de ellos respecto al programa gestión por compromiso (constituido por compromisos basados en las necesidades y expectativas de los clientes), los resultados de las respuestas serán descritos porcentualmente, para una mejor interpretación del lector, se dejó como encabezado de cada resultado la pregunta que fue formulada.

Pregunta 1: Según su experiencia de compra en los diferentes supermercados en el mes de noviembre 2015. ¿Cómo evalúa usted la atención al cliente en este local?

- El 2% considera que la atención al cliente es muy deficiente.
- El 4% considera que la atención es regular.
- El 36% considera que la atención es buena.
- El 33% considera que la atención es muy buena.
- El 25% considera que la atención es excelente.

Pregunta 2: En su compra habitual durante el mes de noviembre del 2015, al pasar por el panel de cajas. ¿Cuánto tiempo promedio transcurrió antes de cancelar sus productos? (se exceptúan cajas express, factura y fechas celebres: 1 de noviembre.)

- El 4,50% consideran que al pasar por el panel de caja demoran más de 10 minutos para cancelar sus productos.
- El 8% consideran que al pasar por el panel de caja demoran entre 8 a 10 minutos para cancelar sus productos.

- El 17% consideran que al pasar por el panel de caja demoran entre 6 a 8 minutos para cancelar sus productos.
- El 43,50% consideran que al pasar por el panel de caja demoran entre 3 a 5 minutos para cancelar sus productos.
- El 27% consideran que al pasar por el panel de caja demoran entre 0 a 2 minutos para cancelar sus productos.

Pregunta 3: Durante su permanencia dentro del local los fines de semanas del mes de Noviembre 2015. ¿Usted vio alguna actividad entretenida o degustación de productos realizada por las diferentes secciones del local?

En general el 85% de los encuestados ha visto o participado en alguna actividad entretenida o degustación realizada por las diferentes secciones del local los fines de semana de noviembre 2015 y el 15% jamás ha visto o presenciado este tipo de actividades.

Pregunta 4.- En el mes de noviembre 2015 en compras de productos comestibles. ¿Usted encontró todos los productos que buscaba dentro del local?

De las 200 personas que se encuestaron:

- El 0,00% de las personas encuestadas, nunca encontró los productos comestibles que buscaba dentro del local.
- El 3% de las personas encuestadas, pocas veces encontró los productos comestibles que buscaba dentro del local.
- El 4,5% de las personas encuestadas, algunas veces encontró los productos comestibles que buscaba dentro del local.
- El 32 % de las personas encuestadas, la mayoría de las veces encontró todos los productos que buscaba dentro del local.
- 60,50% de las personas encuestadas, siempre encontró todos los productos que buscaba dentro del local.

Del 38,5% de las personas encuestadas que no encontraron en su totalidad los productos comestibles que buscaban o algún sustituto de este:

- El 74,68% **NO** dio aviso en el panel de cajas.
- 25,32% **SI** dio aviso en el panel de cajas.

Del 25,32% las personas que **SI** dieron aviso en el panel de cajas ¿Cuánto tiempo transcurrió para que se comunicaran con ellos?

- Con el 5% nunca se comunicaron.
- Con el 0% se comunicaron finalizando el mes.
- Con el 35% se comunicaron a la semana siguiente.
- Con el 60 % se comunicaron al día siguiente.

De las personas que no encontraron el producto que buscaban, que dieron aviso en el panel de cajas y que finalmente se comunicaron con ellos:

- Al 25% **NO** le consiguieron el producto.
- Al 75% **SI** le consiguieron el producto.

Pregunta 5: Antes de realizar sus compras de productos comestibles en el mes de noviembre 2015. ¿Usted reviso el catálogo del mes? (Se excluyen catálogos de productos de temporada e importaciones, como: Halloween.)

De las 200 personas encuestadas

- EL 30,50 % **NO** reviso el catálogo antes de realizar una compra el mes de noviembre del 2015.
- El 69,50 % **SI** reviso el catálogo antes de realizar sus compras en el mes de noviembre del 2015.

De las personas que SI revisaron el catálogo antes de realizar sus compras:

- El 00,00% nunca encontró el producto que deseaba comprar del catálogo dentro del local.
- El 8,63% pocas veces encontró el producto que deseaba comprar del catálogo dentro del local.
- El 5,76 % algunas veces encontró el producto que deseaba comprar del catálogo dentro del local.
- El 18,71% la mayoría de las veces encontró el producto que deseaba comprar del catálogo dentro del local.
- El 66,91% siempre encontró el producto que deseaba comprar del catálogo dentro del local.

De las personas que pocas veces, algunas veces y la mayoría de las veces no encontraron el producto que deseaban comprar del catálogo dentro del local.

- El 41,30% NO dio aviso al personal del local.
- El 58,70% SI dio aviso al personal del local.

De las personas que SI dieron aviso al personal del local

- Al 00,00% no le dieron ninguna solución.
- Al 7,41% lo derivaron a otra sucursal de la empresa donde se encontraba el producto.
- Al 92,59% le ofrecieron un producto equivalente al mismo precio o con características similares al producto que deseaba llevar.

Pregunta 6: En sus compras del mes de noviembre 2015. ¿Usted llevó algún producto comestible en mal estado sin darse cuenta?

De las 200 personas encuestadas:

- El 89,50% nunca llevó algún producto comestible en mal estado sin darse cuenta.
- El 9% pocas veces llevó algún producto comestible en mal estado sin darse cuenta.
- El 1,50% algunas veces llevó algún producto comestible en mal estado sin darse cuenta.
- El 00,00% la mayoría de las veces llevó algún producto comestible en mal estado sin darse cuenta.
- El 00,00 % siempre llevó algún producto comestible en mal estado sin darse cuenta.

De las personas que pocas veces, algunas veces llevó algún producto comestible en mal estado sin darse cuenta:

- El 23,81% NO dio aviso al personal de Servicio al Cliente.
- El 76,19% SI dio aviso al personal de Servicio al Cliente.

De las personas que si dieron aviso al personal de Servicio al Cliente

- Al 00,00% no le dieron solución.
- Al 12,50 % le repusieron el producto por otro en buen estado.
- Al 87,50 % le devolvieron el doble del precio del producto en mercadería.

5. ANALISIS DE DATOS

Para realizar el análisis de datos se elaboraron las tablas que se presentarán a continuación conteniendo los datos obtenidos de la interpretación de la encuesta Retail, además se considerarán las restricciones de la encuesta que fueron realizadas junto al Gerente General y el Jefe de Recursos Humanos (ver Anexo 3) en base a las restricciones del programa gestión por compromiso establecido por la misma empresa.

Cabe destacar que para las alternativas de las respuestas de cada pregunta se le asignaron los siguientes rangos; No se cumple, en discusión y se cumple, junto con esto se estableció que el rango que tenga mayor porcentaje de personas determinará si el compromiso y según corresponda el procedimiento del compromiso; se está cumpliendo, está en discusión o en peores circunstancias no se está cumpliendo.

Tabla 2: Compromiso N 1	
No se cumple	2% de la cantidad de encuestados
En discusión	4% de la cantidad de encuestados
Se cumple	94% de la cantidad de encuestados

Fuente: Elaboración Propia

Según lo establecido en las restricciones de la encuesta para el compromiso 1 se consideró lo siguiente:

- No cumplido si la respuesta de los clientes es **Muy deficiente**.
- En discusión si la respuesta de los clientes es **Regular**.
- Se cumple si la respuesta de los clientes es **Buena, Muy buena y Excelente**.

Cabe mencionar, que los datos anteriores se respaldan con las restricciones del programa gestión por compromiso, ya que en el se especifica que la empresa se diferencia por “la buena atención al cliente”, siendo este el factor determinante para el rango “se cumple” que considera las respuestas buena, muy buena y excelente del cliente y para cada uno de los otros rangos.

Basándonos en los datos reflejados en la tabla 2 y los antecedentes de las restricciones antes mencionadas se puede observar que el compromiso “la mejor atención al cliente” se encuentra en la categoría Si se cumple, puesto que el 94% de las personas encuestadas contestaron entre buena, muy buena y excelente.

Tabla 3: Compromiso N 2	
No se cumple	12,50 % de la cantidad de encuestados
En discusión	17% de la cantidad de encuestados
Se cumple	70,50% de la cantidad de encuestados

Fuente: Elaboración Propia.

Según lo establecido en las restricciones de la encuesta para el compromiso 2 se consideró lo siguiente:

- No cumplido si la respuesta de los clientes se encuentra dentro de **Más de 10 minutos** y de **8 a 10 minutos**.
- En discusión si la respuesta de los clientes es **6 a 8 minutos**.
- Se cumple si la respuesta de los clientes se encuentra dentro de **3 a 5 minutos** y de **0 a 2 minutos**.

Cabe mencionar, que los datos anteriores se respaldan con las restricciones del programa gestión por compromiso, ya que en el se especifica que “Atención rápida en caja: nunca habrá una caja cerrada si hay más de 3 clientes en una caja normal”, siendo este el factor determinante para cada uno de los rangos.

Basándonos en los datos de la tabla 3 y los antecedentes de las restricciones antes mencionadas se puede observar que el compromiso “más disponibilidad de cajas” se encuentra en la categoría Si se cumple, puesto que el 70.50 % de las personas encuestadas contestaron que en su compra habitual el tiempo promedio que transcurre antes de cancelar sus productos se encuentra dentro de los 3 a 5 minutos y 0 a 2 minutos.

Tabla 4: Compromiso N 3	
Se cumple	85 % de la cantidad de encuestados
No se cumple	15 % de la cantidad de encuestados

Fuente: Elaboración Propia.

Según lo establecido en las restricciones de la encuesta para el compromiso 3 se consideró lo siguiente:

- No cumplido si la respuesta de los clientes es **No**.
- Se cumple si la respuesta de los clientes es **Si**.

Cabe mencionar, que los datos anteriores se respaldan con las restricciones del programa gestión por compromiso, ya que en el se especifica que “todos los fines de semana los clientes podrán disfrutar de una actividad especial en el local, que hará de su compra una entretenida experiencia, donde los clientes que deseen participar deberán escribirse en servicio al cliente”, esto se complementa con la experiencia de los expertos donde afirman que algunos cliente por voluntad propia no desean participar en ellas, siendo este el factor determinante para ambos rangos.

Basándonos en los datos de la tabla 4 y los antecedentes de las restricciones antes mencionadas se puede observar que el compromiso “te sorprenderemos los fines de semana” se cumple puesto que el 85% de las personas encuestadas respondió que vio alguna actividad entretenida o degustación de las diferentes secciones del local.

Tabla 5: Compromiso N 4	
No se cumple	0 % de la cantidad de encuestados
En discusión	39,50% de la cantidad de encuestados
Se cumple	60,50% de la cantidad de encuestados

Fuente: Elaboración Propia.

Según lo establecido en las restricciones de la encuesta para el compromiso 4 se consideró lo siguiente:

- No cumplido si la respuesta de los clientes es **Nunca**.
- En discusión si la respuesta de los clientes es **Pocas veces, Algunas veces y La mayoría de las veces**.
- Se cumple si la respuesta de los clientes es **Siempre**.

Cabe mencionar, que los datos anteriores se respaldan con las restricciones del programa gestión por compromiso, ya que en el se especifica que “Se preocupan de tener la mayor variedad de productos comestibles disponibles en el local”, siendo este el factor determinante para cada uno de los rangos.

Basándonos en los datos de la tabla 5 y los antecedentes de las restricciones antes mencionadas se puede observar que el compromiso “si no está te lo conseguimos” se cumple que el 60, 50 % de las personas encuestadas respondió que siempre encuentra los productos comestibles que buscaba dentro del local.

Tabla 6: Compromiso N 4 (Procedimiento)	
Si	25,32% de la cantidad de encuestados
No	74,68% de la cantidad de encuestados

Fuente: Elaboración Propia.

Para el análisis de la tabla 6 se consideraran lo establecido en las restricciones de la encuesta para el procedimiento del compromiso 4 donde se consideraron ambos rangos como filtro de la muestra que respondió pocas veces, algunas veces y la mayoría de las veces en el compromiso 4, considerándose para el análisis solamente a las personas que respondieron que dieron aviso al personal cuando no encontraron un producto comestible.

Tabla 7: Compromiso N 4 (Procedimiento)	
No se cumple	5 % de la cantidad de encuestados
En discusión	35% de la cantidad de encuestados
Se cumple	60% de la cantidad de encuestados

Fuente: Elaboración Propia.

Para el análisis de la tabla 7 se considerará lo establecido en las restricciones de la encuesta para el procedimiento del compromiso 4, entendiéndose lo siguiente:

- No cumplido si la respuesta de los clientes es **Nunca** y **Finalizando el mes.**
- En discusión si la respuesta de los clientes es **A la semana siguiente.**
- Se cumple si la respuesta de los clientes es **Al día siguiente.**

Cabe mencionar, que los datos anteriores se respaldan con las restricciones del programa gestión por compromiso, ya que en el se especifica que “se comunicarán con el cliente antes de 24 hrs”, siendo este el factor determinante para cada uno de los rangos.

Tabla 8: Compromiso N 4(Procedimiento)	
Si	75% de la cantidad de encuestados
No	25 % de la cantidad de encuestados

Fuente: Elaboración Propia.

Para el análisis de la tabla 8 se considerará lo establecido en las restricciones de la encuesta para el procedimiento del compromiso 4, entendiéndose lo siguiente:

- No se cumple si la respuesta del cliente es **No.**
- Se cumple si la respuesta del cliente es **Si.**

Cabe mencionar, que los datos anteriores se respaldan con las restricciones del programa gestión por compromiso, ya que en el se especifica que “la empresa le conseguirá el producto no encontrado al cliente”, siendo este el factor determinante para ambos rangos.

Basándonos en los datos de las tablas 5, 6, 7 y 8 y en las restricciones antes mencionadas se puede observar lo siguiente en el proceso del compromiso 4:

Existió un 25,32% de personas que pertenecían al rango en discusión del compromiso 4, que dió aviso al personal al no encontrar algún producto comestible, por lo tanto este porcentaje se considera para nuestro análisis de procedimiento. Así se observa que el procedimiento del compromiso 4 se está cumpliendo, puesto que con el 60% de las personas que dieron aviso se comunicaron al día siguiente con ellas y de este porcentaje a un 75% de ellas le consiguieron el producto.

Tabla 9: Compromiso N 5	
Si	69,50 % de la cantidad de encuestados
No	30,50 % de la cantidad de encuestados

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 10: Compromiso N 5	
No se cumple	0 % de la cantidad de encuestados
En discusión	33,1 % de la cantidad de encuestados
Se cumple	66,91 % de la cantidad de encuestados

Fuente: Elaboración Propia.

Según lo establecido en las restricciones de la encuesta para el compromiso 5 se consideró lo siguiente:

Para el análisis de la tabla 9 se considerarán lo establecido en las restricciones de la encuesta para el compromiso 5 donde se consideraron ambos rangos como filtro de la muestra, considerándose para el análisis solamente a las personas que respondieron que si vieron el catalogo antes de comprar sus productos.

Para el análisis de la tabla 10 se considera:

- No cumplido si la respuesta de los clientes es **Nunca**.
- En discusión si la respuesta de los clientes es **Pocas veces, Algunas veces y La mayoría de las veces**.
- Se cumple si la respuesta de los clientes es **Siempre**.

Cabe mencionar, que los datos anteriores se respaldan con las restricciones del programa gestión por compromiso, ya que en el se especifica que “todos los productos del volante estarán disponibles en el local”, siendo este el factor determinante para cada uno de los rangos.

Basándonos en las restricciones antes mencionadas y los datos de las tablas 9 y 10 se puede observar lo siguiente:

Existió un 69,50% del total de personas que revisaba y compraba en base al catálogo, por lo tanto este porcentaje se considera para nuestro análisis del compromiso 5. Así se observa que el compromiso 5 se está cumpliendo, puesto que un 66,91% de las personas que revisan el catalogo y desea comprar algún producto lo encuentra dentro del local.

Tabla 11: Compromiso N 5 (Procedimiento)	
Si	58,70 % de la cantidad de encuestados
No	41,30 % de la cantidad de encuestados

Fuente: Elaboración Propia.

Para el análisis de la tabla 11 se considerarán lo establecido en las restricciones de la encuesta para el procedimiento del compromiso 5 donde se consideraron ambos rangos como filtro de la muestra que respondió pocas veces, algunas veces y la mayoría de las veces en el compromiso 5, considerándose para el análisis solamente a las personas que señalaron que dieron aviso al personal cuando no encontraron un producto del catálogo.

Tabla 12: Compromiso N 5 (Procedimiento)	
No se cumple	0 % de la cantidad de encuestados
En discusión	7,41 % de la cantidad de encuestados
Se cumple	92,59 % de la cantidad de encuestados

Fuente: Elaboración Propia.

Para el análisis de la tabla 12 se considerará lo establecido en las restricciones de la encuesta para el procedimiento del compromiso 5, entendiéndose lo siguiente:

- No cumplido si la respuesta de los clientes es **Ninguna.**
- En discusión si la respuesta de los clientes es **Lo derivaron a otra sucursal de la empresa en donde se encontraba el producto.**
- Se cumple si la respuesta de los clientes es **Le ofrecieron un producto equivalente al mismo precio o con características similares al producto que deseaba llevar.**

Cabe mencionar, que los datos anteriores se respaldan con las restricciones del programa gestión por compromiso, ya que en el se especifica que “Le ofrecieron un producto equivalente al mismo precio o con características similares al producto que deseaba llevar, si no se encuentra el producto del catálogo en el local”, siendo este el factor determinante para cada uno de los rangos.

Basándonos en las restricciones antes mencionadas sobre el procedimiento del compromiso 5 y los datos de las tablas 11 y 12 se puede observar lo siguiente:

Existió un 58,70% del total de personas que dieron aviso al personal de la empresa al no encontrar algún producto del catálogo en el local, por lo tanto este porcentaje se considera para nuestro análisis del procedimiento del compromiso 5. Así se observa que el procedimiento del compromiso 5 se está cumpliendo, puesto que un 92,59% de las personas que no encontraron el producto que buscaban del catálogo y dieron aviso le ofrecieron un producto equivalente al mismo precio o con características similares al producto que deseaba llevar.

Tabla 13: Compromiso N 6	
No se cumple	0 % de la cantidad de encuestados
En discusión	10,50 % de la cantidad de encuestados
Se cumple	89,50 % de la cantidad de encuestados

Fuente: Elaboración Propia.

Según lo establecido en las restricciones de la encuesta para el compromiso 6 se consideró lo siguiente:

- Se cumple si la respuesta de los clientes es **Nunca**.
- En discusión si la respuesta de los clientes es **Pocas veces, Algunas veces y La mayoría de las veces**.
- No cumplido si la respuesta de los clientes es **Siempre**.

Cabe mencionar, que los datos anteriores se respaldan con las restricciones del programa gestión por compromiso, ya que en el se especifica que la empresa “se preocupa de que sus productos se encuentren en buen estado”, siendo este el factor determinante para cada uno de los rangos.

Basándonos en los datos de las tabla 13 y en las restricciones antes mencionadas para el compromiso 6 se puede observar lo siguiente:

El compromiso “te devolvemos el doble” se cumple puesto que el 89,50 % de las personas encuestadas respondió que nunca ha llevado algún producto comestible en mal estado sin darse cuenta.

Tabla 14: Compromiso N 6 (Procedimiento)	
Si	76,19 % de la cantidad de encuestados
No	23,81% de la cantidad de encuestados

Fuente: Elaboración Propia.

Para el análisis de la tabla 14 se considerarán lo establecido en las restricciones de la encuesta para el procedimiento del compromiso 6 donde se consideraron ambos rangos como filtro de la muestra que respondió pocas veces, algunas veces y la mayoría de las veces pertenecientes al rango en discusión, considerándose para el análisis solamente a las

personas que respondieron que dieron aviso al personal del servicio al cliente cuando llevaron algún producto en mal estado.

Tabla 15: Compromiso N 6 (Procedimiento)	
No se cumple	0 % de la cantidad de encuestados
En discusión	12,50 % de la cantidad de encuestados
Si se cumple	87,50 % de la cantidad de encuestados

Fuente: Elaboración Propia.

Para el análisis de la tabla 15 se considerará lo establecido en las restricciones de la encuesta para el procedimiento del compromiso 6, entendiéndose lo siguiente:

- No cumplido si la respuesta de los clientes es **Ninguna.**
- En discusión si la respuesta de los clientes es **Le repusieron el producto por otro en buen estado.**
- Se cumple si la respuesta de los clientes es **Le devolvieron el doble del precio del producto en mercadería.**

Cabe mencionar, que los datos anteriores se respaldan con las restricciones del programa gestión por compromiso, ya que en el se especifica que al cliente “le devolvieron el doble del precio del producto en mercadería”, siendo este el factor determinante para cada uno de los rangos.

Basándonos en las restricciones antes mencionadas sobre el procedimiento del compromiso 6 y los datos de las tablas 13 y 14 se puede observar lo siguiente

Existió un 79,19% del total de personas que dieron aviso al personal de servicio al cliente de la empresa al llevar un producto comestible en mal estado, por lo tanto este porcentaje se considera para nuestro análisis del procedimiento del compromiso 6. Así se observa que el procedimiento del compromiso 6 se está cumpliendo, puesto que un 87,59% de las personas que llevaron algún producto comestible en mal estado y dieron aviso al personal de servicio al cliente le dieron como solución la devolución del doble del precio del producto en mercadería.

CONCLUSIONES

El programa gestión por compromiso es un factor determinante para la empresa Retail, ya que a través de éste busca cumplir las necesidades y expectativas de los clientes. Para llevar a cabo tal programa se consideran las competencias genéricas que tienen los colaboradores, así al finalizar nuestra investigación se llegó a las siguientes conclusiones:

- Del total de las personas encuestadas, el 94% de ellas consideró que el compromiso “la mejor atención al cliente” se está cumpliendo, por lo tanto las competencias genéricas; trabajo en equipo, compromiso, ética, orientación al cliente, orientación a los resultados, calidad en el trabajo, sencillez, adaptabilidad al cambio, autocontrol, iniciativa y respeto están correctamente alineadas al compromiso antes mencionado.
- Del total de las personas encuestadas, el 70,50% de ellas consideró que el compromiso “más disponibilidad de cajas” se está cumpliendo, por lo tanto las competencias genéricas; trabajo en equipo, compromiso, ética, orientación al cliente, orientación a los resultados, sencillez, adaptabilidad al cambio, flexibilidad, autocontrol y respeto están correctamente alineadas al compromiso antes mencionado.
- Del total de las personas encuestadas, el 85 % de ellas consideró que el compromiso “te sorprendemos los fines de semana” se está cumpliendo, por lo tanto las competencias genéricas; trabajo en equipo, compromiso, ética, orientación al cliente, orientación a los resultados, calidad del trabajo, adaptabilidad al cambio, flexibilidad, autocontrol , iniciativa y respeto están correctamente alineadas al compromiso antes mencionado.
- Del total de las personas encuestadas, el 60,50 % de ellas consideró que el compromiso “si no está te lo conseguimos” se está cumpliendo, por lo tanto las competencias genéricas; trabajo en equipo, compromiso, ética, orientación al cliente, orientación a los resultados, calidad del trabajo, adaptabilidad al cambio, iniciativa y respeto están correctamente alineadas al compromiso antes mencionado.

- Del total de las personas encuestadas, el 66,91 % de ellas consideró que el compromiso “productos en catálogo con stock garantizado ” se está cumpliendo, por lo tanto las competencias genéricas; trabajo en equipo, compromiso, ética, orientación al cliente, orientación a los resultados, calidad del trabajo, sencillez, adaptabilidad al cambio, iniciativa y respeto están correctamente alineadas al compromiso antes mencionado.
- Para el último compromiso, del total de las personas encuestadas, el 89,50% de ellas consideró que el compromiso “te devolvemos el doble” se está cumpliendo, por lo tanto las competencias genéricas; trabajo en equipo, compromiso, ética, orientación al cliente, orientación a los resultados, calidad del trabajo, autocontrol, iniciativa y respeto están correctamente alineadas al compromiso antes mencionado.
- Además se menciona que en este análisis se consideró los procedimientos de los compromisos “si no está te lo conseguimos”, “producto de catálogo con stock garantizado” y “te devolvemos el doble”, obteniendo resultados positivos, confirmando el correcto desarrollo del procedimiento de dichos compromisos.

Debido a estos resultados se afirma el cumplimiento de cada compromiso, por lo tanto se puede percibir que las competencias genéricas de todos los trabajadores se alinean a este programa, siendo la “Gestión por Competencias” una herramienta para el cumplimiento adecuado del programa “Gestión por Compromiso”, contribuyendo en optimizar las fortalezas y disminuir las debilidades de los colaboradores, lo que a su vez permite un rendimiento esperado dentro de la organización, respecto a su programa establecido.

SUGERENCIAS

Se sugiere considerar esta investigación como un instrumento de monitoreo, lo que conllevaría a nuevas aplicaciones cada un año. De esta manera se podrían comparar nuevos estudios bajo los parámetros previamente establecidos.

Consideramos que si bien los compromisos se están cumpliendo según las bases establecidas en el estudio a través de sus porcentajes se puede ver reflejado una disparidad en el cumplimiento de cada uno de ellos, es por esto que para mejorar aquellos compromisos que obtuvieron los porcentajes más bajos se sugiere lo siguiente:

- Para el compromiso “mayor disponibilidad de cajas” existe un procedimiento establecido y dentro de éste se contempla que cada vez que existan más de tres clientes en la fila se abrirá otra caja, para conseguir una atención más rápida al cliente. Se le propone a la empresa revisar factores psicológicos de la fuerza laboral por ejemplo; el estrés laboral, consideramos que éste es un factor que puede estar afectando a los colaboradores para un mejor desarrollo del compromiso, perjudicando el tiempo de atención en forma negativa. Las acciones que se le recomienda a la empresa es contratar un Psicólogo y Kinesiólogo en el caso que no se tuviera y que estos profesionales se encarguen de realizar instancias de relajación para los colaboradores antes de comenzar cada turno, lo que ayudará a detectar a través del tiempo alguna anomalía que esté presente o surja en un futuro, permitiendo al gerente general crear un plan de contingencia para que los colaboradores se desempeñen eficientemente cumpliendo o disminuyendo el tiempo estipulado de atención lo que provocaría un aumento en el porcentaje de clientes más conformes con las experiencias de compra.

- Para aumentar los porcentajes de cumplimiento de los compromisos “si no está te lo conseguimos” y “productos con stock garantizado” se recomienda a la empresa realizar programas de difusión para sus clientes que contemplen los pasos que deben seguir al no encontrar un producto comestible dentro del local ya sea por catálogo o que la competencia lo tenga y la sucursal no. A través del programa de difusión, aumentara el número de clientes que no informa al personal cuando no encuentra

un producto, ya que gracias al programa manejaran la información y los pasos a seguir cuando le ocurra dicha situación. La empresa recopilaría información actualizada sobre los gustos y preferencias de los productos consumidos por los clientes, ya que al existir el mismo stock en todos los productos y se produzca el fenómeno de que algunos de ellos no se encuentran disponibles es causa de que los consumidores están prefiriendo un producto por sobre otro, por lo tanto empresa sabría las preferencias del mercado y podría poseer un mayor stock para aquellos productos deseados.

Se recomienda a la empresa realizar en un futuro el mismo procedimiento en el que se determinó las necesidades y expectativas de sus clientes para la creación de su programa gestión por compromiso. Puesto que corre el riesgo que tales necesidades y expectativas puedan fluctuar provocando una diferencia entre lo actual y un escenario futuro. La acción posterior a seguir después de realizar este estudio es modificar el programa gestión por compromiso.

En el supuesto que la empresa realizara dicho procedimiento descrito anteriormente, se le recomienda que en continuidad a éste se desarrolle la primera sugerencia presentada en esta memoria, así obtendrá la relación existentes entre las competencias genéricas con su programa gestión por compromiso, al obtener el resultado según corresponda se continuará con estas competencias genéricas o se propone modificarlas a través de la gestión por competencias.

Por último, se recomienda a futuros investigadores interesados en el área de gestión por competencia que realicen estudios utilizando como base nuestra memoria de título.

REFERENCIAS

- Alarcón, S & Pérez, S. (2011). *Análisis en la gestión de los recursos humanos a través de las variables clima organizacional, liderazgo y su implicancia en la productividad de la Ilustre Municipalidad de Coronel*. Memoria para optar al Título de Ingeniero Comercial, Escuela de Ingeniería Comercial, Universidad del Bío Bío, Concepción - Chile.
- Alles, M. A. (2000). *Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencia: El diccionario*. Idioma Español, Ediciones Granica S.A. Buenos Aires – Argentina.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias la trilogía*. Idioma Español, Ediciones Granica S.A. Buenos Aires - Argentina.
- Chiavenato, A. (1998). *Administración de recursos humanos*. Editorial MacGraw Hill. México.
- Díaz, O. (2012). *Análisis comparativo de gestión por competencias, sector público – privado*. Memoria para optar al Título de Ingeniero Comercial, Escuela de Ingeniería Comercial, Universidad del Bío Bío, Concepción - Chile
- Gil, I. Ruiz, L & Ruiz, J. (1997). *La nueva dirección de personas en la empresa*. Editorial MC Graw hill. España.
- Koontz, H & Weihrich, H. (1999). *Elementos de la administración*. Quinta edición; Editorial MC Graw Hill. Chile

- Kotler, P & Armstrong, G. (2001). *Marketing*. Editorial Pearson Educación. México.

- Robbins, Stephen P & Coulter, M. (2005) *Administración*. Octava edición; Editorial Pearson Educación. México.

- Spencer, L & Spencer, S. (1993). *Competence and work, models for superior performance*. John Wiley&Sons, Inc., Nueva York, Estados Unidos.

- Pereda, S & Berrocal, F. (2005). *Técnicas de gestión de recursos humanos por competencia*. Editorial universitaria Ramón Areces. Madrid – España.

- Vargas, F. (2004). *40 preguntas sobre competencia laboral*. Editorial Cinterford/OIT. Montevideo – Uruguay.

LINKOGRAFIA

- Adimark, Investigación de mercado y opinión pública:
http://www.adimark.cl/medios/estudios/Mapa_Socioeconomico_de_Chile.pdf

ANEXOS

ANEXO 1: ENCUESTA PROGRAMA GESTION POR COMPROMISO

1.- Según su experiencia de compra en los diferentes supermercados en el mes de noviembre 2015. ¿Cómo evalúa usted la atención al cliente en este local?

- Muy deficiente.
- Regular.
- Buena.
- Muy buena.
- Excelente.

2.- En su compra habitual durante el mes de noviembre del 2015, al pasar por el panel de cajas. ¿Cuánto tiempo promedio transcurrió antes de cancelar sus productos? (se exceptúan cajas express, factura y fechas celebres: 1 de noviembre.)

- Más de 10 minutos.
- 8 a 10 minutos.
- 6 a 8 minutos.
- 3 a 5 minutos.
- 0 a 2 minutos.

3.- Durante su permanencia dentro del local los fines de semanas del mes de noviembre 2015. ¿Usted vio alguna actividad entretenida o degustación de productos realizada por las diferentes secciones del local?

- Si.
- No.

4.- En el mes de noviembre 2015 en compras de productos comestibles. ¿Usted encontró todos los productos que buscaba dentro del local?

- Nunca.
- Pocas veces.
- Algunas veces.

- La mayoría de las veces.
- Siempre.

4.1.- Al no encontrar el producto comestible o algún sustituto de este. ¿Dio aviso al panel de caja?

- Si.
- No.

4.1.1. Al dar aviso en el panel de caja. ¿Cuánto tiempo transcurrió para que se comunicaran con usted?

- Nunca.
- Finalizando el mes.
- La semana siguiente.
- El día siguiente.

4.1.2.- ¿Le consiguieron el producto?

- Si.
- No.

5.- Antes de realizar sus compras de productos comestibles en el mes de noviembre 2015. ¿Usted reviso el catálogo del mes? (Se excluyen catálogos de productos de temporada e importaciones, como: Halloween.)

- Si.
- No.

5.1. Al querer comprar un producto del catálogo de dicho mes. ¿Lo encontró dentro del local?

- Nunca.
- Pocas veces.
- Algunas veces.
- La mayoría de las veces.
- Siempre.

5.1.1 Al no encontrar el producto del catálogo. ¿Dio aviso al personal?

- Si.
- No.

5.1.2 Al dar aviso a personal del local. ¿Qué solución le dieron?

- Ninguna.
- Lo derivaron a otra sucursal de la empresa en donde se encontraba el producto.
- Le ofrecieron un producto equivalente al mismo precio o con características similares al producto que deseaba llevar.

6.- En sus compras del mes de noviembre 2015. ¿Usted llevo algún producto comestible en mal estado sin darse cuenta?

- Nunca.
- Pocas veces (1 vez).
- Algunas veces (entre 2 a 4 veces).
- La mayoría de las veces (entre 5 a 7 veces).
- Siempre.

6.1. Al encontrar el producto en mal estado. ¿Dio aviso al personal de servicio al cliente?

- Si.
- No.

6.1.1 Al dar aviso al personal que el producto estaba en mal estado. ¿Qué solución le dieron?

- Ninguna.
- Le repusieron el producto por otro en buen estado.
- Le devolvieron el doble del precio del producto en mercadería.

ANEXO 2: VALIDACION DE CONTENIDO: JUICIO DE EXPERTO

Estimado evaluador:

A continuación se presenta una serie de ítems destinados a conocer la percepción de los clientes de una empresa Retail, con respecto al programa de Gestión por compromiso que tiene determinada empresa, siendo nuestra herramienta de medición de las competencias genéricas de los colaboradores.

La encuesta consta de 6 Ítems ya que al ser el cliente el encuestado no contamos con suficiente tiempo para implementar una mayor cantidad de ítem, al ser mayor ellos podrían responder sin interés ya que su tiempo lo tiene estipulado para la compra de insumos dentro del local.

Para velar por la calidad del instrumento, le solicitamos a usted que evalúe la calidad de los ítems utilizando los siguientes criterios:

- a) **Pertinencia:** Considere aquí la coherencia entre el ítem y el tipo de informante al que se le solicita que responda.
- b) **Claridad:** Considere aquí que los ítems sean claros en su redacción y precisos respecto a lo que se desea medir u observar. En este aspecto, le solicitamos que ante ítems poco claros, sugiera cambios para su perfeccionamiento.

Además, solicitamos su colaboración en el análisis sobre el ajuste entre cada ítem y las dimensiones correspondientes. Para ello debe considerar que cada uno de los ítems que conforman el instrumento, fue diseñado de acuerdo a las siguientes dimensiones:

Dimensiones
- Compromiso 1: Te devolvemos el doble.
- Compromiso 2: La mejor atención al cliente.
- Compromiso 3: Más disponibilidad de cajas.
- Compromiso 4: Productos de volante con stock garantizado.
- Compromiso 5: Te sorprendemos los fines de semana.
- Compromiso 6: Si no está te lo conseguimos.

De antemano se agradece su participación en esta evaluación.

Identificación del evaluador:

Nombre Experto:
Título:
Grado:
Cargo:
Unidad a la que pertenece:

Evaluación de los ítems.

Instrucciones:

Frente a cada uno de los ítems escriba el número de la dimensión(es) (1, 2, 3, 4, 5 o 6) a la que corresponde. Además, considere la pertinencia y claridad de cada ítem señalando con una X la alternativa (sí o no) que considere correcta.

Señale sugerencias en caso de ser necesario.

Cuestionario

1. Ítem	Dimensión	Pertinencia	Claridad
1.- Según su experiencia de compra en los diferentes supermercados en el mes de noviembre 2015. ¿Cómo evalúa usted la atención al cliente en este local?		SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
Sugerencia al ítem			

2. Ítem	Dimensión	Pertinencia	Claridad
2.- En su compra habitual durante el mes de noviembre del 2015, al pasar por el panel de cajas. ¿Cuánto tiempo promedio transcurrió antes de cancelar sus productos? (se exceptúan cajas express, factura y fechas celebres: 1 de noviembre.)		SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
Sugerencia al ítem			

3. Ítem	Dimensión	Pertinencia	Claridad
3.- Durante su permanencia dentro del local los fines de semanas del mes de Noviembre 2015. ¿Usted vio alguna actividad entretenida o degustación de productos realizada por las diferentes secciones del local?		SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
Sugerencia al ítem			

4. Ítem	Dimensión	Pertinencia	Claridad
4.- En el mes de noviembre 2015 en compras de productos comestibles. ¿Usted encontró todos los productos que buscaba dentro del local?			
4.1.- Al no encontrar el producto comestible o algún sustituto de este ¿Dio aviso al panel de caja?			
4.1.1. Al dar aviso en panel de caja. ¿Cuánto tiempo transcurrió para que se comunicaran con usted?		SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
4.1.2.- ¿Le consiguieron el producto?			
Sugerencia al ítem			

5. Ítem	Dimensión	Pertinencia	Claridad
<p>5.- Antes de realizar sus compras de productos comestibles en el mes de noviembre 2015. ¿Usted reviso el catálogo del mes? (Se excluyen catálogos de productos de temporada e importaciones, como: Halloween.)</p> <p>5.1. Al querer comprar un producto del catálogo de dicho mes. ¿Lo encontró dentro del local?</p> <p>5.1.1 Al no encontrar el producto del catálogo ¿Dio aviso al personal?</p> <p>5.1.2 Al dar aviso a personal del local ¿Qué solución le dieron?</p>		<p>SI <input type="checkbox"/></p> <p>NO <input type="checkbox"/></p>	<p>SI <input type="checkbox"/></p> <p>NO <input type="checkbox"/></p>
Sugerencia al ítem			

6. Ítem	Dimensión	Pertinencia	Claridad
<p>6.- En sus compras del mes de noviembre 2015. ¿Usted llevo algún producto comestible en mal estado sin darse cuenta?</p> <p>6.1. Al encontrar el producto en mal estado ¿Dio aviso al personal de servicio al cliente?</p> <p>6.1.1 Al dar aviso al personal que el producto estaba en mal estado. ¿Qué solución le dieron?</p>		<p>SI <input type="checkbox"/></p> <p>NO <input type="checkbox"/></p>	<p>SI <input type="checkbox"/></p> <p>NO <input type="checkbox"/></p>
Sugerencia al ítem			

ANEXO 3: RESTRICCIONES DE LA ENCUESTA PROGRAMA GESTION POR COMPROMISO

Las restricciones de la encuesta fueron elaboradas junto al Gerente General y el Jefe de Recursos Humanos basándonos en las restricciones de los compromisos generales de la empresa y los objetivos de la organización, todo esto fue elaborado antes de realizar la encuesta y se consideró lo siguiente:

Para las preguntas 4,5 y 6 se le asignaron preguntas que solo filtrar la muestra para un análisis posterior correcto.

Para las alternativas de las respuestas a las preguntas se le asignaron rangos, estos son: No se cumple, en discusión y se cumple, se considerará el rango que tenga mayor porcentaje de personas para determinar si el compromiso se está cumpliendo, está en discusión o en peores circunstancias no se está cumpliendo.

A continuación se especifica detalladamente como regirá tales consideraciones mencionadas anteriormente.

Para la pregunta número 1 que considera el compromiso 1. Se entenderá como:

- No cumplido si la respuesta de los clientes es **Muy deficiente**.
- En discusión si la respuesta de los clientes es **Regular**.
- Se cumple si la respuesta de los clientes es **Buena, Muy buena y Excelente**.

Para la pregunta número 2 que considera el compromiso 2. Se entenderá como:

- No cumplido si la respuesta de los clientes se encuentra dentro de **Más de 10 minutos y de 8 a 10 minutos**.
- En discusión si la respuesta de los clientes es **6 a 8 minutos**.
- Se cumple si la respuesta de los clientes se encuentra dentro de **3 a 5 minutos y de 0 a 2 minutos**.

Para la pregunta número 3 que considera el compromiso 3. Se entenderá como:

- No cumplido si la respuesta de los clientes es **No**.
- Se cumple si la respuesta de los clientes es **Si**.

Para la pregunta número 4 que considera el compromiso 4. Se entenderá como:

- No cumplido si la respuesta de los clientes es **Nunca**.
- En discusión si la respuesta de los clientes es **Pocas veces, Algunas veces y La mayoría de las veces**.
- Se cumple si la respuesta de los clientes es **Siempre**.

La pregunta número 4.1 filtra la muestra para analizar el procedimiento del compromiso 4 para las respuestas pocas veces, algunas veces y la mayoría de las veces, en donde se entenderá que:

- No se consideran en el análisis posterior los clientes que respondieron **No**.
- Se consideran en el análisis posterior los clientes que respondieron **Sí**.

Para la pregunta número 4.1.1 derivada de la pregunta 4.1. Se entenderá como:

- No cumplido si la respuesta de los clientes es **Nunca y Finalizando el mes**.
- En discusión si la respuesta de los clientes es **A la semana siguiente**.
- Se cumple si la respuesta de los clientes es **Al día siguiente**.

Para la pregunta 4.1.2 que deriva de la pregunta 4.1. Se entenderá lo siguiente:

- No se cumple si la respuesta del cliente es **No**.
- Se cumple si la respuesta del cliente es **Si**.

La pregunta número 5 filtra la muestra, en donde se entenderá que:

- No se consideran en el análisis posterior los clientes que respondieron **No**.
- Se consideran en el análisis posterior los clientes que respondieron **Sí**.

Para la pregunta 5.1 que considera el compromiso 5. Se entenderá como:

- No cumplido si la respuesta de los clientes es **Nunca**.
- En discusión si la respuesta de los clientes es **Pocas veces, Algunas veces y La mayoría de las veces**.
- Se cumple si la respuesta de los clientes es **Siempre**.

La pregunta número 5.1.1 filtra la muestra para analizar el procedimiento del compromiso 5 para las respuestas pocas veces, algunas veces, en donde se entenderá que:

- No se consideran en el análisis posterior los clientes que respondieron **No**.
- Se consideran en el análisis posterior los clientes que respondieron **Sí**.

Para la pregunta número 5.1.1.1 derivada de la pregunta 5.1.1. Se entenderá como:

- No cumplido si la respuesta de los clientes es **Ninguna**.
- En discusión si la respuesta de los clientes es **Lo derivaron a otra sucursal de la empresa en donde se encontraba el producto**.
- Se cumple si la respuesta de los clientes es **Le ofrecieron un producto equivalente al mismo precio o con características similares al producto que deseaba llevar**.

Para la pregunta número 6 que considera el compromiso 6. Se entenderá como:

- Se cumple si la respuesta de los clientes es **Nunca**.
- En discusión si la respuesta de los clientes es **Pocas veces, Algunas veces y La mayoría de las veces**.
- No cumplido si la respuesta de los clientes es **Siempre**.

La pregunta número 6.1 filtra la muestra para analizar el procedimiento del compromiso 6 para las respuestas pocas veces, algunas veces y la mayoría de las veces en donde se entenderá que:

- No se consideran en el análisis posterior los clientes que respondieron **No**.
- Se consideran en el análisis posterior los clientes que respondieron **Sí**.

Para la pregunta número 6.1.1 derivada de la pregunta 6.1. Se entenderá como:

- No cumplido si la respuesta de los clientes es **Ninguna**.
- En discusión si la respuesta de los clientes es **Le repusieron el producto por otro en buen estado**.
- Se cumple si la respuesta de los clientes es **Le devolvieron el doble del precio del producto en mercadería**.