

**CENTRO UNIVERSITARIO DE SANCTI SPIRITUS “JOSE MARTI PEREZ”**

**CENTRO DE ESTUDIO DE TECNICAS DE DIRECCION**

**TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO CIENTIFICO DE  
MASTER EN DIRECCIÓN**

**TITULO: Implementación de un procedimiento  
para mejorar la orientación al cliente  
en la UEB Porcino Tamarindo**

**Autor: Lic. Gisel Ricardo Adir Jiménez**

**Tutor: DrC. Humberto García Rodríguez**

**Consultante: MSc. Alejandro Carbonell Duméningo**

**La Sierpe junio, 2007**

## **Agradecimientos:**

A mi tutor, por los aportes brindados en la realización de este  
trabajo.

A Nuestro Comandante por hacer posible la universalización en el  
Municipio.

Al Dr. Ernesto Conde por toda la ayuda ofrecida.

A los directivos y trabajadores de la UEB Tamarindo que  
contribuyeron a llevar a la práctica la investigación

A mis padres por su apoyo incondicional

A mi esposa por sus sabias sugerencias y dedicación

A mi pequeña Gisselle

**Dedicatoria:**

A mis padres, a mi esposa y a mi pequeña Gisselle

## **RESUMEN**

La presente investigación está basada en elegir e implementar un procedimiento para mejorar la orientación al cliente en la UEB Porcino Tamarindo perteneciente a la Empresa Provincial Porcina Sancti Spiritus. Se llevó a cabo un análisis de la bibliografía relacionada con la orientación al cliente, cuota de mercado y satisfacción al cliente, elaborando de esta forma el marco teórico referencial de la investigación. Se elige y fundamenta un procedimiento para la determinación de la orientación al cliente. Se realiza un diagnóstico de la situación actual que presenta la UEB Porcino Tamarindo; lo que facilitó implementar un procedimiento para mejorar la orientación al cliente y la propuesta de estrategias para mejorarla. Finalmente se realiza una valoración sobre la incidencia de la implementación del procedimiento que logra el incremento de la cuota de mercado y determinar la satisfacción al cliente. También se destacó la aceptación de directivos y trabajadores sobre el procedimiento elegido, demostrándolo en Consejos de Dirección y Asamblea de Producción, pues impacta de forma inmediata en los resultados de la organización.

## INDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN</b>	8
1.1 Introducción	8
1.2. El marketing como motor impulsor de la venta de productos	9
1.3 La orientación al cliente como necesidad para el logro del éxito organizacional	11
1.4 El cliente, punto de partida y final de la estrategia organizacional	14
1.4.1 Segmentación de clientes	18
1.4.2 Proceso de Relación con el cliente	19
1.4.3 Satisfacción del cliente	21
1.5. El sistema de información de marketing	28
1.6 Tecnología CRM	29
1.7 Importancia de la cuota de mercado en la gestión de marketing	31
1.8 Conclusiones del capítulo	36
<b>CAPITULO II PROCEDIMIENTOS PARA MEJORAR LA ORIENTACION AL CLIENTE EN LAS UEB PORCINAS</b>	37
2.1 Introducción	37
2.2 Procedimiento elegido para mejorar la orientación al cliente en las UEB Porcinas	37
2.3 Fundamentación teórica del procedimiento propuesto.	38
2.3.1 Identificación de estructura funcional y planificación estratégica.	38
2.3.2 Segmentación de Clientes.	39
2.3.3 Identificación de procesos.	42
2.3.4 Características del SIM	43
2.3.5 Dominio del Marketing Mix por el personal.	46
2.3.6 Determinación de la Orientación al cliente.	49
2.3.7 Estrategias de Orientación al cliente.	50
2.3.8 Control y retroalimentación.	52
2.4 Cálculo de la cuota de mercado	52
2.5 Satisfacción del cliente.	53
2.6 Conclusiones del capítulo	58
<b>CAPITULO III IMPLEMENTACION DEL PROCEDIMIENTO PARA MEJORAR LA ORIENTACION AL CLIENTE EN LA UEB PORCCINO TAMARINDO</b>	59
3.1 Introducción	59
3.2 Caracterización de la UEB Porcino Tamarindo	59
3.3 Implementación del procedimiento elegido en la UEB Tamarindo	61
3.3.1 Estructura Funcional y planificación estratégica	61
3.3.2 Segmentación de Clientes	64
3.3.3 Identificación de procesos	65
3.3.4 Características del SIM	66
3.3.5 Dominio del Marketing Mix por el personal	67
3.3.6 Determinación de la Orientación al cliente	69

3.3.7 Estrategias para mejorar la Orientación al cliente.	70
3.3.8 Control y retroalimentación.	72
3.4 Incidencia de la implementación del procedimiento en la cuota de mercado y la satisfacción de los clientes de la UEB Porcino Tamarindo	72
3.4.1 Cálculo de la cuota de mercado	73
3.4.2 Satisfacción del Cliente	75
3.5 Beneficios de la implementación del procedimiento	78
3.6 Conclusiones del capítulo	78
Conclusiones	79
Recomendaciones	80
Bibliografía	81
Anexo	

## **Introducción**

A raíz del derrumbe del campo socialista y recrudescimiento del bloqueo económico de Estados Unidos Hacia Cuba se tuvieron que tomar un grupo de medidas por parte de la dirección de nuestro país para poder mantener las conquistas de la revolución, donde una de ellas fue tener una gran eficiencia con solo los recursos necesarios que no es otra cosa que hacer más con menos, por lo que muchos sectores de la economía tuvieron que trazarse tareas así como nuevos métodos y estilos de trabajo para poder mantener los resultados alcanzados y continuar en el porvenir por ejemplo nuestra empresa porcina se vio afectada en diferentes parámetros como reducción de la masa porcina, el peso de salida, disminución de plantillas, salario de los trabajadores, combustibles y energía, poca alimentación, se sustituye el combustible para cocinar por leña, el transporte para el tiro de alimento por el de tracción animal, el pienso industrial por larva de mosca, cepas de plátanos salcocho y desperdicios agrícolas, déficit de medicamentos sustituidos por infusiones de plantas medicinales, se hidrataban con caldosas de animales muertos (Cerdos). Donde se demuestró una vez más el espíritu de sacrificio y abnegación por parte de nuestros obreros y nuestro pueblo en general donde empezamos a obtener pasos de avance en la viabilidad, en la cría por pato, en las muertes, peso de salida, en todos los indicadores en general. Por dichos resultados nuestra empresa se vio enmarcada en una gran responsabilidad la aplicación del sistema empresarial que constituye la guía y el instrumento de dirección para que las organizaciones empresariales puedan de forma ordenada, realizar las transformaciones necesarias con el objetivo de lograr la máxima eficiencia y eficacia en su gestión definir las características fundamentales del sistema de dirección y de gestión empresarial, las facultades concedidas a las empresas y a sus órganos superiores de dirección empresarial, los principales enmarcamientos para la acción y los procedimientos generales de actuación. Tiene como objetivo central incrementar al máximo su eficiencia y competitividad sobre la base de otorgarle las facultades, y establecer la política, procedimientos, que propendan al desarrollo de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de todos los jefes y trabajadores. Este subsistema caracteriza el funcionamiento de la dirección empresarial a partir de la correcta combinación de los métodos y estilos que se

utilizan, los que deberán facilitar el desencadenamiento de la energía creadora de todos los trabajadores y estar despojado del burocratismo y de la cultura de la empresa.

La economía contemporánea esta caracterizada por una alta competitividad como resultado de constantes cambios en el entorno y de un acelerado desarrollo científico, lo que exige empresas caracterizadas por la utilización intensiva de sus activos fijos, flexibles, orientadas al cliente y por tanto, a la innovación para lograr su competitividad, esta se refleja también en una mayor exigencia por parte de los consumidores, quienes en un mundo donde la información es característica de todos los procesos y llega cada vez mejor y en mayor cantidad a todos, reclaman la diferenciación de productos y servicios en elementos no tangibles como marca e imagen que constituyen señales de valor para ellos. Esta realidad cambia el concepto de calidad de los productos y nos conduce a un concepto de calidad "Como lo concibe el cliente" lo que hace que en la práctica actual no se vendan producto sino beneficios esperados.

A fines del siglo xx cuando existe una fuerte competencia en los mercados nacionales e internacionales en los cuales la utilidad de forma que casi nunca decide, ya que la tecnología actual de diseño y producción asegura un mínimo de condiciones para que el producto sea apto desde el punto de vista físico, para ser aceptado por el mercado y así obtener la satisfacción de las necesidades y deseos del cliente es la justificación económica y social de su existencia, en consecuencia, todas las actividades de la empresa deben tender a determinar esas necesidades y luego satisfacerlas para obtener una utilidad creciente, de forma estable en el largo plazo

### **Situación problemática**

La UEB Porcino Tamarindo con una capacidad total de 3500 animales, ubicada en el Municipio La Sierpe, en una llanura de fácil drenaje, geográficamente se encuentra localizada en el cuadrante 59 – 131 –62. La tecnología instalada de origen Español de la firma Rotecna para las áreas de la maternidad, preceba y la ceba. Durante los casi 27 años de producción, la UEB suministra su producción a los cebaderos y es a partir del año 1994 que es seleccionada esta unidad para aportar 136 animales con destino a Labiofam y realizar con ellos la prueba de confrontación estatal de la vacuna cólera porcino, de manera

que en la actualidad su mercado se concentra en la producción de precebas de diferentes destino: Labiofam, convenios estatales y particulares y cebaderos para su fin. Todo esto al menor costo posible y con un nivel de calidad que satisfaga las expectativas de los clientes, cumpliendo con las obligaciones mercantiles contraídas por la organización. El sector, en el que se ejecuta el negocio, presenta un nivel de madurez y experiencias conformado después de casi 27 años de trabajo y así, existen reales perspectivas de un mercado sólido y con tendencia a la expansión y a la recuperación. Perteneciente a la Empresa Provincial Porcina conformada en la Provincia por distintas UEB como son: Integral Carbo, Venega y Cacahual. La ubicación geográfica de la UEB, el estado actual y la conservación de sus áreas, la eficiencia lograda en la utilización del combustible y su disponibilidad, así como la disponibilidad de las materias primas (Pienso) que requiere todo el proceso de producción hasta la ceba, explica las principales ventajas del mismo. Sin embargo, el sostenido incremento del precio del cerdo, a los fijos valores de venta, constituye junto a la incertidumbre del suministro y reserva de materias primas para el proceso de producción de cerdos, las mayores desventajas y amenazas. Independientemente de ello la visión es que la UEB sea de referencia en la producción de cerdos.

A pesar de ser una empresa que ha tenido importantes resultados desde su creación, pueden apreciarse las siguientes dificultades:

- Resulta imprescindible tener mayor creatividad y originalidad a la hora de solucionar los problemas que diariamente se presentan para la concertación de negocios.
- Es preciso interpretar de una manera más rápida y objetiva las tendencias de las necesidades del mercado en las áreas en que se desarrollan, y así poder penetrar los mismos.
- Identificar a sus competidores en el mercado y trazar estrategias de trabajo para lograr ocupar la posición de líder.
- La capacitación del personal en el área comercial es insuficiente.
- No existe un procedimiento que posibilite una correcta Orientación al Cliente de la organización que posibilite el incremento de su cuota de mercado y la mejora de la rentabilidad comercial.

### **Problema científico**

La UEB Porcino Tamarindo no cuenta con un procedimiento para mejorar la orientación al cliente que le permita incrementar la cuota de mercado y la satisfacción de los clientes.

### **Objeto de estudio teórico**

La orientación al cliente en las organizaciones

### **Campo de acción**

La orientación al cliente en la UEB Porcino Tamarindo

### **Objetivo general**

Elegir e implementar un procedimiento para mejorar la orientación al cliente que posibilite incrementar la cuota de mercado y la satisfacción del cliente en la UEB Porcino Tamarindo.

### **Objetivos específicos**

1. Estudiar y analizar la bibliografía relacionada con la orientación al cliente, cuota de mercado y satisfacción del cliente para conformar el marco teórico referencial de la investigación.
2. Realizar un diagnóstico de la situación actual que presenta la UEB Porcino Tamarindo.
3. Elegir un procedimiento para mejorar la Orientación al Cliente en la UEB Porcino Tamarindo
4. Implementar el procedimiento en la UEB Porcino Tamarindo.
5. Valorar la incidencia de la implementación del procedimiento en la cuota de mercado y la satisfacción de los clientes de la UEB Porcino Tamarindo.

### **Hipótesis de la investigación**

Si se implementa un procedimiento para mejorar la orientación al cliente en la UEB Porcino Tamarindo entonces se incrementa la cuota de mercado y la satisfacción del cliente.

### **Definición y operacionalización de las variables**

**Variable independiente:** Orientación al cliente

**Definición:** Una empresa orientada al cliente es la que hace depender las decisiones estratégicas de los deseos y necesidades de clientes reales y potenciales.

**Indicadores:** estrategia de dirección, estructura funcional, segmentación de clientes, procesos, sistema de información de marketing, dominio del mix de marketing por el personal.

**Variable dependiente:** cuota de mercado

**Definición:** porcentaje de las ventas de la empresa (en el mercado) dividido por las ventas totales disponibles en el mercado.

**Indicadores:** ventas de la empresa, ventas del mercado

**Variable dependiente:** satisfacción del cliente

**Definición:** respuesta de evaluación que los clientes dan acerca del grado hasta el cual un producto o servicio cumple con sus expectativas, necesidades y deseos.

**Indicadores:** fiabilidad, capacidad de respuesta, profesionalidad, accesibilidad, cortesía, comunicación, credibilidad, seguridad, conocimiento y comprensión, elementos tangibles.

**Significación Teórica:** El estudio y análisis de la bibliografía permitió apropiarse de conceptos y definiciones relacionadas con la orientación al cliente, cuota de mercado y satisfacción del cliente. La implementación del procedimiento adaptado a las condiciones de la entidad contribuye también a la significación teórica de la investigación.

**Significación Metodológica:** se manifiesta en la posibilidad de integrar coherentemente conceptos de diferentes orígenes y áreas del saber, con el objetivo de implementar el procedimiento para mejorar la orientación al cliente. También constituye significación metodológica la evaluación de la cuota de mercado y la satisfacción del cliente.

**Significación Práctica:** se relaciona con la implementación en la práctica del procedimiento para mejorar la orientación al cliente que posibilita incrementar la cuota de mercado y la satisfacción del cliente en la UEB Porcino Tamarindo.

**Significación social:** la investigación tiene gran significación social pues las producciones de la unidad van destinadas a la población por lo que la mejora de la orientación al cliente impacta de forma inmediata en el beneficio de la sociedad.

**Significación económica:** el incremento de la cuota de mercado garantiza la sostenibilidad económica de la UEB, manteniendo la satisfacción de los clientes quienes garantizaran los ingresos por ventas.

## **Viabilidad**

Se cuenta con los recursos económicos, materiales y humanos para poder enfrentar la investigación y de esta forma se garantiza la viabilidad de la misma contando además con la aprobación y motivación de la dirección de la Unidad.

## **Tipo de investigación**

La investigación se describe como **exploratoria** puesto que se realiza un diagnóstico profundo de la UEB, **descriptiva** ya que en el transcurso de la implementación del procedimiento se describe el comportamiento de las diferentes áreas y principalmente **correlacional** al establecer la relación entre la orientación al cliente, la cuota de mercado y la satisfacción del cliente.

## **Métodos**

- Análisis y síntesis
- Histórico lógico

## **Técnicas**

- Trabajo en grupo
- Encuestas
- Análisis de información

## **Resultados esperados**

Los resultados esperados en la presente investigación estarán dirigidos en esencia al logro de metas precisas como:

- Lograr mayor creatividad y originalidad a la hora de solucionar los problemas, en correspondencia con la correcta orientación al cliente.
- Realizar un diagnóstico de la situación actual que presenta la UEB.
- Elegir un procedimiento para mejorar la Orientación al Cliente en la UEB
- Alcanzar la mejora en el grado de orientación al cliente.
- Amplia la cuota de mercado de la UEB.
- Mejorar la satisfacción de los clientes de la UEB.
- Interpretar de una manera más rápida y objetiva las tendencias de las necesidades del mercado.

## **Estructura de la investigación**

La presente investigación se estructura en los siguientes capítulos:

**Capítulo I:** Marco teórico referencia de la investigación.

**Capítulo II:** Procedimiento para mejorar la orientación al cliente en la UEB Porcino Tamarindo.

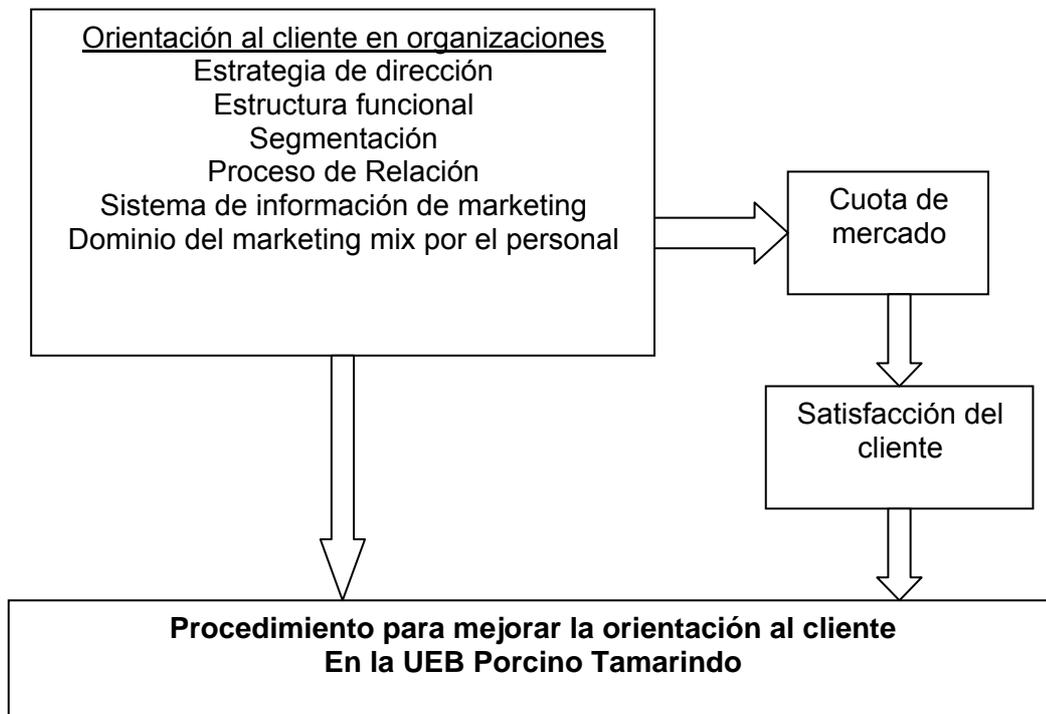
**Capítulo III:** implementación del procedimiento para mejorar la orientación al cliente en la UEB Porcino Tamarindo.

## Capítulo I: Marco teórico referencial de la investigación

### 1.1 Introducción

El desarrollo económico alcanzado en el siglo XX y principios del XXI, se ha caracterizado por el crecimiento del sector agropecuario de la economía. Especialmente, a partir de los años setenta, la producción porcina ha contribuido de manera importante a ello. Favorecido por el florecimiento económico posbélico, la modernización de los medios de transporte y de las comunicaciones en general.

Ante estas realidades, y teniendo en cuenta la crítica situación creada a partir del derrumbe del socialismo en Europa del Este, Cuba asume la crianza porcina como uno de los ejes básicos en la redefinición de su estrategia



económica a partir de los años 90.

En el presente capítulo se realiza un análisis de la literatura relacionada con el marketing de servicios, la orientación al cliente, y la manifestación el proceso comercial, para conformar el marco teórico de la investigación. Con este fin se definió el siguiente hilo conductor (**Figura 1.1**).

**Figura 1: Hilo conductor de la investigación (Elaboración propia).**

### 1.2. El marketing como motor impulsor de la venta de productos

¿Cómo retener el negocio clave actual?, ¿cómo se concentra mi negocio?, ¿dónde están y como son los clientes claves del mismo?, ¿qué riesgos y oportunidades tengo en los clientes claves de mi negocio actual?, ¿qué clientes necesitan o son merecedores de más esfuerzos de retención?

Estas son preguntas que muchos directivos de empresa se formulan hoy día y cuya respuesta, es necesario reconocerlo, no siempre es fácil. Para lograr contestarlas con precisión es necesario obtener resultados ampliamente positivos en términos de refinamiento de las estrategias comerciales. Los clientes ideales de una entidad suelen representar del 10 al 20% de su clientela total y generan del 50 al 80% de su rentabilidad.

Por otra parte el trato preferencial a clientes nos ha demostrado que éstos incrementan sus consumos de forma estadísticamente significativa en plazos muy cortos. De ahí que se propongan las siguientes estrategias de:

Trato personalizado.

Ofertas personalizadas no automáticas, sino realizadas por su gestor comercial, con el doble objetivo de retener y crecer en el cliente. En este sentido conocemos que la presión comercial del gestor debe ser suave. Algunos estudios han demostrado que la venta crece si la presión comercial disminuye.

**Kotler (1985)**, identificó cuatro categorías de oferta, que varían desde un bien puro a un servicio puro:

Un bien tangible puro como jabón, pasta de dientes o sal. Ningún servicio acompaña al producto.

Un bien tangible con servicios anexos para mejorar su atractivo ante los clientes. Las computadoras son un ejemplo.

Un servicio mayor con bienes y servicios menores anexos como un viaje aéreo de primera clase.

Un servicio puro como cuidado de niños y psicoterapia.

### ***El Marketing Tradicional***

En el marketing tradicional (estructurado para productos de consumo masivo comercializados mediante una amplia distribución externa) no se tomó en consideración la relación empresa - usuario final (absolutamente necesaria en los servicios) y, en consecuencia, no se incluyó como un elemento determinante para el éxito de mercado. No es hasta el 2004 que la American

Management Association incluye el vínculo empresa - consumidor como parte de su renovada definición del marketing. Como sabemos el objetivo fundamental del marketing es alcanzar la máxima participación de mercado para la empresa. Y también sabemos que para mantener una alta participación de mercado es necesario lograr que los mismos consumidores o clientes compren una y otra y otra vez el mismo producto o servicio.

En los servicios:

La repetición de compra pasa necesaria y constantemente por la calidad "externa" de las ofertas de la empresa y depende de los niveles de eficacia que se alcancen en la interacción, directa y continúa, que se establece entre la empresa y sus clientes (usuarios finales). La aplicación de los modelos tradicionales del marketing en los servicios puede lograr que una persona compre un nuevo servicio por primera vez, pero sólo la eficaz gestión de la relación empresa-cliente logrará que esa persona deje de ser un comprador ocasional para convertirse en un comprador que mantiene vivo el ciclo de repetición de compra.

### ***El Marketing Relacional***

El desarrollo de una "especialización" del Marketing denominada Marketing Relacional o Marketing Interactivo se debe a que no se contaba prácticamente con ningún esquemas, instrumentos y métodos que ofrece el Marketing Tradicional para afrontar con eficacia la gestión de las relaciones empresa - clientes que se producen en los servicios en niveles tan altos, vinculantes y continuados.

Actuando en el área de la calidad externa, el Marketing Relacional se ocupa de:

- Potenciar la eficacia de las relaciones empresa - cliente, con el fin de elevar la percepción de valor recibido en los servicios prestados, con el propósito de elevar los niveles de satisfacción de los clientes con los servicios recibidos, a fin de consolidar la fidelización de los clientes hacia la empresa, sus servicios y marcas, y de esa manera mantener altos niveles de repetición de compra a largo plazo, lo que redundará en más altos y sostenidos niveles de rentabilidad.

Juan Carrión Maroto en su Artículo: "La estrategia centrada en el cliente: del Marketing Relacional al CRM" citando a Alet J. (1994) dice: "El Marketing

Relacional es el proceso social y directivo de establecer y cultivar relaciones con los clientes, creando vínculos con beneficios para cada una de las partes, incluyendo a vendedores, prescriptores, distribuidores y cada uno de los interlocutores fundamentales para el mantenimiento y explotación de la relación".

En la práctica, la relación que existe entre el marketing tradicional y el marketing relacional es que el Marketing Tradicional se encarga de captar nuevos clientes y el Marketing Relacional se encarga de que sigan siéndolo. Además de que El Marketing Tradicional puede lograr que un cliente compre el servicio por primera vez, pero sólo el marketing relacional puede lograr que vuelva a comprarlo indefinidamente.

### **El Marketing Interno**

El marketing interno consiste en un conjunto de métodos y técnicas de gestión de la relación personal-empresa que tiene como propósito lograr que el personal adopte voluntaria y espontáneamente la orientación al cliente y al servicio que es necesaria para garantizar altos, consistentes y estables niveles de satisfacción de los clientes con todos los productos que comercializa la organización.

Según **Kotler (1997)**, la relación que existe entre los diferentes elementos del enfoque tridimensional es la siguiente:

El Marketing Tradicional (o "externo") establece y comunica las promesas.

El Marketing Relacional (o "interactivo") entrega las promesas.

El Marketing Interno permite que se entreguen las promesas.

### **1.3 La orientación al cliente como necesidad para el logro del éxito organizacional**

Un Marketing orientado al cliente, coordinado y atento a las acciones de la competencia, es esencial para alcanzar tanto la satisfacción del cliente como el éxito de la organización, por lo tanto la identificación del grado de satisfacción del consumidor con respecto al producto ofrecido, resulta fundamental a la hora de hacer un balance del desempeño de la unidad, en tal sentido, la medida de satisfacción representa un mecanismo de retroalimentación para la organización, que le permitirá tomar medidas adecuadas para el desarrollo futuro del negocio.

Las organizaciones, dependen de sus clientes, y por eso deben entender las necesidades presentes y futuras de los mismos. Deben de adaptarse a las necesidades e incluso sobrepasar las expectativas de los consumidores.

Todo en la organización, de estar orientado hacia el cliente. Las empresas, dependen de la aceptación y consumo de sus productos por parte de los consumidores. Esta necesidad, da origen al principio de la orientación hacia el cliente de toda la actividad de la empresa u organización.

Es necesario conseguir la satisfacción del cliente, cubrir sus necesidades, y satisfacer sus expectativas. A cambio, el cliente se identificará con la organización, y estará predispuesto a mantener su nivel de implicación hacia la organización.

Según **Fernández (2005)**, los beneficios que aporta mantener una organización centrada en el cliente son:

- Incrementar los beneficios y cuota de mercado mediante respuestas rápidas y flexibles hacia las oportunidades de mercado. El mercado, evoluciona rápidamente. Igual que los gustos y necesidades de los consumidores. El empresario, ha de poder adaptarse y gestionar rápidamente para poder obtener beneficios. Los beneficios, son lo que motivan al empresario. Y permite pagar sus sueldos, impuestos, y generar riqueza.
- Incrementar la efectividad en el uso de los recursos de la organización, y aumentar la satisfacción de los consumidores. Para obtener beneficios, hay que vender. Y para vender, hay que contentar al consumidor.
- Incrementar la lealtad de los consumidores para repetir el negocio o compra. Teniendo asegurado el beneficio, se pueden hacer planes de futuro basado en datos exactos y fiables. Es decir, permanecer en el mercado, y mejorar la calidad del producto.

Al aplicar el principio de orientación hacia el consumidor según **Fernández (2005)**, típicamente se conduce a:

- Investigar y entender las necesidades y expectativas de los consumidores

La información se obtiene mediante investigación. Desde datos estadísticos y encuestas, hasta saber interpretar las quejas de los clientes.

- Asegurar que los objetivos de la organización están enlazados con las necesidades y expectativas de los consumidores. Si el producto responde a las expectativas del consumidor, este lo adquirirá ahora, y en el futuro. Si no le gusta, si es rechazado, porque existe un producto similar que le produce mayor satisfacción o incluso si es un bien sustitutivo -producto que hace las veces de otro producto, sin ser una réplica. El consumidor lo rechazará y consumirá otros productos de otra organización, con la pérdida consiguiente de ventas, beneficios y cuota de mercado.
- Comunicar las necesidades y expectativas de los consumidores a través de la organización. La comunicación, debería de ser fluida y sin tapujos, para obtener datos e información, saber conocer los defectos, y mejorar el producto o servicio. La comunicación, incluye experiencia y conocimiento técnico para aprovechar todos los recursos y potencialidades del grupo. Lo que permite tomar decisiones adecuadas.
- Medir la satisfacción del consumidor y actuar según los resultados. Todas las organizaciones, deben de tener medios para conocer la satisfacción del cliente, e intentar mejorarla en vistas a los datos conocidos. Y las capacidades y posibilidades de la organización. El fin último es satisfacer al consumidor en el máximo grado posible.
- Manejo sistemático de las relaciones con los clientes. El consumidor, ha de sentirse satisfecho a todos los niveles, incluso cuando efectúa quejas. Ha de hacerse todo lo posible para mantener contento al cliente eliminando todo elemento de insatisfacción. La organización hará lo posible por subsanar los datos del producto mediante los medios más adecuados, que en determinados casos, están fijados por ley.
- Asegurar una aproximación balanceada satisfaciendo a los consumidores y otras partes interesadas

Si todo marcha bien, todo va bien. La organización, es algo más que un conjunto de directivos y trabajadores. Involucra a todas las partes y procesos que interactúen con la empresa. Hay que tener las mejores intenciones hacia todo el mundo.

Existen elementos mínimos a considerar en un proceso de Orientación al Cliente:

1. Crear una visión orientada hacia la conservación del Cliente. Pensando siempre en el largo plazo.
2. Identificación de áreas críticas, para lograr excelencia en el servicio a los Clientes.
3. Capacitación a todo el personal en la atención al Cliente, principalmente dirigido al personal de línea. Se debe saber que hacer ante diferentes situaciones, creando algunos procedimientos que permitan resolver rápidamente algún conflicto, y temas básicos, como responder, la forma de comportarse, su disposición hacia los Cliente etc.
4. Prever eventos compensatorios de servicios, enfocado a suplir cualquier impresión negativa del Cliente originada en una falla de servicio que la Empresa, de acuerdo a sus expectativas debía prestar. Estos eventos conllevan atribuciones al personal, a fin de que puedan manejarlos adecuadamente y en el momento, para así revertir una posible situación que perjudique a la Empresa y también la lealtad del Cliente.
5. Seducir al Cliente, visitar a los Clientes ejecutivos y personal, invertir en el personal que esta en la primera línea de fuego, enseñándolo a escuchar y comunicar, transmitir al personal de la Empresa la experiencia de los Clientes, sus necesidades y sus requerimientos.
6. Desarrollo de un sistema que permita comunicar a la organización las necesidades y expectativas que se están descubriendo en los Clientes.
7. Creación de equipos de trabajo en cada área.

#### **1.4. El cliente, punto de partida y final de la estrategia organizacional**

Cuando se habla de cliente, se trata de la persona natural o jurídica que recibe los productos o servicios resultantes de un proceso, en el intento de satisfacer sus necesidades y de cuya aceptación depende la sobre vivencia de quien los provee.

Sin embargo, **Costa (2005)** visualiza a los clientes de una Empresa en un concepto más amplio e integral, y dice que están constituidos por todas las personas naturales o jurídicas cuyas decisiones determinan la posibilidad de que la organización prospere en el tiempo.

Se vive en un mundo de consumidores sofisticados y extremadamente informados, que buscan la mejor calidad y el mejor precio, y a la vez, la globalización ha traído de la mano a empresas competidoras en todos los rubros con el capital y la estrategia necesaria para "jugar" con las mejores probabilidades de éxito.

El cliente es cada vez más exigente y se vive en un más que competitivo mercado. Sólo las empresas que aporten verdadero valor a sus clientes en base a sólidas y rentables relaciones en el tiempo, sobrevivirán. Sin duda, en un entorno tan complejo como el actual con clientes cada vez más exigentes en calidad, precio y plazos, debe hacerse que éstos se encuentren en el centro de la organización para conseguir su satisfacción y el conocimiento de su comportamiento y necesidades consiguiendo así ventajas competitivas. Mantener un buen grado de orientación hacia los clientes mantendrá la empresa en una posición defensiva a la hora de competir.

Es muy importante darse cuenta que se debe construir y fortalecer una relación a largo plazo con el cliente para lograr unas mayores tasas de rentabilidad y crecimiento sostenido. El éxito de la empresa de hoy, va a depender de la capacidad para poner en práctica los fundamentos sobre los que el Marketing Relacional está basado, como reducir el coste de obtener nuevos clientes para incrementar la retención de éstos, tratar a los clientes adecuadamente, reconocer su individualidad y satisfacer sus necesidades únicas para así, asegurarse un crecimiento sostenible que le aporte altas tasas de rentabilidad a la organización.

**Carrión (2005)** en su artículo "La estrategia centrada en el cliente: del marketing relacional al CRM", menciona una serie de características específicas del cliente de hoy en día las cuales deben tenerse en cuenta a la hora de valorar diferentes aspectos sobre él:

1. Es consciente del precio y busca la buena relación calidad /precio
2. Tiene recursos, pero le falta tiempo.
3. Entiende de marketing.
4. Adopta las modas y los nuevos productos rápidamente pero se hastía con facilidad
5. Es exigente.
6. Tiene conciencia social.

7. Está habituado a comprar y a tener acceso a la información durante las 24 horas del día, 7 días a la semana.

Es bien sabido que cada vez es más importante la tendencia de que el cliente no compra las características intrínsecas de un producto, sino que lo que quiere es cubrir sus necesidades a través de ese producto concreto y todos los servicios y valores añadidos asociados a él. Por lo tanto, el protagonismo del producto en sí queda diluido como un componente más del valor que se le aporta al cliente.

Se pueden diferenciar una serie de etapas o escalones que sube el cliente desde que no conoce la hasta que se convierte en un propagandista de sus virtudes, las mismas son citadas en el Curso de Fidelización del cliente del portal **Aula Fácil (2004)**:

1. Cliente posible. Es un consumidor que seguramente no nos conoce pero que se encuentra dentro de nuestra zona o nuestro mercado.
2. Cliente potencial. Una persona que tiene las características adecuadas, para comprar nuestro producto o servicio.
3. Comprador. Ha realizado una operación puntual de compra.
4. Cliente eventual. Nos compra ocasionalmente y compra también en otras empresas de la competencia. No somos su principal proveedor.
5. Cliente habitual. Nos compra de forma repetida pero compra también en otras empresas.
6. Cliente exclusivo. Sólo nos compra a nosotros ese tipo de productos. No compra a los competidores del sector.
7. Propagandista. Nos hace propaganda y recomienda nuestro servicio a otros consumidores.

Poner al cliente en el centro de la organización es un cambio importante a todos los niveles de la misma y donde la metodología y la experiencia son elementos muy importantes.

En muchas ocasiones, cuando se comenta que una empresa debe de estar orientada al cliente, se suele pensar que este es un trabajo del área de ventas, marketing y/o atención al cliente, ya que son las áreas en contacto directo con el cliente. Esto es una equivocación ya que esa es la punta del iceberg pero generalmente, existen otras áreas donde una actuación de mejora puede incidir en un aumento espectacular en el grado de satisfacción al cliente.

Obviamente la situación ideal es conocer tanto a los clientes actuales como a los potenciales pero debido a que el nivel de complejidad para conocer ambos tipos de clientes es elevado en muchas ocasiones, siempre que haya que priorizar, es conveniente empezar con los clientes actuales ya que habitualmente se podrán conseguir resultados a más corto plazo.

La fidelidad es un objetivo básico del Marketing Relacional y se logra cuando se vaya más allá de la satisfacción del Cliente. Se debe 'deleitar' al cliente, superar con creces sus expectativas y anticiparse a sus necesidades.

Si el conocimiento de los clientes es el primer paso para saber lo que esperan de la empresa y por tanto, la base para generar un buen nivel de satisfacción, entonces se debería conseguir una adecuada información de ellos. **Costa (2005)** plantea una serie de preguntas claves en su artículo: "El conocimiento de los clientes como clave fundamental del éxito", las cuales resultan de gran importancia a la hora de recolectar cierto grado de información acerca de los clientes de la empresa:

¿Cuánto me puede llegar a comprar?

Se debe identificar aquellas características que permitan identificar su potencial de compra.

¿Qué valora de nuestro producto o servicio?

En este sentido, se deben identificar qué les motiva para adquirir el producto o servicio: el precio, la calidad de producto, la marca, el grado de personalización, el grado de colaboración, la rapidez de respuesta, la imagen, la innovación, etc.

Si me compra el producto / servicio X, ¿podría comprarme el producto / servicio Y?

Es conocer si los clientes de un determinado producto / servicio son clientes directos de otros productos /servicios de la cartera de la compañía y que no compran actualmente por algún motivo.

¿En qué canales quiere que se lo ofrezcamos?

Identificar qué canales son los más cercanos y valorados para relacionarse con el cliente: presencia personal, Internet, teléfono, carta, etc.

¿Cuáles van a ser sus necesidades futuras?

Es fundamental identificar todas aquellas características que permitan identificar su evolución, y por lo tanto, sus tendencias futuras de compra.



### 1.4.1 Segmentación de clientes

La empresa debe definir quiénes son los clientes que valoran los esfuerzos que se realizan con el objetivo de brindar el mejor servicio. Ya no puede darse "el lujo" de venderle a cualquiera. Las políticas de precio han dejado de ser lo que realmente importa, ya que generalmente esta estrategia atrae clientes de una sola compra, que en el corto plazo representan una importante pérdida para la empresa. No sólo hay que vender, hay que trabajar para crear una relación a largo plazo con el cliente y todo lo que quede afuera de esta estrategia sólo traerá importantes pérdidas de rentabilidad para la organización.

La segmentación de los clientes facilitará la "luz" para que el Plan de Marketing cobre "nueva vida" y se convierta en ese elemento que el responsable de ventas necesita para que le oriente en su actividad diaria de relación con el mercado.

Al hablar del cliente, se debe necesariamente ampliar el tradicional concepto de Cliente, entendiendo como aquel que compra algo al proveedor, e introducir a esta definición un concepto importantísimo, que es la calidad de cliente "interno" y "externo" que este pueda revestir.

A partir de esto último emergen básicamente dos tipos de clientes a los cuales la empresa debe prestar atención y a los cuales **Rojas (2005)** hace referencia en su artículo: "Mejoramiento de la calidad mediante la orientación al cliente y el compromiso de la empresa":

#### CLIENTE EXTERNO:

Es el Cliente final de la Empresa, el que esta fuera de ella y el que compra los productos o adquiere los servicios que la Empresa genera.

#### CLIENTE INTERNO:

Es quien dentro de la Empresa, por su ubicación en el puesto de trabajo, sea operativo, administrativo o ejecutivo, recibe de otros algún producto o servicio, que debe utilizar para alguna de sus labores.

#### CLIENTES FINALES

Se refiere a las personas que utilizaran el producto o servicio adquirido a la Empresa y que se espera se sientan complacidas y satisfechas.

#### CLIENTES PAUSAS:

Son los distribuidores que hacen que los productos o servicios que provee la Empresa estén disponibles para el usuario final o beneficiario

Las técnicas de segmentación son siempre interesantes y permiten obtener grupos homogéneos de clientes, en cuanto a gustos, estilos de vida, actitud hacia la compra, etc. El micro marketing o marketing “1 to 1” se puede considerar una forma de Marketing Directo que aparece en los años 90, con el objetivo de mejorar la forma de acercarse a los clientes de forma personalizada.

El concepto de segmentación de clientes tiene su origen en el campo del marketing y la investigación de mercado. Describe la división analítica de un mercado, clasificando los potenciales clientes conforme a distintos criterios, formando grupos o segmentos de clientes homogéneos internamente y heterogéneos externamente, a cada uno de los cuales pueden dirigirse acciones específicas de marketing, con lo que mejora la eficacia de estas actividades. Estas técnicas son valiosas para las empresas pues la relación con el cliente es un factor clave para el éxito.

#### **1.4.2 Proceso de Relación con el cliente**

Un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de materiales o información, dan lugar a una o varias salidas también de materiales o información con valor añadido. En otras palabras, es la manera en la que se hacen las cosas en la organización.

Ejemplos de procesos son el de producción y entrega de bienes y/o servicios, el de gestión de relaciones con los clientes, el de desarrollo de la estrategia, el de desarrollo de nuevos productos / servicios, etc.

Las empresas cada vez dan más valor a la calidad de las relaciones con sus clientes como medio para mantenerse en un mercado tan competitivo como el actual, en el que la diferenciación ya no se centra en los productos, sino en la forma de construir relaciones duraderas y beneficiosas con los clientes. Aumenta el conocimiento de los productos y servicios de la entidad y sus competidores por parte de los clientes. Las empresas cambian el orden de prioridades para atraer y retener este tipo de clientes, cada vez más especialistas.

Los objetivos generales que persiguen una reingeniería y gestión de procesos según **Crío (2005)** son:

1. Mayores beneficios económicos debidos, tanto a la reducción de costes asociados al proceso, como al incremento de rendimiento de los procesos.
2. Mayor satisfacción del cliente debido a la reducción del plazo de servicio y mejora de la calidad del producto/servicio.
3. Mayor satisfacción del personal debido a una mejor definición de procesos y tareas
4. Mayor conocimiento y control de los procesos
5. Conseguir un mejor flujo de información y materiales
6. Disminución de los tiempos de proceso del producto o servicio.
7. Mayor flexibilidad frente a las necesidades de los clientes

De esta manera la metodología según **Crío (2005)** para lograr esto sería:

0.- Creación del equipo global del proyecto.

Este será el equipo que liderará la transformación de la organización y en el que debe estar implicada la alta dirección.

1.- Definir el mapa de procesos de la compañía analizando los procesos claves

El mapa de procesos nos sirve para identificar e interrelacionar los procesos ya que este es el primer paso para poder comprenderlos y mejorarlos. Es definitivo para el éxito del proyecto identificar cuales son los Factores Críticos de Éxito de la organización.

2.- Relacionar la estrategia de la compañía y los objetivos estratégicos con los indicadores de los procesos empleando herramientas como el mapa estratégico del Cuadro de Mando Integral.

3.- Creación de equipos para cada uno de los procesos definiendo el líder del proceso así como los indicadores para cada uno de ellos.

4.- Reingeniería de procesos

Para afrontar la reingeniería de procesos básicamente se consideran cinco conceptos:

- Metodología sólida y contrastada para el desarrollo e implantación de la reingeniería
- El conocimiento de los procesos de los integrantes de la organización
- Las mejores prácticas habitualmente aportadas por consultores externos a la organización.
- Los sistemas de información que soporten los nuevos procesos.

- Una visión global de los procesos que consigue no sólo optimizar los procesos de una manera local sino de manera global.

5.- Mejora continua de los procesos empleando las técnicas específicas.

6.- Seguimiento y control.

Un proyecto de este perfil llevará a un continuo trabajo de seguimiento y control de los procesos para conseguir su optimización y control.

Es importante destacar la diferencia entre la reingeniería y la gestión de procesos. Un proyecto de reingeniería aporta un beneficio radical a los procesos y por tanto a los resultados empresariales.

En cuanto a los procesos que tienen oportunidades de mejora, en cualquier proceso en el que existan intercambios de información, el impacto de las Nuevas Tecnologías será muy importante. Una de las posibilidades más importantes en la mejora de sus procesos empleando Internet es la posibilidad de enviar información rápidamente a través de la cadena de valor.

#### **1.4.3 Satisfacción del cliente**

Satisfacción se define conceptualmente como “el cumplimiento o realización de una necesidad, deseo o gusto”, según el diccionario de la lengua española, lo cual, en términos de investigación de mercados, se podría plantear como una pregunta en términos de si se ha cumplido o no, en mayor o menor grado, la necesidad, el deseo o gusto que dio origen a una compra determinada.

La satisfacción del cliente es el elemento más importante de la gestión de la calidad y la base del éxito de la empresa, recogido de forma expresa en la revisión de la norma **ISO 9001:2000** “Sistemas de Gestión de la Calidad “, y establece expresamente la necesidad de.

Disponer de un procedimiento adecuado para medir el grado de satisfacción de los clientes.

Disponer de datos medibles y que a partir de su tratamiento nos permitan conocer su grado de satisfacción actual, así como poder intuir expectativas futuras de nuestros clientes.

Utilizar estos datos para definir actuaciones y procesos internos de la empresa con vistas a mejorar el grado de satisfacción de nuestros clientes y por tanto como hemos dicho anteriormente el éxito de la empresa.

La satisfacción del cliente es una respuesta de evaluación que éstos dan acerca del grado hasta el cual un producto o servicio cumple con sus

expectativas, necesidades y deseos. Sensibilizarse acerca de ella sólo tiene sentido en la medida que el proveedor esté dispuesto a cambiar su manera de establecer una relación con ese cliente.

Todos los analistas que han estudiado la calidad de los servicios y las formas de lograrla están de acuerdo en afirmar que con la implantación de estándares, la calidad deja de ser un término vago, poco preciso, muchas veces basado sólo en "palabras bonitas", para convertirse en datos concretos, acciones específicas que pueden ser observadas y medidas y en directrices claras que pueden ser seguidas, incluso, en los niveles operativos más bajos de la organización.

Los estándares constituyen el único medio realmente eficaz del que dispone la dirección de una empresa para controlar las operaciones de la organización sin necesidad de tener que supervisar y controlar individualmente, una por una, a todas las personas que trabajan en la empresa y todas y cada una de las actividades que éstas realizan.

En las empresas de todo tipo, una de las áreas en las que más se utilizan los estándares es en la medición y gestión de la calidad. En esta área, los estándares de calidad son los parámetros que se establecen como puntos de referencia para medir, evaluar y controlar. En el área de la calidad, los estándares según, **Rojas (2005)** cumplen tres funciones clave de igual importancia:

Primero: Establecen, idealmente con base en las necesidades, deseos y expectativas de los usuarios y clientes, las metas de calidad que debe alcanzar la empresa.

Segundo: Sirven como parámetro para medir los niveles de calidad que, en realidad, se logran en la empresa.

Tercero: Indican al personal cuáles son, de acuerdo con los criterios de la empresa, las características concretas que deben poseer los productos o servicios para que sean considerados de calidad.

En esencia, establecer estándares del servicio es convertir las expectativas de los clientes (y las promesas hechas por la empresa) en atributos percibidos en el servicio, de cumplimiento obligatorio, con el fin de garantizar que siempre estarán presentes en cada prestación. Cuando en una empresa no existen estándares de calidad claros y concretos, se deja en manos del personal la

decisión diaria y cotidiana sobre cuál debe ser la calidad final que tendrán los servicios de la organización.

Con el establecimiento de los estándares lo que se procura es guiar el esfuerzo de todo el personal hacia el logro de los niveles de calidad que pretende alcanzar la empresa, evitando que cada empleado decida individualmente cómo debe actuar en el momento de la prestación. Se trata de identificar los momentos de la verdad y establecer cuáles son las normas y parámetros que definirán la calidad esperada por la empresa en cada una de esas situaciones para lograr una plena satisfacción del cliente.

Se puede medir satisfacción en diferentes etapas del proceso de compra, desde las expectativas que se establecen previamente, hasta la situación de compra y el uso de los productos y servicios. De hecho, podría argumentarse que la medición incluya una comparación entre lo que el cliente esperaba obtener, frente a lo que realmente obtuvo mediante la relación de intercambio.

Tradicionalmente se emplean cuestionarios debidamente estudiados que dan una referencia de las opiniones que los clientes tienen de la empresa y de sus productos y servicios.

Los cuestionarios de valoración se están pasando cada vez más a formato digital y a través de bases de datos y correo electrónico son remitidos a los clientes para que valoren y permita sacar conclusiones de cómo mejorar.

Muchos de los datos se rellenan simplemente para cubrir el expediente y no reflejan la realidad de la relación empresa-cliente. Debido a estos problemas, son muchas las empresas que están optando por emplear mecanismos de medición de la satisfacción de los clientes, basados en cuestionarios, pero complementados con información adicional de forma verbal y directa con el cliente que mejora sensiblemente la calidad de la información obtenida.

La satisfacción del cliente, no trata tanto de atender las quejas y reclamaciones de manera más o menos sistemática, sino de obtener y explotar toda la información que se pueda captar sobre los clientes: sus opiniones, deseos, expectativas y en definitiva poder ofrecerle de manera satisfactoria productos y servicios. Además permite trabajar con mayor calidad, de manera coordinada con los empleados y proveedores en unos objetivos comunes así como mejorar su comunicación.

El productor debe intentar diseñar y producir bienes de consumo que satisfagan las necesidades del consumidor. Con el fin de descubrir cuáles son éstas se utilizan los conocimientos del marketing. Al principio se limitaba a intentar vender un producto que ya estaba fabricado, es decir, la actividad de mercadotecnia era posterior a la producción del bien y sólo pretendía fomentar las ventas de un producto final. Ahora, el marketing tiene muchas más funciones que han de cumplirse antes de iniciarse el proceso de producción; entre éstas, cabe destacar la investigación de mercados y el diseño, desarrollo y prueba del producto final.

## 1 DISEÑO DEL PRODUCTO

Se conoce como una línea de productos a aquellos bienes que, aun siendo iguales en apariencia, es decir, con un mismo estilo o diseño, difieren en tamaño, precio y calidad. Las líneas de productos deben responder a las necesidades y gustos de los consumidores.

Para poder desarrollar una con ciertas posibilidades de éxito comercial, el departamento de marketing realiza una investigación para analizar el comportamiento de los consumidores. Con el tiempo su atractivo inicial derivado de la novedad. Los productores también pueden acelerar la caducidad del producto al introducir otros nuevos con razas más puras. Hoy los consumidores no sólo esperan que aparezcan productos novedosos, sino que reaccionan de modo positivo a las mejoras e innovaciones productivas. Esto influye en la conversión de los animales que, a su vez, repercute en los costos y, por tanto, en el precio final. La competencia entre productores que producen productos parecidos acelera la aparición de otros con nuevas características.

## 2 PRECIO DEL PRODUCTO

Los dos determinantes principales del precio son los costos de producción y la competencia. No resulta rentable vender un producto a un precio inferior a los costos de producción, pero es imposible hacerlo a un precio superior al de los

bienes similares. No obstante, existen muchos otros factores que determinan el precio final. La política de la empresa puede exigir que se venda a un precio que minimiza los beneficios en las nuevas líneas de productos, o se puede bajar mediante descuentos para vender mayor cantidad.

Existen normas sobre la competencia que impiden a los productores fijar una cuantía máxima del precio de venta final. No obstante, algunos fabricantes logran controlar el precio de venta final al ser propietarios de los puntos de venta al por menor, pero esto sólo ocurre en contadas ocasiones.

Por otra parte, algunos gobiernos intentan limitar la competencia en precios para favorecer a los pequeños empresarios que no pueden competir con las grandes empresas. Por ello, las decisiones que toma el departamento de mercadotecnia sobre precios deben ser revisadas por el departamento jurídico de la compañía.

### 3 PROMOCIÓN DEL PRODUCTO

La publicidad, la venta directa y la promoción de ventas son los principales métodos utilizados para fomentar la venta de un producto.

El principal objetivo de la publicidad consiste en dar a conocer el producto y convencer a los consumidores para que lo compren incluso antes de haberlo visto o probado. La mayoría de las empresas consideran que la publicidad es esencial para fomentar las ventas, por lo que destinan cuantiosas sumas de sus presupuestos para contratar agencias de publicidad especializadas. Al mostrar de forma reiterada al consumidor a través de los anuncios la representación del producto, la marca registrada y otras características, los profesionales de la publicidad confían en atraer al usuario a la compra del artículo promocionado. La publicidad utiliza sobre todo la televisión, la radio y los paneles publicitarios; los periódicos, las revistas y los catálogos; así como el envío de publicidad por correo. Durante los últimos años las agencias de publicidad han unificado sus esfuerzos para aumentar su tamaño y su alcance, de forma que pueden ofrecer a sus clientes campañas publicitarias a escala mundial.

A medida que aumentaba el coste de contratar vendedores, las técnicas de promoción y venta han variado. Los productos sencillos los venden los

dependientes de las tiendas, en cambio para los productos específicos que requieren una explicación detallada de todas sus características, se necesitan vendedores especializados. Por ejemplo, cuando se vende un coche, la tarea del vendedor se limita a negociar el precio de las opciones y el tipo de financiación, porque los atributos y componentes del coche ya son conocidos y casi vendidos gracias a la publicidad.

El objetivo de la promoción de ventas es complementar y coordinar la publicidad con la venta directa; ésta es una faceta cada vez más importante dentro del marketing. Suele ser necesario cooperar de una forma estrecha con los vendedores. Para ello, se crean dispositivos de ayuda al comercial y programas de publicidad coordinados. Asimismo hay que instruirle sobre las características específicas del producto. Es normal que el fabricante ofrezca servicios de instalación y mantenimiento durante cierto tiempo. Desde el punto de vista del consumidor la promoción de ventas incluye ciertas actividades típicas del área de comercialización, como son los cupones de descuento, los concursos, regalos y ofertas especiales de precios.

#### 4 DISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO

Algunos productores disponen sus productos mediante la venta directa a los consumidores finales. Los que más se venden con esta técnica son bienes duraderos como ordenadores o computadoras, material de oficina, maquinaria industrial y productos intermedios, así como algunos productos de servicio específicos como los seguros de vida. Existen otros que por tradición se han vendido a domicilio, como los cosméticos y los productos de limpieza para el hogar, y en los últimos tiempos estos productos se están vendiendo con el 'sistema piramidal'.

La publicidad directa por correo es una técnica que se ha generalizado a todo tipo de artículos. Resulta muy cómodo para los trabajadores comprar por correo, o acudir a una tienda determinada en busca de un producto concreto sin tener que recorrer varios establecimientos. Para los vendedores, la utilización de los catálogos les permite acceder a clientes que residen lejos de su tienda. La utilización de tarjetas de crédito también ha fomentado la venta por correo o por teléfono, al facilitar el método de pago, incluso para vender

productos de alta calidad como equipos electrónicos, de alta fidelidad, o cámaras fotográficas y de vídeo.

La televisión es un medio publicitario de especial relevancia porque facilita la demostración de las cualidades del producto. La venta directa de todo tipo de bienes por televisión se ha convertido en algo habitual, así como la comercialización a través del teléfono, técnica muy utilizada para ofrecer servicios a empresas, aunque también a consumidores finales. Sin embargo, casi todos los productos de consumo se distribuyen a través de intermediarios: del productor al mayorista y de éste al minorista, que vende de una forma directa al cliente. La elección de los distintos canales de distribución es uno de los aspectos más relevantes del marketing.

Los mayoristas distribuyen bienes en grandes cantidades, por lo general a los minoristas, para que éstos los revendan a los consumidores. Sin embargo, algunas cadenas minoristas han alcanzado tal volumen de negocios que pueden franquear al mayorista y negociar de forma directa con el productor. Al principio, los mayoristas reaccionaron ante esta situación reduciendo sus márgenes de beneficios y actuando más deprisa. A su vez, los minoristas crearon cooperativas para actuar como mayoristas. El resultado de esta competencia ha sido una tendencia hacia relaciones más estrechas entre productores, mayoristas y minoristas.

La venta al por menor ha sufrido otra serie de cambios. La fuerte publicidad realizada por los productores y el desarrollo de servicios de venta con un mínimo de empleados y dependientes, como por ejemplo el autoservicio en los grandes almacenes, ha cambiado por completo las técnicas de venta al por menor. Los supermercados y economatos o tiendas de descuento se han multiplicado y han diversificado su oferta de productos, incluyendo medicinas, tabaco o artículos de jardinería. Con el tiempo, los grandes almacenes también ofrecen artículos de lujo, mobiliario, electrodomésticos y equipos de alta fidelidad. El objetivo consiste en ofrecer una amplia variedad de productos en la misma tienda, aumentar el número de transacciones y el volumen de ventas. Las cadenas comerciales—conjunto de establecimientos pertenecientes a una misma empresa— y las cooperativas han aumentado en número. Asimismo han aparecido numerosas tiendas especializadas en un producto único. La última revolución de un entorno siempre cambiante es Internet; es un nuevo

medio de difusión y, a la vez, un nuevo mercado con reglas distintas en el que todos los agentes están componiendo sus relaciones desde el principio.

El transporte y almacenaje del género son otras dos facetas que tiene que analizar el departamento de marketing. Los productos cambian a menudo de lugar varias veces antes de llegar al consumidor final. Pueden transportarse por carretera, tren, avión o barco. La gestión eficiente del transporte es uno de los aspectos más importantes del marketing o mercadotecnia.

### **1.5. El sistema de información de marketing**

Los Sistemas de Información de Marketing (SIM.), son grandes bases de datos que recogen todo tipo de información útil de variables de cualquier tipo de entorno.

**Rodríguez (2005)** en su artículo: "Marketing e Investigación de Mercados" citando a Kotler dice: "un SIM es: un conjunto de personas, equipos, y procedimientos diseñados para recoger, clasificar, analizar, valorar y distribuir a tiempo la información demandada por los gestores de marketing".

La herramienta mas valiosa hoy en este proceso de conocer al cliente a profundidad es la investigación de mercados, para hacerlo las empresas con un marketing orientado al cliente crean en sus organizaciones una división que se encarga del sistema de información de mercado.

La información no es solo reunida sino seleccionada, evaluada y analizada y es utilizada por quienes toman decisiones con el fin de mejorar la calidad de tales en beneficio de la satisfacción del cliente.

El SIM debe recabar, organizar, procesar e indexar esta montaña de información para que los gerentes la puedan encontrar con facilidad y rapidez.

La información comercial consiste en todo tipo de información necesaria para que los importadores y exportadores realicen y lleven a cabo transacciones comerciales internacionales con éxito. El concepto de información comercial es mucho más amplio puesto que incluye la información necesaria para ejecutar cualquier tipo de transacción comercial, y no sólo importaciones y exportaciones.

La información sólo tiene valor en la medida en que se la utilice, de lo contrario deja de ser el insumo indispensable para ser otra estadística histórica, una presentación más de resultados pasados que difícilmente pueden ayudar a una evaluación real o a determinar objetivos, metas o estrategias futuras.

A partir de los conocimientos, comienza la búsqueda de ideas novedosas, alternativas y oportunidades para productos, sistemas, métodos, procesos y estrategias para satisfacer las verdaderas necesidades, deseos y expectativas de los clientes en mejor forma que los competidores.

Un error que se comete con mucha frecuencia es pasar directamente a la búsqueda de soluciones sin antes haber analizado a fondo la situación o el problema que se pretende resolver. Como se sabe, un buen conocimiento puede ayudar mucho, ya que un análisis detallado del problema y cada una de sus facetas y matices que lo componen y caracterizan, dan pautas y pistas que conducen a mejores alternativas de solución.

### **1.6 Tecnología CRM**

CRM es básicamente la respuesta de la tecnología a la creciente necesidad de las empresas de fortalecer las relaciones con sus clientes.

En las siguientes líneas se toman como base algunas definiciones citadas por **Cabrera (2004)** en su artículo: “CRM, marketing con enfoque al cliente”, haciendo referencia a varios estudiosos del tema:

“Galbreath y Rogers (1999, p. 162) citado por Law et al. (2003) define al CRM como el conjunto de actividades que desempeña un negocio para identificar, calificar, adquirir, desarrollar y retener de forma creciente y constante la lealtad del cliente y sus ventajas por entregar el producto o servicio solicitado, a la persona correcta, por el canal adecuado, en el tiempo prometido y al precio justo”.

“Según Deck (2001) el CRM es una estrategia para aprender más acerca de las necesidades de los clientes y sus comportamientos y con esa información desarrollar una estrecha relación con los clientes, que garantiza el éxito del negocio”.

“Soluciona (s.f.) manifiesta que el concepto de CRM propone alinear los recursos de la organización y disponer de toda su capacidad en cada contacto con el cliente, con el fin de entender, anticiparse y responder a las necesidades del mismo, para transformar las transacciones simples en pequeños pasos para la construcción de una estrecha relación entre el cliente y la empresa”.

Una implantación efectiva de CRM es de gran importancia para una empresa, pues permite mejorar las relaciones con los clientes, conociéndolos mejor y permitiendo disminuir los costos en la consecución de nuevos prospectos y

aumentar la fidelidad de los ya existentes, lo cual, en ambos casos, significa mayores ventas y más rentabilidad para el negocio.

El éxito de un modelo CRM radica en que el cliente se sienta reconocido cada vez que se dirige a la organización. La información que existe sobre el cliente dentro de la empresa debe estar unificada, ya que se necesita en un solo momento (el contacto con el cliente por cualquier canal). Los clientes multicanal suelen ser los más rentables.

**Cabrera (2004)** nos muestra la explicación del proceso de negocio con auxilio del CRM y la ubicación de la etapa de Marketing dentro del mismo proceso. En la misma cita a varios autores relacionados con el tema.

En su artículo “El conocimiento de los clientes como clave fundamental del éxito **Costa (2005)** plantea que esta herramienta debe tener las siguientes características:

- Disponer de toda la información centralizada en un solo lugar
- Tener herramientas de segmentación sencillas, potentes y ágiles
- Tener toda la información fácilmente accesible
- Permitir introducir los datos de forma cómoda y rápida
- Adaptarse a las necesidades de cada usuario
- Facilitar el control de la fuerza de ventas
- Disponer de un acceso rápido al historial de cada cliente
- Realizar un seguimiento de las oportunidades de venta
- Gestionar campañas de marketing
- Poder analizar los datos del área de ventas
- Integrarse con otras aplicaciones de su empresa
- Permitir el acceso desde cualquier punto
- Poder adaptarse a los procesos de su empresa
- Ser escalable al crecimiento de su empresa
- Poder coordinar las áreas de marketing, ventas y atención al cliente
- Permitir conocer la rentabilidad de cada cliente
- Agilizar las respuestas a los clientes

Con el CRM se recauda gran volumen de información acerca de los clientes, ventas, efectividad del marketing, respuestas y tendencias del mercado.

### **1.7 Importancia de la cuota de mercado en la gestión de marketing**

La importancia de la cuota de mercado en la planificación estratégica de la empresa justifica las numerosas aportaciones realizadas desde distintos campos, como la economía industrial, dirección estratégica y marketing. Ello ha generado innumerables estudios tendentes a analizar, por sectores industriales, el comportamiento de la cuota de mercado, su relación con variables competitivas y de marketing, así como sus efectos sobre la rentabilidad y crecimiento de las empresas (Bello y Placer 1991). Cuota de mercado en el área de gestión estratégica y mercadotecnia es el porcentaje que se detenta del total de mercado disponible o del segmento del mercado que está siendo suministrado por la compañía.

Puede ser expresado como un porcentaje de las ventas de la compañía (en el mercado) dividido por las ventas totales disponibles en el mercado o también se puede expresar como el total de unidades vendidas por la compañía partido por las unidades vendidas en el mercado.

Se ha hecho alusión a numerosos estudios que definen el tamaño, en términos generales, como el dominio que tenga una empresa en el mercado. Por ejemplo, en Bannock (1981) se menciona la pequeñez de la cuota de mercado como una de las características diferenciales de las pequeñas empresas, junto con la inaccesibilidad del mercado de valores y la omnipresencia organizativa del propietario individual o familiar. Por este motivo, es necesario relacionar el concepto de tamaño con la variable "cuota de mercado".

Puede resultar complicado la obtención de la cuota de mercado de cada empresa, si partimos de la idea de que los cálculos que hace el propio directivo, acerca de su cuota de mercado, puede no resultar la información más idónea. Sin embargo, a nivel agregado, a menudo no es posible encontrar cifras de Ventas o volumen total de negocios, por sectores o nichos específicos, donde la competencia sea evidente.

El análisis de la cartera de actividades es el resultado y la concretización de la gestión de marketing estratégico, descansa en una división precisa de las actividades de la empresa en productos-mercado o segmentos; unos indicadores de competitividad y de atractivo que permitan evaluar y comparar el valor estratégico de las diferentes actividades; un vínculo entre posición

estratégica y rendimiento económico y financiero, principalmente en el método del BCG.

Con el fin de que la empresa pueda alcanzar sus objetivos de crecimiento y rentabilidad es necesario examinar diferentes estrategias de desarrollo. Por ello es necesario definir estrategias específicas para cada unidad de actividad estratégica, teniendo en cuenta su posicionamiento diferenciado sobre dos dimensiones, el atractivo del mercado de referencia y las posiciones detentadas en cada producto-mercado (análisis de competitividad). Para ello se recurre a la noción de cartera de productos-mercados, que favorece un análisis de las actividades de la empresa y sugiere una gestión selectiva y una asignación de los recursos óptima. En base a esto se consideran diferentes estrategias de desarrollo.

### **MATRIZ BCG**

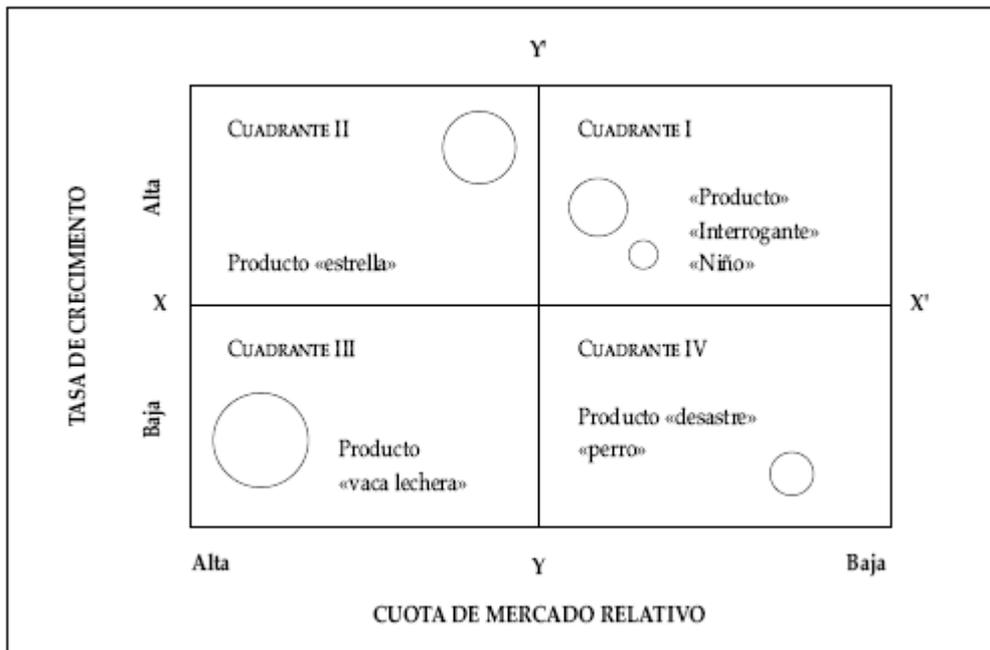
El método más simple, cuantitativo y conocido de análisis de productos o centros de estrategia, es el desarrollado por el *Boston Consulting Group*, a finales de los años sesenta y se materializa en la matriz de crecimiento-cuota de mercado. Este método es también conocido por Análisis BCG o Análisis Portafolio.

El enfoque del BCG parte de dos premisas:

- La liquidez obtenida a través de las operaciones de la empresa es función del coste unitario, que a su vez es función del volumen de ventas y de la experiencia, los que finalmente dependen de la cuota de mercado (efecto escala, relacionado con los costes fijos).
- La liquidez necesaria para la inversión en instalaciones, equipo y capital circulante es función de la tasa de crecimiento del sector en el que se encuentra la empresa o el segmento estratégico de negocio.

Así pues, la estrategia asociada a cada «centro de estrategia» vendrá determinada por los dos factores de los que depende el *cash flow* de la empresa, esto es, al ser el *cash flow* una función de la cuota de mercado relativa y de la tasa de crecimiento de la empresa o sector, las diferencias respecto a estos dos factores nos indicarán la estrategia a seguir.

A nivel operativo y con una adaptabilidad práctica, se puede utilizar el BCG para analizar la gama de productos de la empresa, los de la competencia e incluso redes de franquicia. Una vez conocidas las variables que enmarca la matriz de crecimiento-cuota de mercado, el siguiente paso es la construcción de dicha matriz.



La Matriz BCG relaciona el crecimiento del mercado con la participación del producto en dicho mercado:

- TASA DE CRECIMIENTO (ATRACTIVO) DEL MERCADO
- CUOTA DE MERCADO (MEDIDA DE COMPETITIVIDAD)

Tenemos una matriz de cuatro cuadrantes (abajo) que definen cada uno cuatro situaciones fundamentalmente diferentes en términos de las necesidades financieras para su funcionamiento, y que deberán ser administradas de distinta forma.

Subyacentes al análisis del BCG, se encuentran dos hipótesis fundamentales, una se apoya en la presencia de efectos experiencia y la otra en el ciclo de vida del producto.

- **Efecto de experiencia**  
(mas cuota, menor costo => mas ventaja)
- **Ciclo de vida del producto**  
(mercado creciente = > mas liquidez)

Por tanto: se debe mantener equilibrio entre crecimiento y rentabilidad.

En la medida en que estas hipótesis son respetadas, se pueden identificar cuatro grupos de productos-mercados respecto a los cuales se puede formular un diagnóstico preciso:

- **Vacas lecheras:** productos con débil crecimiento en su mercado de referencia para los que la empresa tiene una cuota de mercado relativa elevada. Estas unidades deben proporcionar liquidez financiera importante y consumir poco. El objetivo estratégico es cosechar.

- **Pesos muertos:** productos con cuota de mercado relativa débil en un sector que envejece. Resulta poco factible aumentar la cuota de mercado pues debería hacerse frente a competidores con ventajas en costes. Mantener viva dicha actividad es una sangría financiera sin esperanzas de mejora. El objetivo es retirarse o vivir modestamente.

- **Dilemas:** Productos con cuota de mercado débil en un mercado de expansión rápida, y que exigen importantes fondos para financiar el crecimiento. A pesar de su desventaja en relación al líder se trata de identificar actividades que puedan ser promovidas con posibilidades de éxito, y mantenerlas.

- **Estrellas:** Productos líderes en un mercado en crecimiento rápido. Exigen medios financieros importantes para sostener el crecimiento y debido a su ventaja competitiva, generaran beneficios grandes y tomaran en el futuro el relevo de los productos "vacas lecheras".

La posición sobre la matriz supone una indicación sobre la estrategia a considerar para cada producto (mantenimiento del liderazgo para las estrellas...), permite apreciar las necesidades financieras y el potencial de rentabilidad y permite evaluar el equilibrio de la cartera de actividades.

El enfoque del BCG propone cuatro tipos de estrategias, todas ellas en términos de cuota de mercado. Determinar cuál es la más apropiada, depende, entre otros motivos, del mercado actual del producto, de su ciclo de vida, de los recursos de la empresa, y de las posibles reacciones de la competencia.

Estas actuaciones estratégicas, que transmiten sus objetivos expresados en cuota de mercado, son cuatro:

- *Aumentar la cuota de mercado:* puede ser una acción ofensiva o defensiva, dependiendo de si busca un incremento de la rentabilidad, en

el primer caso; o, en el segundo, si busca la obtención de la cuota de mercado crítica que le permita sobrevivir en el mercado.

- *Conservar la cuota de mercado*: que es la adecuada para productos que están en la etapa de madurez y que tienen grandes cuotas de mercado relativas, debido a que en dicha etapa los hábitos de compra suelen ser más estables y difíciles de cambiar, y un intento de incrementar la cuota sería a expensas del resto de los consumidores. Es la estrategia más adoptada, siempre planteándose cuál es la manera más rentable de mantener la cuota del mercado.
- *Cosechar*: consiste en maximizar los beneficios a corto plazo y el *cash flow*, dejando que la cuota de mercado disminuya. Para llevar a cabo esta estrategia es necesario reducir los costes al máximo. Es la estrategia más apropiada para la gama de productos que tenga una reducida cuota de mercado en mercados de poco crecimiento.
- *Retirarse*: consiste en liquidar el producto, ya que los recursos podrán ser utilizados mejor en otra parte. Se deberá aplicar a aquellos productos de estrategia con una cuota de mercado inferior a la crítica.

### **1.8 Conclusiones del capítulo**

1. El análisis de la literatura permitió evidenciar los conceptos fundamentales del marketing de productos.
2. La satisfacción del cliente y la cuota de mercado se presentan como uno de los principales objetivos de las organizaciones de éxito dado la importancia de mantener fieles a los clientes y los beneficios económicos que estos reportan.
3. Debido a la escasa literatura relacionada con procedimientos para mejorar la orientación al cliente en las Empresas Porcinas se pone de manifiesto la necesidad de desarrollar el mismo y su implementación en el contexto cubano.

## **Capítulo II Procedimiento para mejorar la orientación al cliente en las UEB**

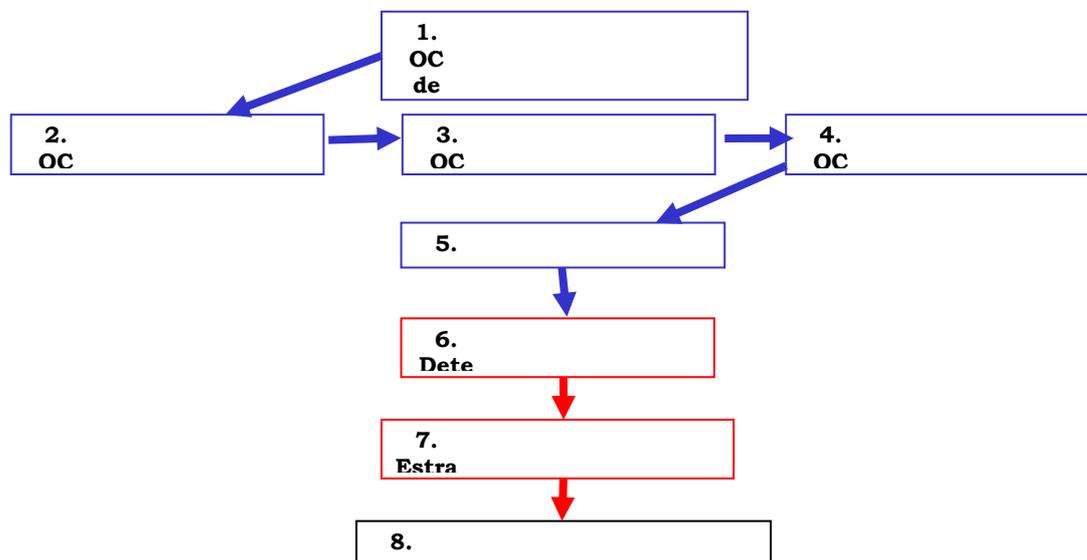
### **Porcinas**

#### **2.1 Introducción**

El sector empresarial cubano necesita obtener mayor efectividad en los resultados de su labor, dentro de las limitaciones de recursos. El presente capítulo tiene como propósito la elección de un procedimiento para mejorar la orientación al cliente en las UEB Porcinas. Se realiza la fundamentación teórica del procedimiento propuesto, se desarrolla el procedimiento para el cálculo de la cuota de mercado, y la determinación de la satisfacción del cliente.

#### **2.2 Procedimiento elegido para mejorar la orientación al cliente en las UEB Porcinas**

Para mejorar la orientación al cliente se propone un procedimiento que parte de la identificación de la estructura funcional y el desarrollo de la planificación estratégica en la red y contempla el diagnóstico de los elementos relacionados con la segmentación de clientes, identificación de procesos, las características del Sistema de Información de Marketing, el conocimiento del marketing mix por el personal y la satisfacción del cliente; propiciando la determinación de la orientación al cliente y el diseño de estrategias enfocadas a mejorarla, para lo que se define también un sistema de control y retroalimentación que permite el



monitoreo constante de estos indicadores **(Figura 2.1)**.

**Figura 2.1:** Procedimiento para mejorar la orientación al cliente en las organizaciones (Carbonell, 2006).

### **2.3 Fundamentación teórica del procedimiento propuesto.**

A continuación se fundamenta teóricamente los elementos que conforman el procedimiento propuesto para mejorar la Orientación al Cliente en las UEB Porcinas.

#### **2.3.1 Identificación de estructura funcional y planificación estratégica.**

Es importante identificar la estructura funcional para conocer las relaciones y funciones entre los departamentos. La misma debe reflejar correctamente los Objetivos Institucionales. El principio funcional separa, distingue y especializa permitiendo una especialización de la planeación y del control, así como de la ejecución, lo cual facilita la plena concentración en cada actividad.

Se identificarán las diferentes funciones que realizan el personal de la dirección de operaciones y el que interviene en todos los procesos en cada uno de los establecimientos. Según el lugar y la importancia que se le dé al área de marketing dentro de la estructura de la empresa, así será el nivel de orientación al cliente que se pueda lograr en las organizaciones.

Planificación y control de los bienes y servicios para favorecer el desarrollo adecuado del producto y asegurar que el producto solicitado esté en el lugar, en el momento, al precio y en la cantidad requerido, garantizando así unas ventas rentables. Para el responsable de este proceso, la comercialización abarca tanto la planificación de la producción como la gestión. Para el mayorista y para el minorista implica la selección de aquellos productos que desean los consumidores. El correcto emplazamiento del producto, en el momento adecuado, es relevante en grado sumo cuando se trata de bienes que están de moda, de bienes temporales, y de productos nuevos cuya tasa de venta es muy variable. El precio se suele fijar de tal manera que el bien se pueda vender rápido, y con una tasa de beneficios satisfactoria. La cantidad producida tiene que ser la suficiente como para satisfacer toda la demanda potencial, pero tampoco debe resultar excesiva, evitando la reducción forzosa del precio con el fin de incrementar las ventas y aminorar el nivel de existencias.

Se analizará además la existencia de la planificación estratégica de marketing y la orientación hacia el cliente de los objetivos estratégicos y la estructura funcional.

### **2.3.2 Segmentación de Clientes.**

El elemento crítico para entender al cliente está en el concepto de la segmentación. La meta final es hacerle saber al cliente que los empleados de las UEB tienen una relación única e integrada con él y están al tanto de sus necesidades. Cualquier UEB que ha operado una línea telefónica para manejar preguntas de clientes entiende la importancia de establecer árboles de toma de decisiones para manejar las respuestas a los clientes. Se debe considerar la segmentación a diferentes niveles, desde el nivel estratégico al nivel táctico.

Las UEB deben definir quiénes son los clientes que valoran los esfuerzos que se realizan con el objetivo de brindar el mejor producto. Ya no podemos darnos "el lujo" de venderle a cualquiera. Las políticas de precio han dejado de ser lo que realmente importa, ya que generalmente esta estrategia atrae clientes de una sola compra, que en el corto plazo representan una importante pérdida para la empresa. No sólo hay que vender, hay que trabajar para crear una relación a largo plazo con el cliente y todo lo que quede afuera de esta estrategia sólo traerá importantes pérdidas de rentabilidad para la organización.

La segmentación de nuestros clientes nos facilitará la "luz" para que el Plan de Marketing cobre "nueva vida" y se convierta en ese elemento que el responsable de ventas necesita para que le oriente en su actividad diaria de relación con el mercado.

Al hablar del Cliente, debemos necesariamente ampliar el tradicional concepto de Cliente, entendiendo como aquel que compra algo al proveedor, e introducir a esta definición un concepto importantísimo, que es la calidad de Cliente "interno" y "externo" que este pueda revestir.

A partir de esto último emergen básicamente dos tipos de Clientes a los cuales la empresa debe prestar atención.

**Segmentación Corporativa.** Al más alto nivel gerencial, las UEB pueden identificar diferentes tipos de clientes basados en un amplio concepto de necesidades. Esta amplitud puede considerar dimensiones demográficas,

geográficas o psicográficas. Por ejemplo, los clientes pueden exhibir características que automáticamente los pueden categorizar en un alto nivel potencial de compra.

**Segmentación Basada en el Valor.** Una UEB puede segmentar a sus clientes por el valor que tienen o pueden tener para la misma. Esta valoración se puede hacer por el valor total de los ingresos ya causados o por medio del margen obtenido, y puede ser medido en el presente o calculado en el futuro. Aunque se puede correlacionar con la segmentación corporativa, este es un medio para medir el perfil económico de una relación existente o potencial con los clientes, su ganancia, valor transaccional o valor durante su ciclo de vida como cliente de la unidad. Obviamente, un gran número de variables se vuelven importantes al crear una segmentación basada en el valor:

- ✓ Número de veces que el cliente compra el producto (en punto de venta, número de órdenes por mes, etc.)
- ✓ Cantidad gastada en cada transacción
- ✓ Productos comprados y margen asociado con la compra
- ✓ Costo de adquisición
- ✓ Costo de servicio
- ✓ Perfil de la compra en el tiempo (Estacionalidad, ciclo de vida, etc.)

La segmentación por valor permite conocer el tipo de valor que se puede obtener del cliente. Dónde se sitúa al cliente el día de hoy, la vulnerabilidad de perder ese cliente de no cuidarlo, su valor si continúa siendo leal y la potencialidad de aumentar su valor al desarrollar con él una relación más estrecha.

**Segmentación por el ciclo de vida.** La dimensión de este tipo de segmentación es crítica, porque las expectativas y necesidades del cliente varían de acuerdo al ciclo de vida que atraviesa dentro de la empresa. Se puede decir que los clientes requieren diferentes tipos de información cuando evalúan por primera vez un nuevo servicio o producto, que aquella que necesitan cuando han sido leales a una empresa o a un producto durante un tiempo. Más allá, los clientes pueden migrar a diferentes canales a medida que

su relación con la unidad madura. La unidad debe entender lo que el cliente puede llegar a hacer y como debe responder a medida que la relación se profundiza.

**Segmentación por Comportamiento.** El diseño de una buena experiencia para el cliente se basa en una segmentación que contempla comportamientos existentes, comportamientos esperados o comportamientos deseados en el cliente. Aún cuando los clientes exhiban necesidades o perfiles demográficos similares, la compra actual, el canal de la transacción o el comportamiento durante la interacción, son elementos importantes para tomar decisiones sobre focalización y ubicación de iniciativas de Marketing, de ventas o de servicio. Desafortunadamente, los clientes típicos, no son confiables para que digan lo que piensan hacer. Aunque ellos desean lo mejor para la compañía, ellos mismos no son capaces de predecir lo que harán en un momento dado. Afortunadamente, el pasado es uno de los mejores preeditores para el futuro, de manera que observando directamente, analizando información de comportamientos de compra, e incluso preguntándoles a los clientes sobre lo que acaban de hacer, pueden ser formas efectivas para identificar y diferenciar segmentos basados en el comportamiento.

Rara vez es prudente segmentar a los clientes en cada una de estas dimensiones. En vez de eso, la segmentación que se seleccione, debe estar basada en los objetivos específicos que se desea alcanzar. Si está considerando objetivos estratégicos amplios como la definición de los segmentos en los que se enfocará, definir las capacidades básicas que se requieren, o la forma en que se organizarán las ventas enfocadas en el cliente, las estrategias de Marketing o la organización del servicio, el enfoque de segmentación debe ser corporativo. Si lo que se requiere es definir la forma de migrar a los clientes hacia un punto de contacto diferente o hacia diferentes canales, para disminuir el costo del servicio o para proveer un servicio de valor agregado adicional, la segmentación por comportamiento puede ser muy útil. Para las empresas que están muy decididas en desarrollar las mejores prácticas de segmentación, el uso de una de estas metodologías es importante para llegar a un mejor entendimiento de sus clientes.

Se realizarán entrevistas a administrativos, así como se revisarán los documentos de la entidad donde se recoge la segmentación aplicada por estos.

### **2.3.3 Identificación de procesos.**

La calidad de un producto es una resultante, que emerge debido a una interrelación de un conjunto de procesos que tienen lugar dentro y fuera de las organizaciones empresariales. Muchas veces se ignora o se subvalora las características tan complejas que presenta tal sistema de procesos, incluso algunas personas y en empresas se considera que el proceso de producción y/o de prestación de servicios es el único responsable de lograr la calidad que los clientes esperan y exigen.

El objetivo es lograr la mejora continua de los procesos de relación con el cliente para de esta forma mejorar la calidad del producto que se brinda para estar en mejores condiciones de lograr la satisfacción del cliente y de esta forma poder lograr una correcta orientación al cliente.

### **2.3.4 Características del SIM**

La herramienta mas valiosa hoy en este proceso de conocer al consumidor a profundidad es la investigación de mercados, mejor dicho la investigación sistemática de mercados, para hacerlo las empresas con un marketing orientado al cliente crean en sus organizaciones una división que se encarga del sistema de información de mercado, también conocido como **SIM**.

Los Sistemas de Información son una estructura para reunir y manejar información de fuentes internas y externas a una organización. Puede ser conceptualizado como una estructura continua e interactuante de personas, equipos y procedimientos, diseñados para reunir, seleccionar, evaluar y distribuir información pertinente, oportuna y exacta, para ser utilizada por los encargados de tomar decisiones con el fin de mejorar la planeación, ejecución y control del mercadeo.

Un paso importante, debe ser de los primeros, hacia la diferenciación estratégica consiste en trazar la experiencia total de su cliente con un producto o servicio.

Se deben encontrar respuestas como las siguientes:

Como perciben las personas la necesidad de sus productos y/o servicios.

Como encuentran los clientes sus productos.

Como realizan los clientes su selección final.

Que tipo de ayuda pueden necesitar los clientes.

Como es la política de devoluciones y cambios.

Que sucede cuando un producto es desechable.

Que sucede cuando un producto es entregado.

Y algunas otras que son específicas de cada organización.

Ignacio Gómez Escobar, en su artículo: " La Aplicación de un Sistema de Información en Mercadeo " citando a Kotler dice que este nos define **el sistema de información de mercadeo** como una estructura interactuante de personas, equipos, normas y procedimientos, que se diseñan dentro de la empresa para reunir información sobre el consumidor sus hábitos de uso y compra, gustos y apetencias, necesidades y sus satisfacciones. Esta información no solo reunida sino seleccionada, evaluada y analizada es utilizada por quienes toman decisiones con el fin de mejorar la calidad de tales en beneficio de la satisfacción del cliente.

La clave en la recopilación de la información es que se haga en forma continua, sistemática y coordinada. Es completamente claro e indiscutible que un buen marketing se alimenta de la información, la procesa, la evalúa y la convierte en estrategias con el propósito de cumplir unos objetivos. Los sistemas de información de mercadeo (SIM) ya no pueden desconocer esta información disponible en las redes mundiales de datos. Estas realidades han cerrado el círculo y ahora si estamos en la verdadera globalización de los mercados.

Al examen de la parte exterior se denomina "Sistema de Inteligencia", siendo el conjunto de fuentes y procedimientos por medio de los cuales se obtiene información diaria sobre lo que sucede en el medio ambiente externo. Ello contempla, entre otras cosas, un monitoreo sistemático del macro y micro entorno, estudios del mercado (tamaño, tendencias, comportamiento, actores), análisis de la competencia directa e indirecta, benchmarking, etc.

La parte interna proviene de los mismos registros de la firma, pero organizados y estructurados de tal forma que realmente sean útiles, fáciles de compilar, utilizar, y oportunos para suministrar a tiempo la información requerida. Es definir los informes pertinentes necesarios, las responsabilidades, su presentación, periodicidad, divulgación y utilización, de tal forma que realmente contribuyan a la toma de decisiones y la elaboración de estrategias, de acuerdo a las necesidades de las personas que lo requieren.

Un Sistema de Información, que contempla la parte externa (inteligencia) e interna, debe facilitar el conocimiento. Por eso no se trata sólo de un análisis de su desempeño a través del tiempo, mirando su comportamiento con datos históricos y, a veces, comparándose con el mercado y la competencia, lo que permite hacer una interesante medición de los resultados obtenidos, ya que el centrar la evaluación sólo en datos históricos del pasado, puede implicar algunos peligros, tales como:

- Pérdida de la percepción de las potencialidades de la organización, que los ejecutivos no siempre consideren las verdaderas capacidades de la empresa.
- Y pérdida de la visión del futuro: al centrarse fundamentalmente en el pasado, se corre el riesgo de no considerar cómo deberá ser la situación de la empresa en el futuro.

Para que la dirección de la empresa pueda controlar sobre la marcha su comportamiento, operaciones y tendencias, necesita más bien de un sistema que le facilite -de forma continua- información sobre lo que está sucediendo y no sólo sobre lo que ha sucedido, para que los ejecutivos de marketing puedan analizar y proponer nuevas estrategias, no sólo para aprovechar oportunidades que brinda el mercado, sino también para construirlas. Vale decir, aplicar la creatividad a partir de conocimientos reales, objetivos y actuales.

Pero estos sistemas internos o externos de información a veces no facilitan todos los elementos necesarios para construir un conocimiento cabal, lo cual a menudo requiere de estudios más profundos o puntuales, como la Investigación de Mercados, que explique el por qué de un comportamiento o resultado. Estas investigaciones pueden ser definidas como el diseño, recopilación, análisis e interpretación de los datos y resultados relacionados

con una situación de mercado específica o con los problemas o situaciones particulares que enfrente una organización.

Las diferencias con los Sistemas de Información radican en que éstos funcionan de manera continua, recaban y manejan información interna y externa. En cambio la Investigación de Mercados opera de forma intermitente, utiliza información externa y cada estudio es una investigación independiente (aunque se realice periódicamente). Naturalmente, ambos están orientados a la búsqueda, captura y análisis de información para el conocimiento y entendimiento de la situación, plataforma y condición para desarrollar estrategias creativas de marketing.

Sólo aquellas organizaciones que se esfuercen en lograr información e inviertan tiempo y recursos en absorberla, analizarla, interpretarla y aplicarla, para lograr el conocimiento requerido, tendrán la posibilidad de generar estrategias creativas que las harán más competitivas para enfrentar adecuadamente las nuevas circunstancias en épocas de incertidumbre y globalización. Conocimiento más creatividad es la clave del éxito.

Para conocer las características del SIM de la entidad se hará una revisión de documentos, bases de datos, además de entrevistas a especialistas de Marketing, informáticos y administrativos.

### **2.3.5 Dominio del Marketing Mix por el personal.**

Las enseñanzas clásicas del marketing nos dicen que los cuatro elementos del Marketing Mix (las "4P") son: producto, precio, plaza (o distribución) y promoción (o comunicación). Es notable la extrema importancia que tiene este enfoque estratégico para la gestión del marketing pero aun así cuando nos adentramos en los servicios debemos ampliar el enfoque clásico de las "4P"

Como resultado de las debilidades identificadas en el modelo clásico del marketing mix, en la actualidad se ha llegado a una conceptualización aplicada al marketing de servicios basada en ocho elementos que integran lo que se conoce como Marketing Mix Ampliado. La razón de esta ampliación radica en que:

Si los responsables de un servicio centran toda y únicamente su atención en las "4P" clásicas, con toda seguridad estará descuidando peligrosamente otros

factores y elementos que son, para los clientes, más importantes y determinantes que los cuatro elementos tradicionales. Además estarían limitando su propia gestión afectando negativamente las posibilidades de lograr altos niveles de satisfacción entre los clientes de los servicios que comercializan sus empresas.

La versión del marketing mix que se aplica en los servicios se "apellida" ampliado porque utiliza los cuatro componentes clásicos, pero incluye, además, otros cuatro elementos que son determinantes en el sector de los servicios y, en consecuencia, requieren de un tratamiento y atención individualizados, constantes y precisos. Nos referimos a: Personas, Procesos, Prestación /Entrega y Elementos Físicos (Physical evidences)

En el marketing de servicios esos cuatro elementos deben ser considerados como componentes independientes del marketing mix con el fin de darles una atención muy especial. La importancia que radica en la inclusión de estos 4 elementos está dada en que pueden llegar a ser determinantes en la satisfacción de los clientes. Intervienen en los procesos de decisión de compra de los clientes. Además pueden ser utilizados para diferenciar un servicio básico de otro y, en consecuencia, pueden ser fuente de importantes ventajas competitivas, así como se pueden utilizar para incrementar el valor percibido por los clientes lo que incrementa las probabilidades de aceptación de los servicios comercializados por la empresa.

El marketing mix ampliado se plantea en función de los siguientes ocho elementos y de ahí su nombre de "modelo de las 8Ps":

- Producto/Servicio Base
- Personas
- Precio
- Procesos
- Distribución (Plaza)
- Prestación / Entrega
- Comunicación (Promoción)
- Physical Evidences (Elementos Físicos)

Los subcomponentes que intervienen en cada uno de los 8 elementos del modelo ampliado se muestran a continuación:

<b>Producto</b>	<b>Precio</b>	<b>Distribución</b>	<b>Comunicación</b>
Rango, Calidad, Nivel, Nombre de marca, Línea de servicio, Garantías, Servicio Post-venta, Y similares	Niveles, Descuentos, Bonificaciones, Comisiones, Plazo de pago, Valor percibido por el cliente, Diferenciación en calidad y/o precio, Y similares	Localización, Accesibilidad, Cobertura, Distribución, Alcance de la cobertura, Y similares	Publicidad, Venta personal, Promoción de ventas, Publicaciones, Relaciones públicas, Publicity, Y similares

<b>Personas</b>	<b>Procesos</b>	<b>Prestación / Entrega</b>	<b>Elementos Físicos</b>
Entrenamiento, Compromiso, Incentivos, Aspecto, Conducta, Actitudes, Profesionalidad, Participación, Contacto con el cliente, Marketing Interno, Trabajo en Equipo, Cultura de Empresa, Participación de los clientes, Y similares.	Políticas, Procedimientos, Tecnificación, Participación de la Dirección, Flujo de Actividades, Línea de visibilidad e interacción, Nivel de Participación de los clientes, Y similares	Diseño del contacto cliente-empresa, Formación del personal de contacto con los clientes, Protocolos y Procedimientos, Estándares de calidad en prestación, Lista de Comprobación, Y similares	Medio ambiente, Muebles, Colores, Disposición, Nivel de ruido, Equipo, Bienes auxiliares, Señalización, Forma de vestir del personal, Cartas, Informes, Instructivos, Tarjetas, Manuales, Y similares

Es importante el logro de que el personal adopte voluntaria y espontáneamente la orientación al cliente y al producto que es determinante para garantizar altos, consistentes y estables niveles de satisfacción de los clientes con todos los servicios que comercializa la organización. Es necesario convencer al personal de los valores de la cultura de la organización y de su orientación al cliente y a la calidad del servicio. El nivel de dominio que presente el personal de la empresa acerca de los elementos que componen el Marketing Mix Ampliado será determinante en el logro de un buen nivel de la empresa orientada a sus clientes.

Se realizó una encuesta (Ver Anexo 1) teniendo en cuenta los componentes del marketing Mix ampliado para conocer el dominio de este por parte del personal.

### 2.3.6 Determinación de la Orientación al cliente.

Para el cálculo del grado de orientación al cliente se propone la siguiente fórmula:

$\alpha_T = \alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5$ , donde

$\alpha_1$ = grado alcanzado en Estructura Funcional y Planificación Estratégica

$\alpha_2$ = grado alcanzado en Segmentación de Clientes

$\alpha_3$ =grado alcanzado en Procesos

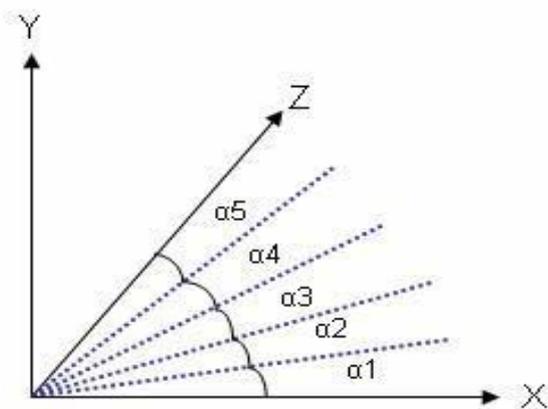
$\alpha_4$ =grado alcanzado en Sistemas de Información de Marketing

$\alpha_5$ =grado alcanzado en Dominio del Marketing Mix por el Personal

$\alpha_1, \alpha_2, \alpha_3, \alpha_4$  se valoran según criterio de expertos por el método Delphi.

$\alpha_5$  se valora a partir de criterio de expertos con información sobre encuesta realizada al personal.

La sumatoria del total de estos grados representa el 100% de Orientación al cliente. Cada uno de los mismos tiene considerado el 100% como  $18^\circ$  y la sumatoria alcanzaría los  $90^\circ$  para una Orientación al Cliente completa en una representación gráfica. El resultado del cálculo se refleja de forma gráfica (Fig.2.1) y en forma de tabla (Tabla 2.2)



**Fig. 2.1 Determinación del grado de orientación al cliente y la longitud de Z que corresponde al porcentaje de la satisfacción del cliente.**

**Tabla 2.2 Determinación de la Orientación al Cliente.**

Determinación de la Orientación al cliente			
	% alcanzado	° óptimo	° alcanzado
$\alpha_1$			
$\alpha_2$			
$\alpha_3$			
$\alpha_4$			
$\alpha_5$			
Total			

El ángulo formado por la intersección del eje X con la línea Z, es decir, la sumatoria de  $\alpha_n$ , representará la Orientación al cliente alcanzado por la entidad.

Para conocer el grado alcanzado por cada uno de los pasos a medir se realiza una encuesta a expertos seleccionados por el método Delphi (Ver Anexo 3.)

### **2.3.7 Estrategias de Orientación al cliente.**

Se establecerán estrategias para cada uno de los elementos que intervienen y afectan los valores de  $\alpha_n$  enfocadas a mejorar la Orientación al Cliente.

Habitualmente existe una diferencia entre el estado presente y el deseado de la orientación al cliente, por lo que la determinación de las decisiones estratégicas va a implicar cambios y transformaciones para algunas de las áreas, y estabilización o consolidación para otras. Las decisiones estratégicas surgen como respuesta a una pregunta esencial: ¿Qué debemos lograr en el corto, mediano y largo plazo?

Para llegar a definir las decisiones estratégicas se debe realizar una amplia revisión de todos los pasos anteriores y detenerse en las deficiencias detectadas en las diferentes áreas de trabajo. Luego, utilizando técnicas grupales se debe dirigir la discusión hasta dejar definidas las estrategias. Este es un paso que lleva imaginación, pero también mucho análisis y paciencia de todo el grupo. Por lo que su dirección eficaz es sumamente importante en este momento. El papel del facilitador es esencial.

Las estrategias generales más comunes son:

**Estrategias nacionales, regionales y locales:** Es posible desarrollar planes de marketing diferentes para distintas zonas geográficas, e incluso en una zona se puede tener en vigor un plan nacional y otro regional o local. En este caso

se debe prestar especial atención a la coordinación para que no se produzcan contradicciones entre ellos.

**Estrategias estacionales:** Las decisiones estratégicas deben considerar cuando anunciar o promocionar el producto. Aquí, el estudio al respecto realizado en el análisis de la empresa debe consultarse. Hay que considerar si se realizará mayor proporción en la temporada de venta alta, si se utilizarán promociones especiales en los meses bajos, etc.

**Estrategias competitivas:** Si hay gran competencia en el sector en que nos movemos estaremos obligados a construir estrategias especiales hacia los competidores. Estas estrategias dependen de la situación; se puede intentar establecer el producto como diferente al de los competidores, o diferenciarlo del producto de un competidor específico, o puede realizar una promoción especial cuando se espera la llegada de un competidor importante, etc.

**Estrategias del mercado:** Sobre el estudio realizado para determinar el mercado al que va dirigido el producto se pueden construir estrategias. Podemos ampliar a un nuevo mercado, centrarnos en un mercado con gran potencial, etc.

**Estrategias del producto:** Se pueden estudiar usos alternativos del producto, o métodos para incentivar la fidelidad. Se deben buscar formas más eficientes de fabricar el producto y métodos para aumentar su rentabilidad. El envase es otro punto a tener en cuenta, un cambio en el envase puede ayudar a rejuvenecer el producto.

**Estrategias del precio:** Un factor a considerar es si se fijarán precios inferiores o superiores

### **2.3.8 Control y retroalimentación.**

El sistema de control y retroalimentación se basará en encuestas a clientes, evaluación del desempeño de los trabajadores, el cálculo del indicador de Orientación al Cliente y el control de la estrategia y sus acciones.

El control es una de las funciones esenciales de todo sistema abierto y por lo tanto sometido a las perturbaciones del entorno. La principal misión del control es lograr que el sistema se mantenga dentro de una trayectoria previamente definida, introduciendo las correcciones necesarias en la trayectoria realmente seguida para evitar las desviaciones que se vayan produciendo.

El control estratégico implica la posibilidad de emprender acciones correctoras debidas a cambios en el entorno, a problemas en el mismo diseño de la estrategia y en la ejecución de la misma.

Normalmente los presupuestos y objetivos se establecen para cada mes o trimestre. La alta dirección revisa los resultados cada período y destaca aquellas actividades que no alcanzan sus objetivos, deben explicar lo que ocurre y las acciones que tomarán para mejorar el cumplimiento del plan.

Dado que el mercado y el entorno cambian con el transcurso del tiempo, es necesario controlar y evaluar los resultados obtenidos con la estrategia comercial.

Se establecerá un sistema de despacho, la rendición de cuenta en consejo de dirección por parte de los responsables de áreas y procesos y se aplicarán una serie de técnicas para conocer el grado de satisfacción de los clientes internos, intermedios y finales para monitorear la desviación de la orientación al cliente.

El conocimiento que se adquiera de los clientes será un arma importante en el logro de la satisfacción de los mismos.

#### **2.4 Cálculo de la cuota de mercado**

La cuota de mercado puede calcularse en función del valor de las ventas o en función de la cantidad de unidades vendidas, aunque para ello hay que definir con anterioridad el tipo de producto que se está evaluando

La cuota de mercado sirve de indicador del trabajo que realiza el departamento de marketing o mercadotecnia de una empresa. Se dice que una UEB lidera un mercado cuando tiene la mayor cuota de participación en el mismo, ya delimitado. La importancia que se conceda a este indicador depende de la cultura empresarial de cada país. En el ámbito europeo y latinoamericano se prefiere utilizar como medida del buen funcionamiento de una empresa su respectiva tasa de beneficios o ganancias. En Japón se suele analizar con más

detenimiento la cuota de mercado. Las empresas niponas dedican cuantiosas sumas de dinero para obtener mayores cuotas de mercado, estableciendo objetivos a largo plazo en lugar de intentar maximizar sus beneficios de forma inmediata.

En la presente investigación el cálculo de la cuota de mercado se hará por la siguiente fórmula:

$$CM = \frac{Ventas\_Unidad}{Ventas\_Totales\_del\_Sector} * 100$$

## **2.5 Satisfacción del cliente.**

En los productos se ha impuesto un punto de vista sobre la calidad que afirma que:

Calidad es igual a satisfacción total de los clientes. Un servicio excelente, de alta calidad, es aquel que es capaz de satisfacer todas las necesidades, deseos y expectativas de los clientes. La calidad por tanto depende de las percepciones de los clientes.

Para alcanzar la calidad, lo fundamental es conocer y satisfacer las expectativas de los clientes y, luego, organizarse y trabajar para satisfacerlas: darle a los clientes lo que esperan. Y para lograr la excelencia, es necesario superar esas expectativas. En la gestión de la calidad en los servicios, todo gira alrededor de esos dos conceptos: Prestación y expectativas.

El personal de la empresa, al mismo tiempo que “crea” el servicio, también lo “entrega” a los clientes.

En los servicios, para determinar la calidad percibida los clientes evalúan las dos dimensiones de la prestación: la “creación” y la “entrega”.

Existen 10 dimensiones claves para lograr la calidad de los servicios, al mejorar, cada día, una de estas estarás garantizando el éxito futuro de la empresa. A continuación se señalan las mismas:

Fiabilidad: Los clientes pueden creer y confiar en la empresa y en la calidad constante de sus servicios: en la empresa se cumple lo que se promete (siempre).

Capacidad de respuesta: Los empleados de la empresa están siempre dispuestos a suministrar el servicio cuando el cliente lo necesita (no cuando la empresa lo considera conveniente).

Profesionalidad: Los empleados poseen las habilidades y conocimientos necesarios para prestar, de forma correcta y precisa, los servicios solicitados por los clientes.

Accesibilidad: Los clientes pueden ponerse fácilmente en contacto con la empresa y su personal, incluidos los directivos.

Cortesía: Todo el personal de la empresa trata a los clientes con atención, respeto y consideración y con una actitud y disposición basada en la amistad (los clientes son amigos, no "opponentes").

Comunicación: La empresa ha sido capaz de desarrollar un "lenguaje" para comunicarse con los clientes que estos comprenden sin problemas: la empresa se mantiene abierta a todas las iniciativas de comunicación de los clientes.

Credibilidad: En sus actuaciones y conversaciones, todo el personal proyecta una imagen de confianza, fe y honestidad.

Seguridad: En la empresa, todos se preocupan y ocupan por la seguridad de los clientes en todas sus dimensiones (física, económica, social, moral).

Conocimiento y comprensión del cliente: La empresa mantiene mecanismos que le permiten conocer con precisión las necesidades, deseos y expectativas de los clientes, sus cambios y tendencias y sus problemas y aspiraciones.

Elementos tangibles: La empresa se preocupa de que las evidencias físicas del servicio proyecten siempre una imagen de calidad.

Teóricamente durante el proceso de diseño de la prestación de un servicio bastaría con establecer los objetivos de calidad para cada uno de los elementos que concurren en la prestación del servicio, y de esa forma se obtiene un sistema de verificación que permita mantener la calidad de la prestación final dentro de los criterios establecidos como objetivo. Este sistema se completa con los estándares de calidad a los que posteriormente haré referencia y por supuesto, teniendo en cuenta las dimensiones anteriormente mencionadas.

De todos los elementos que integran el servicio, sin lugar a dudas, el más difícil de controlar al 100x100 antes de la prestación es el factor humano, para eso debemos descomponer el comportamiento humano en sus elementos integrantes con el fin de evaluarlos y verificar que están presentes, en el nivel deseado, antes de iniciar la prestación. Los criterios más usuales en la clasificación de las características del personal son los siguientes:

- Aspecto personal
- Profesionalidad
- Actitud

Lo ideal es que el personal se desarrolle progresivamente hasta llegar al nivel de gestión autónoma auto-controlada. De esta forma, el personal no sólo estará en capacidad de prestar un servicio de alta calidad en todas sus dimensiones, sino que, además, podrá detectar los errores y auto-corregirse caso de no conformidad.

Lo que no se mide no se puede controlar. Para elevar los niveles de satisfacción de sus clientes, lo primero que tiene que hacerse es medir esos niveles. Esa medición debe sustentarse en que para satisfacer a los clientes se debe tener conocimiento de lo que ellos quieren y en este caso lo más lógico sería preguntárselo.

Lo ideal es conocer que es lo que los clientes valoran. Además, tomar en consideración que ese conocimiento debe ser continuo, dinámico, progresivo y adaptable. Las demandas, necesidades, deseos y expectativas de los clientes están en continua transformación. En realidad se trata de implantar un sistema permanente de información del cliente.

#### Estándares de Calidad en los productos.

Los empleados deben conocer, de forma clara y precisa, qué entiende la empresa por un producto de calidad, ¿cómo podemos esperar que ellos, día tras día, en cada prestación individual, sean capaces de "crearlo" y entregarlo a los clientes de la organización?

Todos los analistas que han estudiado la calidad de los productos y las formas de lograrla están de acuerdo en afirmar que con la implantación de estándares, la calidad deja de ser un término vago, poco preciso, muchas veces basado

sólo en "palabras bonitas", para convertirse en datos concretos, acciones específicas que pueden ser observadas y medidas y en directrices claras que pueden ser seguidas, incluso, en los niveles operativos más bajos de la organización.

Los estándares constituyen el único medio realmente eficaz del que dispone la dirección de una empresa para controlar las operaciones de la organización sin necesidad de tener que supervisar y controlar individualmente, una por una, a todas las personas que trabajan en la empresa y todas y cada una de las actividades que éstas realizan.

En las empresas de todo tipo, una de las áreas en las que más se utilizan los estándares es en la medición y gestión de la calidad. En esta área, los estándares de calidad son los parámetros que se establecen como puntos de referencia para medir evaluar y controlar. En el área de la calidad, los estándares cumplen tres funciones clave de igual importancia:

Primero: Establecen, idealmente con base en las necesidades, deseos y expectativas de los usuarios y clientes, las metas de calidad que debe alcanzar la empresa.

Segundo: Sirven como parámetro para medir los niveles de calidad que, en realidad, se logran en la empresa.

Tercero: Indican al personal cuáles son, de acuerdo con los criterios de la empresa, las características concretas que deben poseer los productos o servicios para que sean considerados de calidad.

En esencia, establecer estándares del producto es convertir las expectativas de los clientes (y las promesas hechas por la empresa) en atributos percibidos en el servicio, de cumplimiento obligatorio, con el fin de garantizar que siempre estarán presentes en cada prestación. Cuando en una empresa no existen estándares de calidad claros y concretos, se deja en manos del personal la decisión diaria y cotidiana sobre cuál debe ser la calidad final que tendrán los servicios de la organización.

Con el establecimiento de los estándares lo que se procura es guiar el esfuerzo de todo el personal hacia el logro de los niveles de calidad que pretende alcanzar la empresa, evitando que cada empleado decida individualmente cómo debe actuar en el momento de la prestación. Se trata, de

identificar los momentos de la verdad y establecer cuáles son las normas y parámetros que definirán la calidad esperada por la empresa en cada una de esas situaciones para lograr una plena satisfacción del cliente. Para determinar la satisfacción del cliente se elaboró una encuesta teniendo en cuenta las diez dimensiones de la calidad (Ver Anexo 2).

Para conocer la longitud del vector Z se tendrán en cuenta los resultados alcanzados por la encuesta que se aplique a los clientes. Considerando que el 100% de satisfacción al cliente será alcanzado al tener Z 7cm.

Se decide una escala máxima de X cm. para Y clientes encuestados con 10 preguntas. Se considera otorgar un valor de 0,1cm a la media de las respuestas Positivas, 0,05cm a la media de las respuestas intermedias y anular las negativas. La longitud de la recta Z corresponde entonces con la sumatoria de los resultados de todas las respuestas y se calcula finalmente el porcentaje que este representa.

## **2.6 Conclusiones del capítulo**

- Se eligió un procedimiento para mejorar la Orientación al Cliente en las UEB Porcinas.
- Se logró establecer las herramientas para determinar la cuota de mercado y la satisfacción del cliente.

## **Capítulo III Implementación del procedimiento elegido para mejorar la orientación al cliente en la UEB Porcino Tamarindo**

### **3.1 Introducción**

En el presente capítulo se expone el desarrollo del procedimiento elegido para mejorar la orientación al cliente en la UEB Porcino tamarindo. Se fundamenta en la práctica el procedimiento propuesto, calculando la cuota de mercado y la determinación de la satisfacción del cliente.

### **3.2 Caracterización de la UEB Porcino Tamarindo**

La UEB Porcino Tamarindo con una capacidad total de 3500 animales, ubicada en el Municipio La Sierpe, en una llanura de fácil drenaje, geográficamente se encuentra localizada en el cuadrante 59 – 131 –62. La tecnología instalada de origen Español de la firma Rotecna para las áreas de la maternidad, preceba y la ceba. Durante los casi 32 años de producción, la UEB suministra su producción a los cebaderos y es a partir del año 1994 que es seleccionada esta unidad para aportar 136 animales con destino a Labiofam y realizar con ellos la prueba de confrontación estatal de la vacuna cólera porcino, de manera que en la actualidad su mercado se concentra en la producción de precebas de diferentes destino: Labiofam, convenios estatales y particulares y cebaderos para su fin. Todo esto al menor costo posible y con un nivel de calidad que satisfaga las expectativas de los clientes, cumpliendo con las obligaciones mercantiles contraídas por la organización.

El sector, en el que se ejecuta el negocio, presenta un nivel de madurez y experiencias conformado después de casi 32 años de trabajo y así, existen reales perspectivas de un mercado sólido y con tendencia a la expansión y a la recuperación.

Perteneciente a la Empresa Provincial Porcina conformada en la Provincia por distintas UEB como son: Integral Carbo, Venega y Cacahual. La ubicación geográfica de la UEB, el estado actual y la conservación de sus áreas, la eficiencia lograda en la utilización del combustible y su disponibilidad, así como la disponibilidad de las materias primas (Pienso) que requiere todo el proceso de producción hasta la ceba, explica las principales ventajas del mismo. Sin embargo, el sostenido incremento del precio del cerdo, a los fijos valores de venta, constituye junto a la incertidumbre del suministro y reserva de materias

primas para el proceso de producción de cerdos, las mayores desventajas y amenazas.

Objeto Social: Producir y comercializar de forma mayorista carne de cerdo en pie (incluye precedas para destinos planificados) carne de cerdo en banda, en moneda nacional. Servicios de comedor, cafetería, no turístico con gastronomía asociada a éste a los trabajadores del sistema porcino y de ganado menor, en moneda nacional.

#### Fortalezas

- Consejo de dirección completo y Fortalecido.
- Personal Técnico Calificado y con experiencia.
- Colectivo obrero disciplinado y con experiencia en la actividad.
- Contabilidad certificada
- Sentido de pertenencia en el colectivo laboral

#### Debilidades

- Redes Hidráulicas en mal estado.
- Deficiente transporte para el tiro de alimento y el personal
- Falta de equipos de trabajo (Carretillas, Guantes, Palas, Vasijas Taradas Etc.)
- Deficiente iluminación en algunas áreas de la unidad

#### Amenazas

- Inestabilidad en el suministro de alimentos.
- Inestabilidad en el suministro de medicamentos.
- Inestabilidad en la transportación de los cerdos de Salidas.
- Falta de recursos y materiales para las reparaciones.
- Falta de recursos para combatir las inclemencias del tiempo.
- Atraso en el pago por parte de los clientes

#### Oportunidades

- Accesorias de la Empresa.
- Posibilidad de capacitación del personal técnico y obreros.
- Ser en el municipio la única unidad autorizada a rectorar el comercio de cerdo
- Constar con el apoyo de la Dirección del MINAGRIG, el PCC, el Poder Popular, La ANAP y la CTC en el territorio

### **3.3 Implementación del procedimiento elegido en la UEB Tamarindo**

La aplicación del procedimiento elegido se realizó de conjunto con el consejo de dirección de la unidad sobre la base del trabajo en grupo y el empleo de técnicas grupales en varias secciones de trabajo, así como la consulta a expertos.

#### **3.3.1 Estructura Funcional y planificación estratégica**

La estructura funcional con que cuenta la unidad es la siguiente:

##### **Dirección de Producción Veterinaria**

Cumplir los planes de producción y salud animal, garantizar el cumplimiento de la bioseguridad, la entrega de carne total con mayor eficiencia, cumplir con los parámetros de conversión y ganancia media diaria prevista, lograr pesos de salida altos con mayor productividad, alcanzar pesos de incorporación de los animales de auto reemplazo con calidad, reducir la mortalidad cumpliendo la legislación vigente por el instituto de medicina veterinaria.

##### **Dirección de Economía y Finanzas:**

Esta Unidad elaborará un Balance de comprobación, ampliado a todos los niveles al cierre de cada período contable con destino a la Dirección de la Empresa para su análisis y conciliación y de ésta forma confeccionar el estado financiero, con los resultados finales de la empresa, además ésta Unidad Empresarial de Base realizará un balance de ingresos y gastos con el objetivo de analizar sus resultados en cada período contable y un informe de cuentas por cobrar y pagar.

##### **Dirección de Recursos Humanos:**

Asegurar que el personal de la entidad desempeñe y desarrolle sus actividades de acuerdo a las exigencias de sus funciones y contenido de trabajo, Organizar de conjunto con el sindicato todo el sistema de estimulación a los trabajadores, en correspondencia con sus resultados productivos o en la venta de servicios, organizar y controlar las actividades relacionadas con: Política Laboral y Salarial, Seguridad y Salud en el Trabajo y las medidas para preservar el medio ambiente, Organización del Salario, Organización y Normación del trabajo. Organizar y garantizar los procesos de capacitación de los trabajadores y

cuadros, a través de la determinación de sus Confeccionar informes a la Dirección sobre las incidencias laborales y salariales. Diseñar los Sistemas de Pagos según las actividades a desarrollar en la Empresa. Evaluar la complejidad de los cargos y su correspondiente asignación salarial. Realizar las actividades correspondientes a las medidas y control de la productividad del trabajo al nivel de Empresa. Cumplir y hacer cumplir la legislación laboral vigente, referente a la Organización del trabajo y los salarios, Política de empleo, Recursos laborales, Seguridad social y Seguridad y salud en el trabajo. Asesorar al Director General en todo lo relacionado con la Política de los Recursos Humanos, Cuadros, Capacitación y Seguridad y Salud del Trabajo. Supervisar la aplicación de los procedimientos establecidos en la captación, selección, ubicación y evaluación de los trabajadores. Organizar el Sistema de Evaluación del Desempeño y analizar sus resultados.

### ***Grupo de Seguridad y Protección***

Vigilancia y protección de bienes, muebles e inmuebles preservando el orden interior y garantizando la protección de bienes personas y animales que se encuentran en la misma. Control de bultos vehículos y personas en los acceso e interior de inmuebles en los que prestan servicio, prevención y neutralización de hechos delictivos y violaciones del régimen de seguridad, retener y poner a disposición de las fuerzas profesionales del MININT a las personas que atenten contra el objeto de su protección preservando el lugar de los hechos hasta la llegada de las autoridades competentes. Comprobar controlar los medios de comunicación informando a su jefe inmediato cualquier anomalía registrando en el libro de incidencia todas las cuestiones en su turno de trabajo.

### **Planificación estratégica**

La Planificación se trabaja a nivel de Empresa en lo concerniente a las políticas a trazar en la elaboración de los planes a corto, mediano y largo plazo, en base a las capacidades productivas, potencialidades de recursos y de más, emitirá las cifras a lograr en cada U.E.B. según su característica y tipo de actividad.

Este proceso lo realizará de forma continua, tomando como base los indicadores Técnicos – Productivos de períodos precedentes presentando un nivel de eficiencia siempre superior. Los elementos que dan base a este proceso serán analizados, discutidos y aprobados en la propia empresa. El plan de la empresa se integrará a partir

de los planes de las Unidades Empresariales de Base que la forman. La Empresa logrará en la elaboración del plan, un rol de orientador de líneas, políticas y de consolidación de información con el objetivo de conocer si satisface las necesidades de los organismos superiores y de la actividad. La base normativa que se empleará en la confección del plan de Producción será la Carta Tecnológica Productiva, en Costo, la reducción gradual de éste, además se utilizarán los índices de consumo energéticos, para el cálculo de esta categoría y en otras categorías, la limitante de recursos asignados. Todo este proceso se realizará teniendo en cuenta la participación activa de los trabajadores, los cuales con su experiencia y métodos de trabajo pueden influir y decidir en el plan a establecer para un período dado, así como proponer medidas que propicien el incremento de la productividad del Trabajo. La aprobación por todo el colectivo laboral permite que su cumplimiento sea más efectivo y seguro.

Una vez recibida en la U.E.B los lineamientos necesarios para elaborar el plan y posteriormente aprobarlo por la masa de trabajadores éste serán defendidos por el Director de cada U.E.B. en el Consejo de Dirección de la empresa. Una vez integrado el plan de la empresa, el Director General lo defenderá ante el GRUPOR para su aprobación

Luego de efectuar la revisión de documentos en la unidad, se encuentra que la misma tiene como objetivos estratégicos los siguientes:

- Incrementar la formación y desarrollo del personal, tanto de cuadros y reservas como de trabajadores, aprovechando la existencia de centros de capacitación en el territorio, con el fin de obtener un recurso humano más preparado y profesional.
- Obtener un incremento de un 6% de clientes a través de acciones promocionales que permitan la identificación del producto que brindamos.
- Conocer las necesidades y el grado de satisfacción de los principales clientes, mediante técnicas correspondientes para esta actividad, que permitan evaluar la calidad del producto que ofertamos
- Montaje de un Matadero para el sacrificio de los animales de desecho de la UEB.
- Reparación de la Planta de Residuales de la UEB

### **3.3.2 Segmentación de Clientes**

La UEB Porcino Tamarindo cuenta con los siguientes clientes:

- ✓ UEB Heriberto Orellanes
- ✓ UEB Botijuela
- ✓ Labiofam S.A.
- ✓ UEB Combinado Alimenticio
- ✓ Empresa de Talleres del MINAZ
- ✓ CPA Cuba Nueva
- ✓ UEB Transporte Arroceras
- ✓ UEB Aseguramiento P1
- ✓ UBPC A Peralejo
- ✓ UBPC A Mapos
- ✓ UBPC A El Cedro
- ✓ UEB Los Españoles
- ✓ UEB Angel Montejo
- ✓ Unidad Silvícola La Sierpe
- ✓ UBPC a Sur del Jíbaro
- ✓ UEB Maquinaria Arroceras
- ✓ UEB Comercializadora Arroceras
- ✓ Granja Militar Caimito
- ✓ Unidad del Rosario Matanzas
- ✓ Integral Porcino Cienfuegos
- ✓ Convenios a particulares

### **3.3.3 Identificación de procesos**

En la entidad se llevan a cabo los procesos que a continuación se muestra:

- ✓ Cubrición

- ✓ Partos y Nacimientos
- ✓ Destete
- ✓ Preceba

Luego de revisión de documentos se concluye que se cuenta con documentación que indique el flujo del proceso productivo que se debe seguir para el correcto cumplimiento del mismo.

### ***Cubrición***

1. Lograr incorporar las cochinatas con peso de 120KG.
2. Incorporar las cochinatas para su cubrición en el tercer celo, ya que es el momento óptimo de la cubrición donde se manifiesta el reflejo de la inmovilidad.
3. Seleccionar la raza paterna de acorde a lo establecido.
4. El Semental no puede presentar alteraciones pódalas a la hora de realizar la cubrición.
5. Higiene de la monta.
6. Realizar las cubriciones en las horas establecidas bien temprano en la mañana y bien tarde en la sección de la tarde.
7. Los cubridores cumplen el papel fundamental pues son los obreros más sacrificados y los que llevan la producción en sus manos.
8. Cumplir en cuanto a calidad y cantidad de piensos previsto para cada categoría.

### ***Partos y Nacimientos***

1. Garantizar la entrada de las reproductoras en el área de maternidad a los 110 días.
2. Higienización de las puercas de pre parto.
3. Contar con un obrero materno para la atención al parto.
4. Correcta atención al parto que incluye.
  - ✓ Descolmille.
  - ✓ Desinfección de las encías en las crías.
  - ✓ Corte del ombligo (dos centímetros de la base).
5. Alcanzar pesos al nacer 1.35 KG.
6. Aplicación de la dextrana y la castración al tercer día de nacido.

7. Garantizar el pienso pre inicio para esta categoría con la colocación del comedero a los ocho días de nacidos.
8. Evitar todo tipo de estrés en las crías para no proporcionar los trastornos digestivos.
9. Reagrupe inicial correcto para un buen uso y consumo del calostro y la leche materna.
10. Correcta higiene en las cunas de maternidad.
11. Garantizar correctamente las habilitaciones sanitarias en el área de maternidad.

### **Destete**

1. Destete a los 26 días de nacidos.
2. Consumo progresivo de pienso pre inicio en las crías es decir muchas veces pero en pocas cantidades.
3. Correcta selección al destete.
4. Lograr pesos de salida de 7 KG

### **Preceba**

1. Correcta selección
2. Garantizar en sección uno y dos pienso pre inicio y en las restante secciones pienso inicio hasta los setenta y cinco días.
3. Evitar el estrés para no propiciar el desencadenamiento de enfermedades digestivas.
4. Uso de carbón molido y zeolita para evitar el proceso diarreico.
5. Uso de las mantas de protección lateral.
6. Correcto uso de los medicamentos.

### **3.3.4 Características del SIM**

Se conoció que los mecanismos que se utilizan para capturar, analizar y distribuir la información a los clientes, estatales y privados son:

- Firma de contratos por parte de la empresa con cada cliente
- Los referidos contratos fijan la forma y mecanismos de pago, obligaciones de las partes y otras obligaciones contractuales

Las Bases de Datos que contiene la unidad son:

- Cantidad de precebas de salida por meses

- Es importante destacar que la entidad carece de base de datos sobre estudios de mercado, estudios de fidelización, encuestas a clientes, estudios de imagen y publicidad. Existe un Sistema de recopilación de necesidades, expectativas del cliente a través del libro Quejas y Sugerencias que se encuentra en la unidad.

### 3.3.5 Dominio del Marketing Mix por el personal

Se realizó una encuesta (Ver Anexo 1) a 50 trabajadores de la entidad, obteniendo los resultados siguientes:

**Tabla 3.1 Resultados de la encuesta de Dominio del Marketing Mix por el personal.**

<b>Dominio del Marketing Mix por el Personal</b>			
<b>Preguntas</b>	<b>Si</b>	<b>Alg. Medida</b>	<b>No</b>
1	45	5	0
2	30	18	2
3	4	26	20
4	40	9	1
5	32	15	3
6	11	23	16
7	7	15	28
8	10	23	17

1. Existe un amplio dominio de la información necesaria acerca de los productos que el personal suministra, coincidiendo un 90% afirmativamente y un 10% adopta una posición intermedia.

2. Se conoció que el 60% del personal encuestado está comprometido a satisfacer las necesidades de los clientes, un 36% considera que solo lo está en alguna medida, mientras que encontramos un 4% que niega estar comprometido; considerándose que no hay creada una conciencia en el personal que logre su compromiso para lograr la satisfacción de los clientes.

3. Existe desconocimiento acerca del flujo de actividades que se debe seguir para llevar a cabo un proceso, que satisfaga las necesidades del cliente, solo

un 8% afirma la existencia de dichos procedimientos, así como un 52% considera que existen en alguna medida, el resto niega la existencia de los mismos, para un 40% de negatividad.

4. La mayoría del personal considera que existe una completa accesibilidad a los establecimientos para un 80% afirmativo, un 18% adopta posición intermedia y solo un 2% lo niega.

5. Se conoció que un 64% cree que existe una relación precio/valor percibido adecuada, a su vez un 30% adopta una posición intermedia, así como un 6% no concuerda en lo antes expuesto.

6. Los resultados arrojan que un 22% considera que existen programas de formación que a su vez garanticen los estándares de calidad, así como un 46% adopta la posición intermedia y a su vez un 32% se muestra totalmente en desacuerdo.

7. Un 14% expresa que existen herramientas de comunicación que contribuyen a fortalecer las relaciones con los clientes, un 30% asume que solo en alguna medida se cuenta con las mismas, mientras que un 56% se muestra totalmente en desacuerdo con dicha afirmación.

8. En el caso de que si se emplean las prácticas de merchandising recomendadas internacionalmente, los resultados expresaron un 20% afirmativo, un 46% asume una posición intermedia, así como un 34% que niega el empleo de dichas prácticas.

### 3.3.6 Determinación de la Orientación al cliente

Los resultados arrojados por la encuesta realizada a 10 expertos (Anexo 3) se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla 3.2 Resultados de encuesta a 10 expertos seleccionados por el método Delphi.**

Opinión de expertos						
Preguntas	1_20%	2_40%	3_60%	4_80%	5_100%	Media %
1	5	3	2			34
2	1	1	4	3	1	64
3	1	2	6	1		54
4	3	4	2	1		42
5		1	2	5	2	76

En la misma se establece un margen de respuesta de 5 opciones, a las cuales se les da un valor de 20% donde el máximo representado por el 5 alcanzaría un 100%. Luego de obtener los resultados de las mismas se calcula una media porcentual por respuesta, lo cual representará el porcentaje alcanzado por cada uno de los pasos que conforman el procedimiento propuesto. Obteniendo así los siguientes datos:

Estructura Funcional y Planificación Estratégica 34%

Segmentación de Clientes 64%

Procesos 54%

Sistemas de Información de Marketing 42%

Dominio del Marketing Mix por el persona 76%

**Tabla 3.3 Determinación de la Orientación al Cliente.**

Determinación de la Orientación al cliente			
	% alcanzado	° óptimo	° alcanzado
$\alpha_1$	34	18	6,12
$\alpha_2$	64	18	11,52
$\alpha_3$	54	18	9,72
$\alpha_4$	42	18	7,56
$\alpha_5$	76	18	13,68
Total		90	48,6

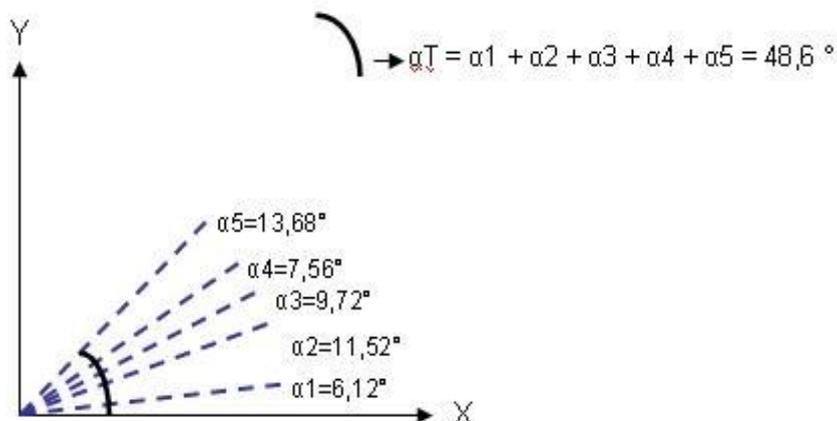
En la tabla anterior se muestra el grado alcanzado por cada uno de los pasos que forma el procedimiento propuesto para mejorar la orientación al cliente en la UEB Porcino Tamarindo.

$$\alpha_T = \alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5$$

$$\alpha_T = 6,12^\circ + 11,52^\circ + 9,72^\circ + 7,56^\circ + 13,68^\circ$$

$$\alpha_T = 48,6^\circ \text{ Lo cual representa un 54\% de orientación al cliente.}$$

### Determinación del grado de Orientación al Cliente



**Fig. 3.1 Determinación del grado de la orientación al cliente.**

### 3.3.7 Estrategias para mejorar la Orientación al cliente.

Las estrategias se plantean relacionadas con los pasos de la etapa de diagnóstico del procedimiento propuesto para mejorar la orientación al cliente en la UEB Tamarindo.

#### Estructura Funcional y Planificación Estratégica

-Rediseñar la estrategia de marketing con objetivos estratégicos completamente orientados al cliente.

Con esta estrategia se pretende concentrar todos los esfuerzos de marketing en función de lograr una correcta orientación al cliente a través de objetivos de trabajo y acciones encaminadas a lograr la mayor satisfacción del cliente.

#### Segmentación de Clientes

-Implementar el marketing tradicional y relacional para atraer clientes a la UEB.

Para entender realmente a los clientes, es importante la segmentación e identificar las necesidades de los clientes en para ofrecer así los productos y servicios de una manera más exitosa a las personas apropiadas en el momento adecuado. Esto contribuye a traducir los atributos y actitudes de comportamiento en estrategias, ofertas y campañas efectivas.

#### Identificación de Procesos

-Implementar un Sistema de Gestión de la Calidad que garantice la mejora continua de los procesos.

La implementación de un SGC permite organizar mejor la documentación y gestión de la información sobre clientes e identificar correctamente los procesos donde este interviene para de esta forma estar en mejores condiciones de modificar los mismos para ofrecer un producto con mayor calidad y garantizar así la mejora continua de la orientación al cliente y la satisfacción del mismo.

### Características del SIM

-Eleva la eficiencia de la relación Unidad - Cliente a través del marketing relacional.

Al lograr la fidelización de los clientes más rentables a través del marketing relacional se garantiza que los costos derivados de la adquisición de nuevos clientes, entre otros, disminuyan proporcionalmente y se beneficie la eficiencia del proceso.

-Completar el Sistema de Información de Marketing.

Esta estrategia permite garantizar el flujo de información necesario para la toma de decisiones de marketing y facilita las investigaciones de mercado que se puedan desarrollar así como se puede llevar un historial de la estancia del cliente en la organización y su proceso de fidelización.

### Dominio del Marketing Mix por el personal

-Facilitar la integración del personal a los objetivos del cliente y de la unidad mediante el marketing interno.

El marketing interno persigue mantener motivados a los trabajadores y garantizar su completa orientación hacia el cliente y los objetivos de la unidad. Esta estrategia se centra básicamente en alcanzar esta meta a través programas de capacitación integrales que desarrollen habilidades y destrezas en el personal.

### Satisfacción del Cliente

- Implementar acciones de marketing vivencial para mejorar la satisfacción del cliente.

- Aplicar en las UEB las 10 dimensiones de la calidad para así contribuir al incremento de la Satisfacción del cliente.

La calidad del producto es uno de los indicadores más valorados por el cliente por lo que esta estrategia debe garantizar que la UEB potencien las acciones de forma tal que abarquen las dimensiones que el cliente considera a la hora de valorar la calidad del Producto.

### **3.3.8 Control y retroalimentación.**

Se recomienda a la entidad para mantener un control del nivel de Orientación al cliente que se diseñe un sistema de despachos, así como que se rinda cuenta en consejo de dirección por parte de los responsables de áreas y procesos.

### **3.4 Incidencia de la implementación del procedimiento en la cuota de mercado y la satisfacción de los clientes de la UEB Porcino Tamarindo**

A continuación se realiza el cálculo de la cuota de mercado y se determina la satisfacción de los clientes según los instrumentos desarrollados en el capítulo 2.

#### **3.4.1 Cálculo de la cuota de mercado**

A continuación se relaciona el comportamiento de las ventas por unidades en los años 2005 y 2006.

##### UEB Tamarindo

Meses	Año 2005	Año 2006
Enero	51367.60	38907.30
Febrero	54166.00	53111.30
Marzo	63123.00	54892.10
Abril	66515.00	55586.40
Mayo	64183.00	60653.20
Junio	73299.00	62836.80
Julio	73988.00	57770.00
Agosto	69907.00	106424.00

Septiembre	68264.00	107219.00
Octubre	67681.00	107537.00
Noviembre	68370.00	107669.50
Diciembre	66197.00	121105.00

UEB Venega

Enero	99671.80	58957.20
Febrero	122430.00	63859.70
Marzo	120214.60	105448.80
Abril	133740.20	112672.70
Mayo	133973.40	99671.80
Junio	151580.00	102560.30
Julio	143301.40	104516.00
Agosto	145983.20	106000.00
Septiembre	146545.00	107590.00
Octubre	146863.00	109058.10
Noviembre	147605.00	102560.30
Diciembre	148029.00	102560.30

UEB Carbo

Enero	145750.00	129934.80
Febrero	158342.80	89930.40
Marzo	119281.80	149507.70
Abril	160208.40	147340.00
Mayo	149014.80	148060.80
Junio	151929.80	154563.90
Julio	102841.20	155093.90
Agosto	103244.00	155396.00
Septiembre	101442.00	156085.00

Octubre	100509.20	145172.30
Noviembre	100625.80	145273.00
Diciembre	92580.40	145824.20

Total de venta 2005 \$ 3 941 355.60

Total de venta 2006 \$ 3 831 348.80

En el 2005 de un total de 3 941 355.60 pesos la UEB Tamarindo ingresó 787 060.00 pesos para un 19.96% y en el 2006 de un total de 3 831 348.80 la UEB ingreso 933 711.60 para un 24.37 %. Es de destacar que las dos restantes unidades triplican el número de reproductoras por lo que generan mayor cantidad de preceba y aunque no terminen con el peso planificado es mayor la cantidad a vender y obtienen mayores ingresos que la UEB Tamarindo.

### 3.4.2 Satisfacción del Cliente

Los resultados de la encuesta (Ver Anexo 2) que se aplicó a 70 clientes teniendo en cuenta las 10 dimensiones de la calidad, al contener una interrogante por cada dimensión, se muestran en la tabla que aparece a continuación:

**Tabla 3.4 Resultados de la encuesta de Satisfacción del cliente.**

<b>Satisfacción del cliente</b>			
<b>Preguntas</b>	<b>Si</b>	<b>Alg. Medida</b>	<b>No</b>
1	37	23	10
2	42	21	7
3	17	20	33
4	25	28	17
5	59	9	2
6	56	8	6
7	49	6	15
8	38	20	12
9	20	25	25
10	19	35	16

- 1- La mayoría de los clientes confían plena o en alguna medida en los servicios ofertados, se conoció que un 53% de los encuestados confía, así como un 33% lo hace en alguna medida, para un 14% de negación.
- 2- Un 60% afirma que los empleados están dispuestos a suministrar el servicio cuando lo necesitan, un 30% cree que esto sucede en alguna medida, así como un 10% niega dicho planteamiento.
- 3- No existe gran convencimiento por parte de los clientes en cuanto a que el personal que lo atiende cuenta con las habilidades y conocimientos necesarios para prestar el servicio solicitado, siendo un 24% afirmativo, un 29% en alguna medida y un 47% en desacuerdo.
- 4- Resulta poca la promoción y publicidad que se le da a la UEB, lo que de cierta forma evita aumentar el número de clientes. Los resultados arrojaron un 36% afirmativo, un 40% intermedio así como un 24% de dificultad.
- 5- Gran mayoría de los encuestados concuerdan en que el trato recibido por parte del personal está basado en la cortesía, de forma atenta y respetuosa, siendo así un 84% afirmativo y un 13% intermedio. Para solo un 3% negativo.
- 6- La mayoría del personal se encuentra preparado para comunicarse con los clientes; de allí que los resultados hayan arrojado un 80% afirmativo, un 11% intermedio así como un 9% de dificultad.
- 7- El 70% está de acuerdo en que el personal que lo atiende proyecta una imagen de confianza, fe y honestidad, así como un 9% lo considera en alguna medida. No siendo de esta manera el 21%, que está en desacuerdo con lo anteriormente planteado.
- 8- En cuanto a la preocupación por la seguridad por parte del personal para con sus clientes los resultados arrojaron un 54% afirmativo, un 29% intermedio y un 17% en desacuerdo.
- 9- No hay gran conformidad en cuanto a la existencia de mecanismos pertinentes para la recopilación de las necesidades, deseos, problemas, expectativas y/o aspiraciones de los clientes, siendo así un 29% afirmativo y un 36% intermedio. Mientras que están en desacuerdo un 36%.
- 10- Se conoció que un 27% de los encuestados cree que las evidencias físicas del servicio suministrado poseen calidad, así como un 50% indica que está en alguna medida. No pensando lo mismo un 23% que resultó estar en desacuerdo.

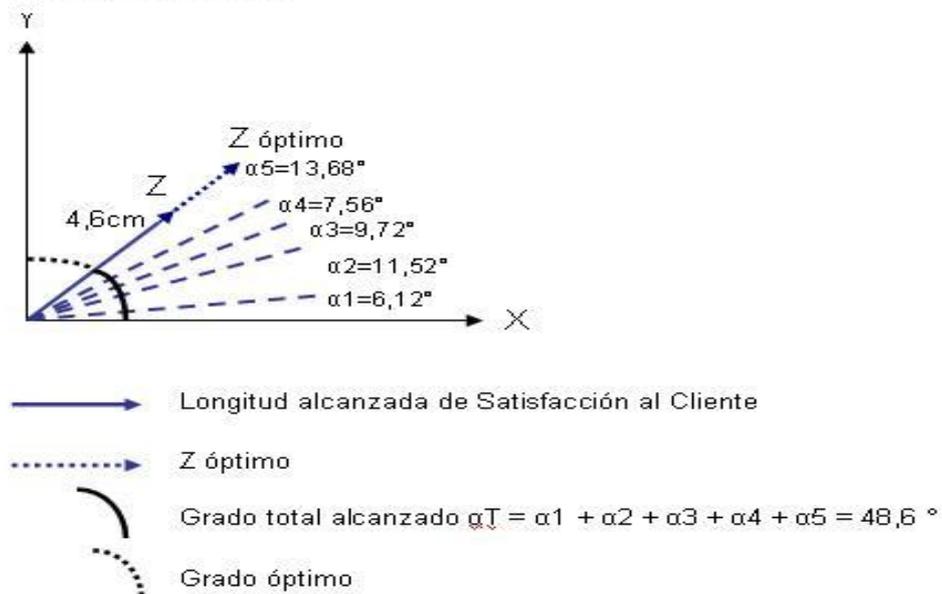
Para determinar la longitud que representa la satisfacción al cliente se tuvo en cuenta los resultados obtenidos en la encuesta. Se decide una escala máxima de 7cm al haber sido encuestado 70 clientes con 10 preguntas. Consideramos otorgar un valor de 0,1cm la media de las respuestas Positivas, 0,05cm a la media de las respuestas intermedias y anular las negativas. La longitud de la recta Z la veremos en la tabla que a continuación se muestra:

**Tabla 3.5 Longitud de la satisfacción al cliente.**

	Media		
	Respuesta Si	Respuesta Alg. M	
	36	20	
Valor Si → 0,1cm	3,6	1,0	Valor Alguna Medida → 0,05cm
	Total 4,6cm		

La longitud obtenida 4,6cm, representa un 65,71% de Satisfacción al Cliente.

Determinación del Grado de Orientación al Cliente y la longitud de la Satisfacción al Cliente



**Fig. 3.2 Determinación de la longitud de la Satisfacción al Cliente.**

En la figura antes expuesta se muestra la diferencia existente entre la longitud óptima que representa el 100% de Satisfacción al cliente y la alcanzada por la entidad que alcanza un 65,71%, así como el grado óptimo que sería un 100% de Orientación al Cliente y el alcanzado que marca un 54% del mismo.

### 3.5 Beneficios de la implementación del procedimiento

- Se logró mayor creatividad y originalidad a la hora de solucionar los problemas, en correspondencia con la correcta orientación al cliente.
- Se realizó un diagnóstico de la situación actual que presenta la UEB Porcino Tamarindo.
- Se elige un procedimiento para mejorar la Orientación al Cliente en la UEB Porcino Tamarindo
- La UEB Porcino Tamarindo conoce su grado de orientación al cliente.
- Se amplía la cuota de mercado de la UEB Porcino Tamarindo.
- Se determina la satisfacción de los clientes de la UEB Porcino Tamarindo.

### **3.6 Conclusiones del capítulo**

1. Se realizó el diagnóstico a la UEB Porcino, así como el análisis DAFO, además se pudo obtener información sobre la estructura funcional.
2. Se define la segmentación al cliente y se identifican los procesos de producción que se llevan a cabo en la UEB con vistas a lograr un mejoramiento significativo integral de la entidad, particularmente en la forma de pensar de los directivos.
3. El procedimiento permitió calcular el grado de orientación al cliente y proponer estrategias para mejorarla.
4. Se pudo constatar la mejora de la cuota de mercado en la UEB Porcino Tamarindo.

## CONCLUSIONES

El resultado de la investigación permitió arribar a las conclusiones siguientes:

1. El análisis bibliográfico proporcionó la información necesaria para elaborar el marco teórico referencial de la investigación en función del procedimiento para mejorar la orientación al cliente en la UEB Porcino Tamarindo
2. Se realizó un diagnóstico de la situación que presenta la UEB Porcino Tamarindo que permitió conocer sus principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
3. Se eligió y fundamentó el procedimiento para mejorar la orientación al cliente con vistas a incrementar la cuota de mercado y determinar la satisfacción de los clientes.
4. Se implementó el procedimiento en la UEB Porcino Tamarindo y se determinó su grado de orientación al cliente y a partir de este se proponen estrategias para mejorarlo.
5. La implementación del procedimiento permitió mejorar la cuota de mercado y determinar la satisfacción de los clientes de la UEB Porcino Tamarindo.

## **RECOMENDACIONES**

1. Continuar la implementación del procedimiento para mejorar la orientación al cliente en la UEB Porcino Tamarindo.
2. Continuar perfeccionando el trabajo en equipo y la participación de todos los trabajadores para contribuir a la mejora de la orientación del cliente que posibilite incrementar la cuota de mercado y la satisfacción del cliente en la UEB.
3. Divulgación de los resultados obtenidos a través de eventos científicos, publicaciones y actividades de capacitación de los recursos humanos.
4. Que el trabajo constituya un instrumento metodológico y de consulta para los futuros trabajos investigativos en empresas porcinas del país.

## BIBLIOGRAFÍA

- AAKER, D. A., "Managing assets and skills: The key to sustainable competitive advantage", *California Management Review*, Vol. 31, No. 2, 1980, p. 91.
- ACHROL, R. S., "Evolution of the Marketing Organization: New Forms for Turbulent Environments", *Journal of Marketing*, nº 31, octubre 1991, pp. 77-93.
- ALLIO, R. J., *The Practical Strategist*, Ballinger Publishing, Cambridge, Massachusetts, 1988.
- ANSOFF, H. IGOR; y MCDONNELL, E. J., *Implanting*
- BALL, D. A., McCULLOCH, W. H., *International Business: The Challenge of Global Competition.*, 6ª, Ed. Irwin, Chicago, IL., 1996.
- BARÓN, L., *Marketing introducción: Del mix al plan*, Ed. ICAI, Madrid, 1988.
- BELLO, L.; POLO, Y. y VAZQUEZ, R., "Recientes aportaciones del marketing a la cultura corporativa y a la obtención de ventajas competitivas", *Papeles de Economía Española*, No. 78-79, 1999, pp. 190-211.
- BERKOVITZ, E.; KERIN, R.; RUDELIUS, W. *Marketing*, St. Louis: Times Mirror, 1989.
- BOAL, K. B. y BRYSON, J. M., "Representation, testing, and policy implications of planning processes", *Strategic Management Journal*, 8, may-june 1987, pp. 211-231.
- BRADY, J., "The future of marketing: old age or second adolescence?", *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, Vol. No. 4, 1996, pp. 7-10.
- BROWN, S., "Post-modern marketing?", *European Journal of Marketing*, Vol. 27, No. 4, 1993, pp. 19-34.
- BUELL, V. P., "The Changing Role of the Product Manager in Consumer Goods Companies", *Journal of Marketing*, nº 39, Julio 1975, pp. 3-11.
- BUND, H., CARROLL, J. W., "The Changing Role of the Marketing Function", *Journal of Marketing*, Nº , January 1957, pp. 268-325.
- CANNON, T., *Business Strategy and Policy*, Ed. Harcourt Brace Jovanovich, Nueva York, 1968.
- CARSON, D., "Marketing Organization in British Manufacturing Firms", *Journal of Marketing*, No. 32, April 1968, pp. 34-39.

- CHANDLER, ALFRED .D., *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge, MA, 1962.
- COOKE, E., ABERCROMBIE, C. L. y RAYBURN J. M., "Problems with the AMA's new definition of Marketing offer Opportunity to develop an ever better definition", *Marketing Educator*, Vol. 5, nº 2, primavera 1986, pp. 1-5.
- DALGIC, T., "Disemination of market orientation in Europe: A conceptual and historical evaluation", *International Marketing Review*, Vol. 15 No. 1, 1998, pp. 45-60.
- DASTMALCHIAN, A. y BOAG, D. A., "Environmental Dependence and Departmental Structure: Case of the Marketing Function", *Human Relations*, nº 43 (12), 1990, pp. 1257-1276.
- DAY, G., *Market-driven Strategy*, Free Press, Nueva York, NY, 1990.
- DENISON T. y McDONALD, M., "The role of marketing past, present and future", *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, Vol. 1, No.1, 1995, pp. 54-78.
- DESPHANDE, R. y FARLEY, J. U., "Understanding market orientation: A prospective designed meta-analysis of three market orientation scales", *Working Paper Marketing Science Institute*, Report 1996, pp. 96-125.
- DUNCAN, R. B. "Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty", *Administrative Science Quarterly*, nº 17, 1972, pp. 313-327.
- ELLIOT, G. R., "The marketing concept – necessary, but sufficient? An environmental view", *European Journal of Marketing*, Vol. 24, No. 8, 1990.
- FELTON, A., "Making the marketing concept work", *Harvard Business Review*, Vol. 37, July/August 1959, pp. 55-65.
- FIRAT, A. F., DHOLAKIA, N., VENKATESH, A., "Marketing in a postmodern world", *European Journal of Marketing*, Vol. 29 No. 1, 1995, pp. 40-56.
- FISHER, A., "The downside of downsizing", *Fortune*, May 23, 1995, pp. 42-52.
- FORD, D., *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships, and Networks*, Nueva York: Academic Press, 1990.
- GALBRAITH, J., *Designing Complex Organizations*, Ed. Addison-Wesley Publishing Company, Reading, Massachusetts, 1973.
- GARVIN, D. A., "Competing on the eight dimensions of quality", *Harvard Business Review*, Vol. 57, 1978, pp. 173-84.

- GERMAIN *et al.* "The Effect of Just-in-Time Selling on Organizational Structure: An Empirical Investigation", *Journal of Marketing Research*, nº 31, Noviembre 1994, pp. 471-483.
- GLEICK, J., *Chaos: Making a new science*, Heinemann, Londres, 1988.
- GRANDE, I. y ABASCAL, E., *Fundamentos y técnicas de investigación comercial*, 4ª, Ed. ESIC, 1999.
- GRAY, B.; MATEAR, S; BOSHOFF, C.; MATHESON, P., "Developing a better measure of market orientation", *European Journal of Marketing*, Vol. 32, No. 9, 1998, pp. 884-903.
- GREYSER, S. A., "Janus and Marketing: The Past, Present, and
- HAHN, A. R., "The marketing concept: a major change in management thinking?", *Sales Management*, 10 November 1957, pp. 64-75.
- HARRIS, L. C., "Cultural domination: The key to market oriented culture?", *European Journal of Marketing*, Vol. 32, No.3/4, 1998, pp. 354-373.
- HIRSCHMAN, E. C., "Aesthetics, ideologies and the limits of the marketing concept", *Journal of Marketing*, Vol. 47, (1983), pp. 45-55.
- HISE, R. T., "Have Manufacturing Firms Adopted the Marketing Concept", *Journal of Marketing*, No. 29, July 1965, pp. 9-12.
- HOLLISTER, J., "Marketing behavior of small and medium firms in The Netherlands" (Delft: RVB), unpublished research report.
- HOOLEY, J. G., LYNCH, J. E. y SHEPHERD, J., "The marketing concept: putting the theory into practice", *European Journal of Marketing*, Vol. 24 No. 9, 1984, pp. 7-23.
- HOUSTON, F., "The Marketing concept - what it is and what it is not", *Journal of Marketing*, April 1986, p. 81.
- HUNG NGAI, J. C. y ELLIS, P., "Market orientation and business performance: some evidence from Hong Kong", *International Marketing Review*, Vol. 15 No. 2, 1998, pp. 119-139.
- HUTT, M. D., y SPEH, T. W., *Business Marketing Management: A Strategic View of Industrial and Organizational Markets*, 5th, Nueva York: Dryden Press, 1995.
- INKSON, J. H. K. *et al.* "Organizational Context and Structure: An Abbreviated Replication", *Administrative Science Quarterly*, nº 15, 1970, pp. 318-329,

- JAWORSKI, B. J. y KOHLI, A. K., "Market orientation: Antecedents and consequences", *Journal of Marketing*, Vol. 57, Nº 78-79, Julio 1993, pp. 53-70.
- JOOLEFY, G. J.; LYNCH, J. E. y SHEPHERD, J., "The marketing concept: putting the theory into practice", *European Journal of Marketing*, Vol. 24, No. 9, 1990, pp. 7-23.
- KEITH, R. J., "The Marketing Revolution", *Journal of Marketing*, 24, January 1960, p. 36
- KIMBERLY, J. R., "Organization Size and the Structuralist Perspective: A Review, Critique and Proposal", *Administrative Science Quarterly*, No. 21, 1976, pp. 571-97.
- KOHLI, A. K. y JAWORSKI, B. J., "Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications", *Journal of Marketing*, Vol. 54, Abril 1990, pp. 53-70.
- KONOPA, L. J. y CALABRO, P. J., en "Adoption of the marketing concept by large northeastern Ohio manufacturers", *Akron Business and Economic Review*, 2 (spring), 1971, p. 9.
- KOTLER, P., *Dirección de Mercadotecnia. Análisis, Planeación y Control*, 2ª en español, Ed. Diana, México, 1974.
- LADO, N., MAYDEU-OLIVARES, A. y RIVERA, J., "Measuring market orientation in several populations. A structural equations model", *European Journal of Marketing*, Vol. 32, No. 1/2, 1998, pp. 23-39.
- LAMBIN, J. J., *Marketing estratégico*, Ed. McGraw Hill, Madrid, 1995.
- LARUE, T.H., *Strategic Management: Text and Cases on Business Policy*, Englewood Cliffs, New Jersey, Ed. Prentice Hall, 1982.
- LAWRENCE, P. R., y LORSCH, J. W., *Organization and environment*, Irwin, Homewood, Illinois, 1967.
- LAZO, H. y CORBIN, A., "The Organization of the Marketing Department", en *Marketing Management and Administrative Action*, STUART J. B., and HARPER, W. B. Jr., eds. Nueva York: McGraw-Hill, 1968, pp. 65-76.
- LEVITT, T., *The marketing mode*, Ed. McGraw Hill, Nueva York, NY, 1969.
- LIU, H., "Market orientation and firm size: An empirical examination in UK firms", *European Journal of Marketing*, Vol. 29, No. 1, 1995, pp. 57-71.
- LLONCH, J., "¿Cómo medir el grado de orientación de la empresa al mercado?", *Esic Market*, julio-septiembre, 1996, pp. 59-79.

- LYNCH, J. E., "Only connect: the role of marketing and strategic management in the modern organization", *Journal of Marketing Management*, Vol. 10, No. 6, 1994, pp. 527-542.
- MARKETING ACTUALIDAD, "Organización comercial de las 19 empresas importantes", nº 125, septiembre 1979.
- McCARTHY, E. J. y PERRAULT, W. D., *Basic Marketing*, 8ª, Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc., 1984.
- McDANIEL, S. W. y HISE, R. T., "Have CEOs adopted the marketing concept?", *Journal of Marketing*, Vol. 29, July 1983, pp. 9-12.
- McGEE, L. W. y SPIRO, R. L., "The marketing concept in perspective", *Business Horizons*, Vol. 31 No.3, May/June 1988, pp. 40-45.
- McKITTRICK, J. B., "What is the marketing management concept?", *The Frontiers of Marketing Thought and Science*, American Marketing Association: Chicago, pp. 71-92.
- McNAMARA, C., "The present status of the marketing concept", *Journal of Marketing*, Jan. 1972, pp. 50-57.
- MINTZBERG, H., *The Structuring of Organizations*, Prentice-Hill, Englewood Cliffs, New Jersey, 1979.
- MITCHELL, A., "Top brass fall for false economies", *Marketing Week*, September 9, 1994, pp. 1-17.
- MOHR-JACKSON, I., "Conceptualizing total quality orientation", *European Journal of Marketing*, Vol. 32, No. 1, 1996, pp. 13-22.
- MÖLLER, K. y WILSON, D., *Business Marketing: An Interaction and Network Perspective*, Ed. Kluwer, Boston 1995.
- MORGAN, R. E., FOREMAN, S. K., y POH, T. C. C., "Assessing the Status of Marketing in Architectural Service Firms", *Management Decision*, Vol. 32, No. 4., 1994, pp. 36-42.
- NAVAR, J. C. y SLATER, S., "The effect of a market orientation on business profitability", *Journal of Marketing*, October 1990, pp. 22-35.
- NIETO, A. y LLAMAZARES, O., *Marketing Internacional*, 2ª edición, Ed. Pirámide, 1998, Madrid.
- OLSON *et al.* "Organizing for Effective New Product Development: The Moderating Role of Product Innovativeness", *Journal of Marketing*, nº 59, enero 1995, pp. 48-62.

- PARK, C. W. y ZALTMAN, G., *Marketing management*, Ed. Dryden Press: Chicago, 1987.
- PAYNE, A. F., "Developing a Marketing-oriented Organization", *Business Horizons*, May-June 1988, pp. 46-53.
- PEARSON, A. E., y WILSON, T. W., *Making Your Marketing Organization Work*, Association of National Advertisers, Nueva York, NY, 1967.
- PELHAM, A. M. y WILSON, D. T., "A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vo. 24, No.1, 1996, pp. 27-43.
- PETERS, T. J. y WATERMAN R. H., *In search of excellence*, Cambridge, MA: Ed. Harper & Row Publishers, Inc. 1982.
- PFEFFER, J., *Organizations and Organization Theory*, Marshfield, MA. Pitman Publishing, 1982.
- PIERCY, N. F., *Marketing Organisation: An Analysis of Information Processing, Power, and Politics*. Londres: George Allen & Unwin, 1985.
- PORTER, MICHAEL, *Competitive Advantage*, The Free Press: Nueva York, 1985.
- PUGH *et al.* "Dimensions of Organization Structure", *Administrative Science Quarterly*, 13, 1968, pp. 65-105.
- ROWE, A. J., MASON, R. O., DICKEL, K. E., MANN, R. B. y MOCKLER, R. J., *Strategic Management: A Methodological Approach*, 4ª ed., Ed. Addison Wesley, Reading Massachusetts,
- RUEKERT, R. W., "Developing a market orientation: An organizational strategy perspective", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 9., 1992, pp. 225-245.
- SANTESMASES, M., *Marketing, Conceptos y Estrategias*, 2ª, Ed. Pirámide, Madrid 1992.
- SHAPIRO, P. B., "What the hell is market oriented", *Harvard Business Review*, November/December 1988, pp. 119-125.
- SHARP, B., "Marketing orientation more than just customer focus", *International Marketing Review*, Vol. 8, No. 4, 1991.

- SIGUAW, J. y DIAMANTOPOULOS, A., "Measuring marketorientation: some evidence on Naver and Slater´s threecomponent scale", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 3. No. 2,1995, pp. 77-88.
- SLATER, S. F. y NAVAR, J. C., "Does competitive environmentmoderate the market orientation-performance relationship?",*Journal of Marketing*, Vol. 58, January 1994, pp. 46-55.
- SPILLARD, P. y MORIARTY, M., "The Role Matrix: A Diagnostic Test of Marketing Health", *The European Journal ofMarketing*, Vol. 8, No. 7, 1994, pp. 55-76.
- STANTON, W. J., *Fundamentos de Mercadotecnia*, 1ª en español, México, Ed. McGraw-Hill Book, Co., Inc., 1969.
- THOMPSON, A. A. y STRICKLAND, A. J. III, *Strategic Formulation and Implementation: Task of the General Manager*,5ª , Ed. Richard D. Irwin, Inc., 1992.
- TOGENSEN, A. A., "The switch from a sales to a marketingconcept", *Marketing Series*, Vol. 96, American Marketing Association Inc., Nueva York, NY, 1956, pp. 26-37.
- TULL, D. S., "The Organization of Marketing Activities of American Manufacturers", *Working Paper*, N° 91-126, 1991.
- TURNER, G. B. y SPENCER, B., "Understanding the marketingconcept as organizational culture", *European Journal ofMarketing*, Vol. 31, No. 2, 1997, pp. 110-121.
- VARANDARAJAN, P., *The marketing concept: Perspectives and viewpoints*, Texas A&M University, College Station, TX,1981.
- VARELA, J. A., GUTIERREZ, A., y ANTON, C., "La cultura de orientación al mercado y otros antecedentes seleccionados delrendimiento empresarial. Un contraste de metodologías", *Actas X*
- VELA, CARMELINA, "La evolución del marketing en el sigloXX: de un modesto nacimiento a un protagonismo indiscutible",*Revista ICADE*, N° 45, Septiembre-Diciembre, 1998, pp. 129-143.
- WEBER, M., *The Theory of Social and Economic Organization*,A.H. Henderson and Talcott Parsons, trans. NY: The Free Press,1947 (publicado con anterioridad en Alemania en 1924).

- WEBSTER, F. E., "Top management's concerns about marketing issues for the 1980s", *Journal of Marketing*, Vol. 45, Summer 1981, pp. 9-16.
- WEITZ, B. A., y ANDERSON, E., "Organizing the Marketing Function", in *Review of Marketing*, B. ENIS and K. ROERING, eds. Chicago: American Marketing Association, 1981, pp. 134-42.
- WORKMAN, J. P. Jr., "Factors Contributing to Marketing's Limited Role in Product Development in Many High Tech Firms", *Journal of Market-Focused Management*, No. 2 (3), 1998, pp. 257-80. Determinants", *Journal of Marketing*, Vol. 6, Julio 1998, pp. 21-41.
- ZIKMUND, W. G., *Exploring Marketing Research*, The Dryden Press, Forth Worth, TX, 1994.  
1994.

## **Anexo 1.**

### **Encuesta para conocer el Dominio del Marketing Mix por parte del personal.**

1- ¿Conoce la información necesaria acerca de los productos que ud suministra, según las necesidades de los clientes?

Si  en alguna medida  no

2- ¿El personal del establecimiento está comprometido a satisfacer las necesidades del cliente?

Si  en alguna medida  no

3- ¿Existen procedimientos establecidos para el desarrollo de los procesos y el flujo de actividades?

Si  en alguna medida  no

4- ¿Se garantiza una completa accesibilidad del cliente al establecimiento?

Si  en alguna medida  no

5- ¿Los precios están acordes con el valor percibido por el cliente?

Si  en alguna medida  no

6- ¿Existen programas de formación que garanticen los estándares de calidad?

Si  en alguna medida  no

7- ¿Existen herramientas de comunicación que contribuyan a fortalecer la relación con el cliente?

Si  en alguna medida  no

8- ¿Se emplean las prácticas de merchandising recomendadas internacionalmente?

Si  en alguna medida  no

## **Anexo 2. Encuesta para conocer la Satisfacción del Cliente.**

Estimado cliente, le rogamos nos dedique un breve espacio de su tiempo para responder las siguientes preguntas que están encaminadas a mejorar su satisfacción y vivencias en su próxima visita a nuestra instalación. Muchas gracias por su ayuda.

1. ¿Confía en la calidad de los productos ofertados?

Si  en alguna medida  no

2. ¿Los empleados están dispuestos a suministrar el producto cuando usted lo necesita?

Si  en alguna medida  no

3. ¿Considera que los empleados poseen las habilidades y conocimientos necesarios para suministrarle de forma correcta y precisa el producto que usted solicita?

Si  en alguna medida  no

4. ¿Existe la posibilidad de contactar fácilmente con la empresa y su personal?

Si  en alguna medida  no

5. ¿Recibe un trato atento, respetuoso y una disposición basada en la cortesía de parte del personal?

Si  en alguna medida  no

6. ¿Puede ud comunicarse con el personal sin dificultad?

Si  en alguna medida  no

7. ¿Proyecta el personal una imagen de confianza, fe y honestidad al suministrarle el producto?

Si  en alguna medida  no

8. ¿Siente que existe preocupación por su seguridad en todas las dimensiones (física, económica, social, moral)?

Si  en alguna medida  no

9. ¿Percibe que existen los mecanismos pertinentes para recopilar información acerca de sus necesidades, deseos, expectativas, problemas y/o aspiraciones?

Si  en alguna medida  no

10. ¿Las evidencias físicas de la empresa poseen siempre una imagen de calidad?

Si  en alguna medida  no



**Anexo 3. Encuesta a expertos para conocer el grado de orientación al cliente de cada uno de los elementos considerados.**

Seleccione el nivel de 1 al 5 que ud le daría a los siguientes elementos con respecto a su orientación al cliente en la red extrahotelera.

1. Estructura funcional y planificación estratégica.

1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_

2. Segmentación de clientes.

1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_

3. Procesos de prestación de servicio.

1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_

4. Sistema de Información de Mercadeo.

1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_

5. Dominio del marketing mix por el personal (Considere los resultados de la encuesta realizada al mismo).

1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_

**CENTRO UNIVERSITARIO DE SANCTI SPIRITUS “JOSE MARTI PEREZ”**

**CENTRO DE ESTUDIO DE TECNICAS DE DIRECCION**

**TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO CIENTIFICO DE  
MASTER EN DIRECCIÓN**

**TITULO: Implementación de un procedimiento  
para mejorar la orientación al cliente  
en la UEB Porcino Tamarindo**

**Autor: Lic. Gisel Ricardo Adir Jiménez**

**Tutor: DrC. Humberto García Rodríguez**

**Consultante: MSc. Alejandro Carbonell Duméningo**

**La Sierpe junio, 2007**

## **Agradecimientos:**

A mi tutor, por los aportes brindados en la realización de este  
trabajo.

A Nuestro Comandante por hacer posible la universalización en el  
Municipio.

Al Dr. Ernesto Conde por toda la ayuda ofrecida.

A los directivos y trabajadores de la UEB Tamarindo que  
contribuyeron a llevar a la práctica la investigación

A mis padres por su apoyo incondicional

A mi esposa por sus sabias sugerencias y dedicación

A mi pequeña Gisselle

**Dedicatoria:**

A mis padres, a mi esposa y a mi pequeña Gisselle

## **RESUMEN**

La presente investigación está basada en elegir e implementar un procedimiento para mejorar la orientación al cliente en la UEB Porcino Tamarindo perteneciente a la Empresa Provincial Porcina Sancti Spiritus. Se llevó a cabo un análisis de la bibliografía relacionada con la orientación al cliente, cuota de mercado y satisfacción al cliente, elaborando de esta forma el marco teórico referencial de la investigación. Se elige y fundamenta un procedimiento para la determinación de la orientación al cliente. Se realiza un diagnóstico de la situación actual que presenta la UEB Porcino Tamarindo; lo que facilitó implementar un procedimiento para mejorar la orientación al cliente y la propuesta de estrategias para mejorarla. Finalmente se realiza una valoración sobre la incidencia de la implementación del procedimiento que logra el incremento de la cuota de mercado y determinar la satisfacción al cliente. También se destacó la aceptación de directivos y trabajadores sobre el procedimiento elegido, demostrándolo en Consejos de Dirección y Asamblea de Producción, pues impacta de forma inmediata en los resultados de la organización.

## INDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN</b>	8
1.1 Introducción	8
1.2. El marketing como motor impulsor de la venta de productos	9
1.3 La orientación al cliente como necesidad para el logro del éxito organizacional	11
1.4 El cliente, punto de partida y final de la estrategia organizacional	14
1.4.1 Segmentación de clientes	18
1.4.2 Proceso de Relación con el cliente	19
1.4.3 Satisfacción del cliente	21
1.5. El sistema de información de marketing	28
1.6 Tecnología CRM	29
1.7 Importancia de la cuota de mercado en la gestión de marketing	31
1.8 Conclusiones del capítulo	36
<b>CAPITULO II PROCEDIMIENTOS PARA MEJORAR LA ORIENTACION AL CLIENTE EN LAS UEB PORCINAS</b>	37
2.1 Introducción	37
2.2 Procedimiento elegido para mejorar la orientación al cliente en las UEB Porcinas	37
2.3 Fundamentación teórica del procedimiento propuesto.	38
2.3.1 Identificación de estructura funcional y planificación estratégica.	38
2.3.2 Segmentación de Clientes.	39
2.3.3 Identificación de procesos.	42
2.3.4 Características del SIM	43
2.3.5 Dominio del Marketing Mix por el personal.	46
2.3.6 Determinación de la Orientación al cliente.	49
2.3.7 Estrategias de Orientación al cliente.	50
2.3.8 Control y retroalimentación.	52
2.4 Cálculo de la cuota de mercado	52
2.5 Satisfacción del cliente.	53
2.6 Conclusiones del capítulo	58
<b>CAPITULO III IMPLEMENTACION DEL PROCEDIMIENTO PARA MEJORAR LA ORIENTACION AL CLIENTE EN LA UEB PORCCINO TAMARINDO</b>	59
3.1 Introducción	59
3.2 Caracterización de la UEB Porcino Tamarindo	59
3.3 Implementación del procedimiento elegido en la UEB Tamarindo	61
3.3.1 Estructura Funcional y planificación estratégica	61
3.3.2 Segmentación de Clientes	64
3.3.3 Identificación de procesos	65
3.3.4 Características del SIM	66
3.3.5 Dominio del Marketing Mix por el personal	67
3.3.6 Determinación de la Orientación al cliente	69

3.3.7 Estrategias para mejorar la Orientación al cliente.	70
3.3.8 Control y retroalimentación.	72
3.4 Incidencia de la implementación del procedimiento en la cuota de mercado y la satisfacción de los clientes de la UEB Porcino Tamarindo	72
3.4.1 Cálculo de la cuota de mercado	73
3.4.2 Satisfacción del Cliente	75
3.5 Beneficios de la implementación del procedimiento	78
3.6 Conclusiones del capítulo	78
Conclusiones	79
Recomendaciones	80
Bibliografía	81
Anexo	

## **Introducción**

A raíz del derrumbe del campo socialista y recrudescimiento del bloqueo económico de Estados Unidos Hacia Cuba se tuvieron que tomar un grupo de medidas por parte de la dirección de nuestro país para poder mantener las conquistas de la revolución, donde una de ella fue tener una gran eficiencia con solo los recursos necesarios que no es otra cosa que hacer más con menos, por lo que muchos sectores de la economía tuvieron que trazarse tareas así como nuevos métodos y estilos de trabajo para poder mantener los resultados alcanzados y continuar en el porvenir por ejemplo nuestra empresa porcina se vio afectada en diferentes parámetros como reducción de la masa porcina, el peso de salida, disminución de plantillas, salario de los trabajadores, combustibles y energía, poca alimentación, se sustituye el combustible para cocinar por leña, el transporte para el tiro de alimento por el de tracción animal, el pienso industrial por larva de mosca, cepas de plátanos salcocho y desperdicios agrícolas, déficit de medicamentos sustituidos por infusiones de plantas medicinales, se hidrataban con caldosas de animales muertos (Cerdos). Donde se demuestró una vez más el espíritu de sacrificio y abnegación por parte de nuestros obreros y nuestro pueblo en general donde empezamos a obtener pasos de avance en la viabilidad, en la cría por pato, en las muertes, peso de salida, en todos los indicadores en general. Por dichos resultados nuestra empresa se vio enmarcada en una gran responsabilidad la aplicación del sistema empresarial que constituye la guía y el instrumento de dirección para que las organizaciones empresariales puedan de forma ordenada, realizar las transformaciones necesarias con el objetivo de lograr la máxima eficiencia y eficacia en su gestión definir las características fundamentales del sistema de dirección y de gestión empresarial, las facultades concedidas a las empresas y a sus órganos superiores de dirección empresarial, los principales enmarcamientos para la acción y los procedimientos generales de actuación. Tiene como objetivo central incrementar al máximo su eficiencia y competitividad sobre la base de otorgarle las facultades, y establecer la política, procedimientos, que propendan al desarrollo de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de todos los jefes y trabajadores. Este subsistema caracteriza el funcionamiento de la dirección empresarial a partir de la correcta combinación de los métodos y estilos que se

utilizan, los que deberán facilitar el desencadenamiento de la energía creadora de todos los trabajadores y estar despojado del burocratismo y de la cultura de la empresa.

La economía contemporánea está caracterizada por una alta competitividad como resultado de constantes cambios en el entorno y de un acelerado desarrollo científico, lo que exige empresas caracterizadas por la utilización intensiva de sus activos fijos, flexibles, orientadas al cliente y por tanto, a la innovación para lograr su competitividad, esta se refleja también en una mayor exigencia por parte de los consumidores, quienes en un mundo donde la información es característica de todos los procesos y llega cada vez mejor y en mayor cantidad a todos, reclaman la diferenciación de productos y servicios en elementos no tangibles como marca e imagen que constituyen señales de valor para ellos. Esta realidad cambia el concepto de calidad de los productos y nos conduce a un concepto de calidad "Como lo concibe el cliente" lo que hace que en la práctica actual no se vendan productos sino beneficios esperados.

A fines del siglo XX cuando existe una fuerte competencia en los mercados nacionales e internacionales en los cuales la utilidad de forma que casi nunca decide, ya que la tecnología actual de diseño y producción asegura un mínimo de condiciones para que el producto sea apto desde el punto de vista físico, para ser aceptado por el mercado y así obtener la satisfacción de las necesidades y deseos del cliente es la justificación económica y social de su existencia, en consecuencia, todas las actividades de la empresa deben tender a determinar esas necesidades y luego satisfacerlas para obtener una utilidad creciente, de forma estable en el largo plazo

### **Situación problemática**

La UEB Porcino Tamarindo con una capacidad total de 3500 animales, ubicada en el Municipio La Sierpe, en una llanura de fácil drenaje, geográficamente se encuentra localizada en el cuadrante 59 – 131 –62. La tecnología instalada de origen Español de la firma Rotecna para las áreas de la maternidad, preceba y la ceba. Durante los casi 27 años de producción, la UEB suministra su producción a los cebaderos y es a partir del año 1994 que es seleccionada esta unidad para aportar 136 animales con destino a Labiofam y realizar con ellos la prueba de confrontación estatal de la vacuna cólera porcino, de manera

que en la actualidad su mercado se concentra en la producción de precebas de diferentes destino: Labiofam, convenios estatales y particulares y cebaderos para su fin. Todo esto al menor costo posible y con un nivel de calidad que satisfaga las expectativas de los clientes, cumpliendo con las obligaciones mercantiles contraídas por la organización. El sector, en el que se ejecuta el negocio, presenta un nivel de madurez y experiencias conformado después de casi 27 años de trabajo y así, existen reales perspectivas de un mercado sólido y con tendencia a la expansión y a la recuperación. Perteneciente a la Empresa Provincial Porcina conformada en la Provincia por distintas UEB como son: Integral Carbo, Venega y Cacahual. La ubicación geográfica de la UEB, el estado actual y la conservación de sus áreas, la eficiencia lograda en la utilización del combustible y su disponibilidad, así como la disponibilidad de las materias primas (Pienso) que requiere todo el proceso de producción hasta la ceba, explica las principales ventajas del mismo. Sin embargo, el sostenido incremento del precio del cerdo, a los fijos valores de venta, constituye junto a la incertidumbre del suministro y reserva de materias primas para el proceso de producción de cerdos, las mayores desventajas y amenazas. Independientemente de ello la visión es que la UEB sea de referencia en la producción de cerdos.

A pesar de ser una empresa que ha tenido importantes resultados desde su creación, pueden apreciarse las siguientes dificultades:

- Resulta imprescindible tener mayor creatividad y originalidad a la hora de solucionar los problemas que diariamente se presentan para la concertación de negocios.
- Es preciso interpretar de una manera más rápida y objetiva las tendencias de las necesidades del mercado en las áreas en que se desarrollan, y así poder penetrar los mismos.
- Identificar a sus competidores en el mercado y trazar estrategias de trabajo para lograr ocupar la posición de líder.
- La capacitación del personal en el área comercial es insuficiente.
- No existe un procedimiento que posibilite una correcta Orientación al Cliente de la organización que posibilite el incremento de su cuota de mercado y la mejora de la rentabilidad comercial.

### **Problema científico**

La UEB Porcino Tamarindo no cuenta con un procedimiento para mejorar la orientación al cliente que le permita incrementar la cuota de mercado y la satisfacción de los clientes.

### **Objeto de estudio teórico**

La orientación al cliente en las organizaciones

### **Campo de acción**

La orientación al cliente en la UEB Porcino Tamarindo

### **Objetivo general**

Elegir e implementar un procedimiento para mejorar la orientación al cliente que posibilite incrementar la cuota de mercado y la satisfacción del cliente en la UEB Porcino Tamarindo.

### **Objetivos específicos**

6. Estudiar y analizar la bibliografía relacionada con la orientación al cliente, cuota de mercado y satisfacción del cliente para conformar el marco teórico referencial de la investigación.
7. Realizar un diagnóstico de la situación actual que presenta la UEB Porcino Tamarindo.
8. Elegir un procedimiento para mejorar la Orientación al Cliente en la UEB Porcino Tamarindo
9. Implementar el procedimiento en la UEB Porcino Tamarindo.
10. Valorar la incidencia de la implementación del procedimiento en la cuota de mercado y la satisfacción de los clientes de la UEB Porcino Tamarindo.

### **Hipótesis de la investigación**

Si se implementa un procedimiento para mejorar la orientación al cliente en la UEB Porcino Tamarindo entonces se incrementa la cuota de mercado y la satisfacción del cliente.

### **Definición y operacionalización de las variables**

**Variable independiente:** Orientación al cliente

**Definición:** Una empresa orientada al cliente es la que hace depender las decisiones estratégicas de los deseos y necesidades de clientes reales y potenciales.

**Indicadores:** estrategia de dirección, estructura funcional, segmentación de clientes, procesos, sistema de información de marketing, dominio del mix de marketing por el personal.

**Variable dependiente:** cuota de mercado

**Definición:** porcentaje de las ventas de la empresa (en el mercado) dividido por las ventas totales disponibles en el mercado.

**Indicadores:** ventas de la empresa, ventas del mercado

**Variable dependiente:** satisfacción del cliente

**Definición:** respuesta de evaluación que los clientes dan acerca del grado hasta el cual un producto o servicio cumple con sus expectativas, necesidades y deseos.

**Indicadores:** fiabilidad, capacidad de respuesta, profesionalidad, accesibilidad, cortesía, comunicación, credibilidad, seguridad, conocimiento y comprensión, elementos tangibles.

**Significación Teórica:** El estudio y análisis de la bibliografía permitió apropiarse de conceptos y definiciones relacionadas con la orientación al cliente, cuota de mercado y satisfacción del cliente. La implementación del procedimiento adaptado a las condiciones de la entidad contribuye también a la significación teórica de la investigación.

**Significación Metodológica:** se manifiesta en la posibilidad de integrar coherentemente conceptos de diferentes orígenes y áreas del saber, con el objetivo de implementar el procedimiento para mejorar la orientación al cliente. También constituye significación metodológica la evaluación de la cuota de mercado y la satisfacción del cliente.

**Significación Práctica:** se relaciona con la implementación en la práctica del procedimiento para mejorar la orientación al cliente que posibilita incrementar la cuota de mercado y la satisfacción del cliente en la UEB Porcino Tamarindo.

**Significación social:** la investigación tiene gran significación social pues las producciones de la unidad van destinadas a la población por lo que la mejora de la orientación al cliente impacta de forma inmediata en el beneficio de la sociedad.

**Significación económica:** el incremento de la cuota de mercado garantiza la sostenibilidad económica de la UEB, manteniendo la satisfacción de los clientes quienes garantizaran los ingresos por ventas.

## **Viabilidad**

Se cuenta con los recursos económicos, materiales y humanos para poder enfrentar la investigación y de esta forma se garantiza la viabilidad de la misma contando además con la aprobación y motivación de la dirección de la Unidad.

## **Tipo de investigación**

La investigación se describe como **exploratoria** puesto que se realiza un diagnóstico profundo de la UEB, **descriptiva** ya que en el transcurso de la implementación del procedimiento se describe el comportamiento de las diferentes áreas y principalmente **correlacional** al establecer la relación entre la orientación al cliente, la cuota de mercado y la satisfacción del cliente.

## **Métodos**

- Análisis y síntesis
- Histórico lógico

## **Técnicas**

- Trabajo en grupo
- Encuestas
- Análisis de información

## **Resultados esperados**

Los resultados esperados en la presente investigación estarán dirigidos en esencia al logro de metas precisas como:

- Lograr mayor creatividad y originalidad a la hora de solucionar los problemas, en correspondencia con la correcta orientación al cliente.
- Realizar un diagnóstico de la situación actual que presenta la UEB.
- Elegir un procedimiento para mejorar la Orientación al Cliente en la UEB
- Alcanzar la mejora en el grado de orientación al cliente.
- Amplia la cuota de mercado de la UEB.
- Mejorar la satisfacción de los clientes de la UEB.
- Interpretar de una manera más rápida y objetiva las tendencias de las necesidades del mercado.

## **Estructura de la investigación**

La presente investigación se estructura en los siguientes capítulos:

**Capítulo I:** Marco teórico referencia de la investigación.

**Capítulo II:** Procedimiento para mejorar la orientación al cliente en la UEB Porcino Tamarindo.

**Capítulo III:** implementación del procedimiento para mejorar la orientación al cliente en la UEB Porcino Tamarindo.

## Capítulo I: Marco teórico referencial de la investigación

### 1.1 Introducción

El desarrollo económico alcanzado en el siglo XX y principios del XXI, se ha caracterizado por el crecimiento del sector agropecuario de la economía. Especialmente, a partir de los años setenta, la producción porcina ha contribuido de manera importante a ello. Favorecido por el florecimiento económico posbélico, la modernización de los medios de transporte y de las comunicaciones en general.

Ante estas realidades, y teniendo en cuenta la crítica situación creada a partir del derrumbe del socialismo en Europa del Este, Cuba asume la crianza porcina como uno de los ejes básicos en la redefinición de su estrategia



económica a partir de los años 90.

En el presente capítulo se realiza un análisis de la literatura relacionada con el marketing de servicios, la orientación al cliente, y la manifestación el proceso comercial, para conformar el marco teórico de la investigación. Con este fin se definió el siguiente hilo conductor (**Figura 1.1**).

**Figura 1: Hilo conductor de la investigación (Elaboración propia).**

### 1.2. El marketing como motor impulsor de la venta de productos

¿Cómo retener el negocio clave actual?, ¿cómo se concentra mi negocio?, ¿dónde están y como son los clientes claves del mismo?, ¿qué riesgos y oportunidades tengo en los clientes claves de mi negocio actual?, ¿qué clientes necesitan o son merecedores de más esfuerzos de retención?

Estas son preguntas que muchos directivos de empresa se formulan hoy día y cuya respuesta, es necesario reconocerlo, no siempre es fácil. Para lograr contestarlas con precisión es necesario obtener resultados ampliamente positivos en términos de refinamiento de las estrategias comerciales. Los clientes ideales de una entidad suelen representar del 10 al 20% de su clientela total y generan del 50 al 80% de su rentabilidad.

Por otra parte el trato preferencial a clientes nos ha demostrado que éstos incrementan sus consumos de forma estadísticamente significativa en plazos muy cortos. De ahí que se propongan las siguientes estrategias de:

Trato personalizado.

Ofertas personalizadas no automáticas, sino realizadas por su gestor comercial, con el doble objetivo de retener y crecer en el cliente. En este sentido conocemos que la presión comercial del gestor debe ser suave. Algunos estudios han demostrado que la venta crece si la presión comercial disminuye.

**Kotler (1985)**, identificó cuatro categorías de oferta, que varían desde un bien puro a un servicio puro:

Un bien tangible puro como jabón, pasta de dientes o sal. Ningún servicio acompaña al producto.

Un bien tangible con servicios anexos para mejorar su atractivo ante los clientes. Las computadoras son un ejemplo.

Un servicio mayor con bienes y servicios menores anexos como un viaje aéreo de primera clase.

Un servicio puro como cuidado de niños y psicoterapia.

### ***El Marketing Tradicional***

En el marketing tradicional (estructurado para productos de consumo masivo comercializados mediante una amplia distribución externa) no se tomó en consideración la relación empresa - usuario final (absolutamente necesaria en los servicios) y, en consecuencia, no se incluyó como un elemento determinante para el éxito de mercado. No es hasta el 2004 que la American

Management Association incluye el vínculo empresa - consumidor como parte de su renovada definición del marketing. Como sabemos el objetivo fundamental del marketing es alcanzar la máxima participación de mercado para la empresa. Y también sabemos que para mantener una alta participación de mercado es necesario lograr que los mismos consumidores o clientes compren una y otra y otra vez el mismo producto o servicio.

En los servicios:

La repetición de compra pasa necesaria y constantemente por la calidad "externa" de las ofertas de la empresa y depende de los niveles de eficacia que se alcancen en la interacción, directa y continúa, que se establece entre la empresa y sus clientes (usuarios finales). La aplicación de los modelos tradicionales del marketing en los servicios puede lograr que una persona compre un nuevo servicio por primera vez, pero sólo la eficaz gestión de la relación empresa-cliente logrará que esa persona deje de ser un comprador ocasional para convertirse en un comprador que mantiene vivo el ciclo de repetición de compra.

### ***El Marketing Relacional***

El desarrollo de una "especialización" del Marketing denominada Marketing Relacional o Marketing Interactivo se debe a que no se contaba prácticamente con ningún esquemas, instrumentos y métodos que ofrece el Marketing Tradicional para afrontar con eficacia la gestión de las relaciones empresa - clientes que se producen en los servicios en niveles tan altos, vinculantes y continuados.

Actuando en el área de la calidad externa, el Marketing Relacional se ocupa de:

- Potenciar la eficacia de las relaciones empresa - cliente, con el fin de elevar la percepción de valor recibido en los servicios prestados, con el propósito de elevar los niveles de satisfacción de los clientes con los servicios recibidos, a fin de consolidar la fidelización de los clientes hacia la empresa, sus servicios y marcas, y de esa manera mantener altos niveles de repetición de compra a largo plazo, lo que redundará en más altos y sostenidos niveles de rentabilidad.

Juan Carrión Maroto en su Artículo: "La estrategia centrada en el cliente: del Marketing Relacional al CRM" citando a Alet J. (1994) dice: "El Marketing

Relacional es el proceso social y directivo de establecer y cultivar relaciones con los clientes, creando vínculos con beneficios para cada una de las partes, incluyendo a vendedores, prescriptores, distribuidores y cada uno de los interlocutores fundamentales para el mantenimiento y explotación de la relación".

En la práctica, la relación que existe entre el marketing tradicional y el marketing relacional es que el Marketing Tradicional se encarga de captar nuevos clientes y el Marketing Relacional se encarga de que sigan siéndolo. Además de que El Marketing Tradicional puede lograr que un cliente compre el servicio por primera vez, pero sólo el marketing relacional puede lograr que vuelva a comprarlo indefinidamente.

### **El Marketing Interno**

El marketing interno consiste en un conjunto de métodos y técnicas de gestión de la relación personal-empresa que tiene como propósito lograr que el personal adopte voluntaria y espontáneamente la orientación al cliente y al servicio que es necesaria para garantizar altos, consistentes y estables niveles de satisfacción de los clientes con todos los productos que comercializa la organización.

Según **Kotler (1997)**, la relación que existe entre los diferentes elementos del enfoque tridimensional es la siguiente:

El Marketing Tradicional (o "externo") establece y comunica las promesas.

El Marketing Relacional (o "interactivo") entrega las promesas.

El Marketing Interno permite que se entreguen las promesas.

### **1.3 La orientación al cliente como necesidad para el logro del éxito organizacional**

Un Marketing orientado al cliente, coordinado y atento a las acciones de la competencia, es esencial para alcanzar tanto la satisfacción del cliente como el éxito de la organización, por lo tanto la identificación del grado de satisfacción del consumidor con respecto al producto ofrecido, resulta fundamental a la hora de hacer un balance del desempeño de la unidad, en tal sentido, la medida de satisfacción representa un mecanismo de retroalimentación para la organización, que le permitirá tomar medidas adecuadas para el desarrollo futuro del negocio.

Las organizaciones, dependen de sus clientes, y por eso deben entender las necesidades presentes y futuras de los mismos. Deben de adaptarse a las necesidades e incluso sobrepasar las expectativas de los consumidores.

Todo en la organización, de estar orientado hacia el cliente. Las empresas, dependen de la aceptación y consumo de sus productos por parte de los consumidores. Esta necesidad, da origen al principio de la orientación hacia el cliente de toda la actividad de la empresa u organización.

Es necesario conseguir la satisfacción del cliente, cubrir sus necesidades, y satisfacer sus expectativas. A cambio, el cliente se identificará con la organización, y estará predispuesto a mantener su nivel de implicación hacia la organización.

Según **Fernández (2005)**, los beneficios que aporta mantener una organización centrada en el cliente son:

- Incrementar los beneficios y cuota de mercado mediante respuestas rápidas y flexibles hacia las oportunidades de mercado. El mercado, evoluciona rápidamente. Igual que los gustos y necesidades de los consumidores. El empresario, ha de poder adaptarse y gestionar rápidamente para poder obtener beneficios. Los beneficios, son lo que motivan al empresario. Y permite pagar sus sueldos, impuestos, y generar riqueza.
- Incrementar la efectividad en el uso de los recursos de la organización, y aumentar la satisfacción de los consumidores. Para obtener beneficios, hay que vender. Y para vender, hay que contentar al consumidor.
- Incrementar la lealtad de los consumidores para repetir el negocio o compra. Teniendo asegurado el beneficio, se pueden hacer planes de futuro basado en datos exactos y fiables. Es decir, permanecer en el mercado, y mejorar la calidad del producto.

Al aplicar el principio de orientación hacia el consumidor según **Fernández (2005)**, típicamente se conduce a:

- Investigar y entender las necesidades y expectativas de los consumidores

La información se obtiene mediante investigación. Desde datos estadísticos y encuestas, hasta saber interpretar las quejas de los clientes.

- Asegurar que los objetivos de la organización están enlazados con las necesidades y expectativas de los consumidores. Si el producto responde a las expectativas del consumidor, este lo adquirirá ahora, y en el futuro. Si no le gusta, si es rechazado, porque existe un producto similar que le produce mayor satisfacción o incluso si es un bien sustitutivo -producto que hace las veces de otro producto, sin ser una réplica. El consumidor lo rechazará y consumirá otros productos de otra organización, con la pérdida consiguiente de ventas, beneficios y cuota de mercado.
- Comunicar las necesidades y expectativas de los consumidores a través de la organización. La comunicación, debería de ser fluida y sin tapujos, para obtener datos e información, saber conocer los defectos, y mejorar el producto o servicio. La comunicación, incluye experiencia y conocimiento técnico para aprovechar todos los recursos y potencialidades del grupo. Lo que permite tomar decisiones adecuadas.
- Medir la satisfacción del consumidor y actuar según los resultados. Todas las organizaciones, deben de tener medios para conocer la satisfacción del cliente, e intentar mejorarla en vistas a los datos conocidos. Y las capacidades y posibilidades de la organización. El fin último es satisfacer al consumidor en el máximo grado posible.
- Manejo sistemático de las relaciones con los clientes. El consumidor, ha de sentirse satisfecho a todos los niveles, incluso cuando efectúa quejas. Ha de hacerse todo lo posible para mantener contento al cliente eliminando todo elemento de insatisfacción. La organización hará lo posible por subsanar los datos del producto mediante los medios más adecuados, que en determinados casos, están fijados por ley.
- Asegurar una aproximación balanceada satisfaciendo a los consumidores y otras partes interesadas

Si todo marcha bien, todo va bien. La organización, es algo más que un conjunto de directivos y trabajadores. Involucra a todas las partes y procesos que interactúen con la empresa. Hay que tener las mejores intenciones hacia todo el mundo.

Existen elementos mínimos a considerar en un proceso de Orientación al Cliente:

1. Crear una visión orientada hacia la conservación del Cliente. Pensando siempre en el largo plazo.
2. Identificación de áreas críticas, para lograr excelencia en el servicio a los Clientes.
3. Capacitación a todo el personal en la atención al Cliente, principalmente dirigido al personal de línea. Se debe saber que hacer ante diferentes situaciones, creando algunos procedimientos que permitan resolver rápidamente algún conflicto, y temas básicos, como responder, la forma de comportarse, su disposición hacia los Cliente etc.
4. Prever eventos compensatorios de servicios, enfocado a suplir cualquier impresión negativa del Cliente originada en una falla de servicio que la Empresa, de acuerdo a sus expectativas debía prestar. Estos eventos conllevan atribuciones al personal, a fin de que puedan manejarlos adecuadamente y en el momento, para así revertir una posible situación que perjudique a la Empresa y también la lealtad del Cliente.
5. Seducir al Cliente, visitar a los Clientes ejecutivos y personal, invertir en el personal que esta en la primera línea de fuego, enseñándolo a escuchar y comunicar, transmitir al personal de la Empresa la experiencia de los Clientes, sus necesidades y sus requerimientos.
6. Desarrollo de un sistema que permita comunicar a la organización las necesidades y expectativas que se están descubriendo en los Clientes.
7. Creación de equipos de trabajo en cada área.

#### **1.4. El cliente, punto de partida y final de la estrategia organizacional**

Cuando se habla de cliente, se trata de la persona natural o jurídica que recibe los productos o servicios resultantes de un proceso, en el intento de satisfacer sus necesidades y de cuya aceptación depende la sobre vivencia de quien los provee.

Sin embargo, **Costa (2005)** visualiza a los clientes de una Empresa en un concepto más amplio e integral, y dice que están constituidos por todas las personas naturales o jurídicas cuyas decisiones determinan la posibilidad de que la organización prospere en el tiempo.

Se vive en un mundo de consumidores sofisticados y extremadamente informados, que buscan la mejor calidad y el mejor precio, y a la vez, la globalización ha traído de la mano a empresas competidoras en todos los rubros con el capital y la estrategia necesaria para "jugar" con las mejores probabilidades de éxito.

El cliente es cada vez más exigente y se vive en un más que competitivo mercado. Sólo las empresas que aporten verdadero valor a sus clientes en base a sólidas y rentables relaciones en el tiempo, sobrevivirán. Sin duda, en un entorno tan complejo como el actual con clientes cada vez más exigentes en calidad, precio y plazos, debe hacerse que éstos se encuentren en el centro de la organización para conseguir su satisfacción y el conocimiento de su comportamiento y necesidades consiguiendo así ventajas competitivas. Mantener un buen grado de orientación hacia los clientes mantendrá la empresa en una posición defensiva a la hora de competir.

Es muy importante darse cuenta que se debe construir y fortalecer una relación a largo plazo con el cliente para lograr unas mayores tasas de rentabilidad y crecimiento sostenido. El éxito de la empresa de hoy, va a depender de la capacidad para poner en práctica los fundamentos sobre los que el Marketing Relacional está basado, como reducir el coste de obtener nuevos clientes para incrementar la retención de éstos, tratar a los clientes adecuadamente, reconocer su individualidad y satisfacer sus necesidades únicas para así, asegurarse un crecimiento sostenible que le aporte altas tasas de rentabilidad a la organización.

**Carrión (2005)** en su artículo "La estrategia centrada en el cliente: del marketing relacional al CRM", menciona una serie de características específicas del cliente de hoy en día las cuales deben tenerse en cuenta a la hora de valorar diferentes aspectos sobre él:

1. Es consciente del precio y busca la buena relación calidad /precio
2. Tiene recursos, pero le falta tiempo.
3. Entiende de marketing.
4. Adopta las modas y los nuevos productos rápidamente pero se hastía con facilidad
5. Es exigente.
6. Tiene conciencia social.

7. Está habituado a comprar y a tener acceso a la información durante las 24 horas del día, 7 días a la semana.

Es bien sabido que cada vez es más importante la tendencia de que el cliente no compra las características intrínsecas de un producto, sino que lo que quiere es cubrir sus necesidades a través de ese producto concreto y todos los servicios y valores añadidos asociados a él. Por lo tanto, el protagonismo del producto en sí queda diluido como un componente más del valor que se le aporta al cliente.

Se pueden diferenciar una serie de etapas o escalones que sube el cliente desde que no conoce la hasta que se convierte en un propagandista de sus virtudes, las mismas son citadas en el Curso de Fidelización del cliente del portal **Aula Fácil (2004)**:

1. Cliente posible. Es un consumidor que seguramente no nos conoce pero que se encuentra dentro de nuestra zona o nuestro mercado.
2. Cliente potencial. Una persona que tiene las características adecuadas, para comprar nuestro producto o servicio.
3. Comprador. Ha realizado una operación puntual de compra.
4. Cliente eventual. Nos compra ocasionalmente y compra también en otras empresas de la competencia. No somos su principal proveedor.
5. Cliente habitual. Nos compra de forma repetida pero compra también en otras empresas.
6. Cliente exclusivo. Sólo nos compra a nosotros ese tipo de productos. No compra a los competidores del sector.
7. Propagandista. Nos hace propaganda y recomienda nuestro servicio a otros consumidores.

Poner al cliente en el centro de la organización es un cambio importante a todos los niveles de la misma y donde la metodología y la experiencia son elementos muy importantes.

En muchas ocasiones, cuando se comenta que una empresa debe de estar orientada al cliente, se suele pensar que este es un trabajo del área de ventas, marketing y/o atención al cliente, ya que son las áreas en contacto directo con el cliente. Esto es una equivocación ya que esa es la punta del iceberg pero generalmente, existen otras áreas donde una actuación de mejora puede incidir en un aumento espectacular en el grado de satisfacción al cliente.

Obviamente la situación ideal es conocer tanto a los clientes actuales como a los potenciales pero debido a que el nivel de complejidad para conocer ambos tipos de clientes es elevado en muchas ocasiones, siempre que haya que priorizar, es conveniente empezar con los clientes actuales ya que habitualmente se podrán conseguir resultados a más corto plazo.

La fidelidad es un objetivo básico del Marketing Relacional y se logra cuando se vaya más allá de la satisfacción del Cliente. Se debe 'deleitar' al cliente, superar con creces sus expectativas y anticiparse a sus necesidades.

Si el conocimiento de los clientes es el primer paso para saber lo que esperan de la empresa y por tanto, la base para generar un buen nivel de satisfacción, entonces se debería conseguir una adecuada información de ellos. **Costa (2005)** plantea una serie de preguntas claves en su artículo: "El conocimiento de los clientes como clave fundamental del éxito", las cuales resultan de gran importancia a la hora de recolectar cierto grado de información acerca de los clientes de la empresa:

¿Cuánto me puede llegar a comprar?

Se debe identificar aquellas características que permitan identificar su potencial de compra.

¿Qué valora de nuestro producto o servicio?

En este sentido, se deben identificar qué les motiva para adquirir el producto o servicio: el precio, la calidad de producto, la marca, el grado de personalización, el grado de colaboración, la rapidez de respuesta, la imagen, la innovación, etc.

Si me compra el producto / servicio X, ¿podría comprarme el producto / servicio Y?

Es conocer si los clientes de un determinado producto / servicio son clientes directos de otros productos /servicios de la cartera de la compañía y que no compran actualmente por algún motivo.

¿En qué canales quiere que se lo ofrezcamos?

Identificar qué canales son los más cercanos y valorados para relacionarse con el cliente: presencia personal, Internet, teléfono, carta, etc.

¿Cuáles van a ser sus necesidades futuras?

Es fundamental identificar todas aquellas características que permitan identificar su evolución, y por lo tanto, sus tendencias futuras de compra.



### 1.4.1 Segmentación de clientes

La empresa debe definir quiénes son los clientes que valoran los esfuerzos que se realizan con el objetivo de brindar el mejor servicio. Ya no puede darse "el lujo" de venderle a cualquiera. Las políticas de precio han dejado de ser lo que realmente importa, ya que generalmente esta estrategia atrae clientes de una sola compra, que en el corto plazo representan una importante pérdida para la empresa. No sólo hay que vender, hay que trabajar para crear una relación a largo plazo con el cliente y todo lo que quede afuera de esta estrategia sólo traerá importantes pérdidas de rentabilidad para la organización.

La segmentación de los clientes facilitará la "luz" para que el Plan de Marketing cobre "nueva vida" y se convierta en ese elemento que el responsable de ventas necesita para que le oriente en su actividad diaria de relación con el mercado.

Al hablar del cliente, se debe necesariamente ampliar el tradicional concepto de Cliente, entendiendo como aquel que compra algo al proveedor, e introducir a esta definición un concepto importantísimo, que es la calidad de cliente "interno" y "externo" que este pueda revestir.

A partir de esto último emergen básicamente dos tipos de clientes a los cuales la empresa debe prestar atención y a los cuales **Rojas (2005)** hace referencia en su artículo: "Mejoramiento de la calidad mediante la orientación al cliente y el compromiso de la empresa":

#### CLIENTE EXTERNO:

Es el Cliente final de la Empresa, el que esta fuera de ella y el que compra los productos o adquiere los servicios que la Empresa genera.

#### CLIENTE INTERNO:

Es quien dentro de la Empresa, por su ubicación en el puesto de trabajo, sea operativo, administrativo o ejecutivo, recibe de otros algún producto o servicio, que debe utilizar para alguna de sus labores.

#### CLIENTES FINALES

Se refiere a las personas que utilizaran el producto o servicio adquirido a la Empresa y que se espera se sientan complacidas y satisfechas.

#### CLIENTES PAUSAS:

Son los distribuidores que hacen que los productos o servicios que provee la Empresa estén disponibles para el usuario final o beneficiario

Las técnicas de segmentación son siempre interesantes y permiten obtener grupos homogéneos de clientes, en cuanto a gustos, estilos de vida, actitud hacia la compra, etc. El micro marketing o marketing “1 to 1” se puede considerar una forma de Marketing Directo que aparece en los años 90, con el objetivo de mejorar la forma de acercarse a los clientes de forma personalizada.

El concepto de segmentación de clientes tiene su origen en el campo del marketing y la investigación de mercado. Describe la división analítica de un mercado, clasificando los potenciales clientes conforme a distintos criterios, formando grupos o segmentos de clientes homogéneos internamente y heterogéneos externamente, a cada uno de los cuales pueden dirigirse acciones específicas de marketing, con lo que mejora la eficacia de estas actividades. Estas técnicas son valiosas para las empresas pues la relación con el cliente es un factor clave para el éxito.

#### **1.4.2 Proceso de Relación con el cliente**

Un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de materiales o información, dan lugar a una o varias salidas también de materiales o información con valor añadido. En otras palabras, es la manera en la que se hacen las cosas en la organización.

Ejemplos de procesos son el de producción y entrega de bienes y/o servicios, el de gestión de relaciones con los clientes, el de desarrollo de la estrategia, el de desarrollo de nuevos productos / servicios, etc.

Las empresas cada vez dan más valor a la calidad de las relaciones con sus clientes como medio para mantenerse en un mercado tan competitivo como el actual, en el que la diferenciación ya no se centra en los productos, sino en la forma de construir relaciones duraderas y beneficiosas con los clientes. Aumenta el conocimiento de los productos y servicios de la entidad y sus competidores por parte de los clientes. Las empresas cambian el orden de prioridades para atraer y retener este tipo de clientes, cada vez más especialistas.

Los objetivos generales que persiguen una reingeniería y gestión de procesos según **Crío (2005)** son:

1. Mayores beneficios económicos debidos, tanto a la reducción de costes asociados al proceso, como al incremento de rendimiento de los procesos.
2. Mayor satisfacción del cliente debido a la reducción del plazo de servicio y mejora de la calidad del producto/servicio.
3. Mayor satisfacción del personal debido a una mejor definición de procesos y tareas
4. Mayor conocimiento y control de los procesos
5. Conseguir un mejor flujo de información y materiales
6. Disminución de los tiempos de proceso del producto o servicio.
7. Mayor flexibilidad frente a las necesidades de los clientes

De esta manera la metodología según **Crío (2005)** para lograr esto sería:

0.- Creación del equipo global del proyecto.

Este será el equipo que liderará la transformación de la organización y en el que debe estar implicada la alta dirección.

1.- Definir el mapa de procesos de la compañía analizando los procesos claves

El mapa de procesos nos sirve para identificar e interrelacionar los procesos ya que este es el primer paso para poder comprenderlos y mejorarlos. Es definitivo para el éxito del proyecto identificar cuales son los Factores Críticos de Éxito de la organización.

2.- Relacionar la estrategia de la compañía y los objetivos estratégicos con los indicadores de los procesos empleando herramientas como el mapa estratégico del Cuadro de Mando Integral.

3.- Creación de equipos para cada uno de los procesos definiendo el líder del proceso así como los indicadores para cada uno de ellos.

4.- Reingeniería de procesos

Para afrontar la reingeniería de procesos básicamente se consideran cinco conceptos:

- Metodología sólida y contrastada para el desarrollo e implantación de la reingeniería
- El conocimiento de los procesos de los integrantes de la organización
- Las mejores prácticas habitualmente aportadas por consultores externos a la organización.
- Los sistemas de información que soporten los nuevos procesos.

- Una visión global de los procesos que consigue no sólo optimizar los procesos de una manera local sino de manera global.

5.- Mejora continua de los procesos empleando las técnicas específicas.

6.- Seguimiento y control.

Un proyecto de este perfil llevará a un continuo trabajo de seguimiento y control de los procesos para conseguir su optimización y control.

Es importante destacar la diferencia entre la reingeniería y la gestión de procesos. Un proyecto de reingeniería aporta un beneficio radical a los procesos y por tanto a los resultados empresariales.

En cuanto a los procesos que tienen oportunidades de mejora, en cualquier proceso en el que existan intercambios de información, el impacto de las Nuevas Tecnologías será muy importante. Una de las posibilidades más importantes en la mejora de sus procesos empleando Internet es la posibilidad de enviar información rápidamente a través de la cadena de valor.

#### **1.4.3 Satisfacción del cliente**

Satisfacción se define conceptualmente como “el cumplimiento o realización de una necesidad, deseo o gusto”, según el diccionario de la lengua española, lo cual, en términos de investigación de mercados, se podría plantear como una pregunta en términos de si se ha cumplido o no, en mayor o menor grado, la necesidad, el deseo o gusto que dio origen a una compra determinada.

La satisfacción del cliente es el elemento más importante de la gestión de la calidad y la base del éxito de la empresa, recogido de forma expresa en la revisión de la norma **ISO 9001:2000** “Sistemas de Gestión de la Calidad “, y establece expresamente la necesidad de.

Disponer de un procedimiento adecuado para medir el grado de satisfacción de los clientes.

Disponer de datos medibles y que a partir de su tratamiento nos permitan conocer su grado de satisfacción actual, así como poder intuir expectativas futuras de nuestros clientes.

Utilizar estos datos para definir actuaciones y procesos internos de la empresa con vistas a mejorar el grado de satisfacción de nuestros clientes y por tanto como hemos dicho anteriormente el éxito de la empresa.

La satisfacción del cliente es una respuesta de evaluación que éstos dan acerca del grado hasta el cual un producto o servicio cumple con sus

expectativas, necesidades y deseos. Sensibilizarse acerca de ella sólo tiene sentido en la medida que el proveedor esté dispuesto a cambiar su manera de establecer una relación con ese cliente.

Todos los analistas que han estudiado la calidad de los servicios y las formas de lograrla están de acuerdo en afirmar que con la implantación de estándares, la calidad deja de ser un término vago, poco preciso, muchas veces basado sólo en "palabras bonitas", para convertirse en datos concretos, acciones específicas que pueden ser observadas y medidas y en directrices claras que pueden ser seguidas, incluso, en los niveles operativos más bajos de la organización.

Los estándares constituyen el único medio realmente eficaz del que dispone la dirección de una empresa para controlar las operaciones de la organización sin necesidad de tener que supervisar y controlar individualmente, una por una, a todas las personas que trabajan en la empresa y todas y cada una de las actividades que éstas realizan.

En las empresas de todo tipo, una de las áreas en las que más se utilizan los estándares es en la medición y gestión de la calidad. En esta área, los estándares de calidad son los parámetros que se establecen como puntos de referencia para medir, evaluar y controlar. En el área de la calidad, los estándares según, **Rojas (2005)** cumplen tres funciones clave de igual importancia:

Primero: Establecen, idealmente con base en las necesidades, deseos y expectativas de los usuarios y clientes, las metas de calidad que debe alcanzar la empresa.

Segundo: Sirven como parámetro para medir los niveles de calidad que, en realidad, se logran en la empresa.

Tercero: Indican al personal cuáles son, de acuerdo con los criterios de la empresa, las características concretas que deben poseer los productos o servicios para que sean considerados de calidad.

En esencia, establecer estándares del servicio es convertir las expectativas de los clientes (y las promesas hechas por la empresa) en atributos percibidos en el servicio, de cumplimiento obligatorio, con el fin de garantizar que siempre estarán presentes en cada prestación. Cuando en una empresa no existen estándares de calidad claros y concretos, se deja en manos del personal la

decisión diaria y cotidiana sobre cuál debe ser la calidad final que tendrán los servicios de la organización.

Con el establecimiento de los estándares lo que se procura es guiar el esfuerzo de todo el personal hacia el logro de los niveles de calidad que pretende alcanzar la empresa, evitando que cada empleado decida individualmente cómo debe actuar en el momento de la prestación. Se trata de identificar los momentos de la verdad y establecer cuáles son las normas y parámetros que definirán la calidad esperada por la empresa en cada una de esas situaciones para lograr una plena satisfacción del cliente.

Se puede medir satisfacción en diferentes etapas del proceso de compra, desde las expectativas que se establecen previamente, hasta la situación de compra y el uso de los productos y servicios. De hecho, podría argumentarse que la medición incluya una comparación entre lo que el cliente esperaba obtener, frente a lo que realmente obtuvo mediante la relación de intercambio.

Tradicionalmente se emplean cuestionarios debidamente estudiados que dan una referencia de las opiniones que los clientes tienen de la empresa y de sus productos y servicios.

Los cuestionarios de valoración se están pasando cada vez más a formato digital y a través de bases de datos y correo electrónico son remitidos a los clientes para que valoren y permita sacar conclusiones de cómo mejorar.

Muchos de los datos se rellenan simplemente para cubrir el expediente y no reflejan la realidad de la relación empresa-cliente. Debido a estos problemas, son muchas las empresas que están optando por emplear mecanismos de medición de la satisfacción de los clientes, basados en cuestionarios, pero complementados con información adicional de forma verbal y directa con el cliente que mejora sensiblemente la calidad de la información obtenida.

La satisfacción del cliente, no trata tanto de atender las quejas y reclamaciones de manera más o menos sistemática, sino de obtener y explotar toda la información que se pueda captar sobre los clientes: sus opiniones, deseos, expectativas y en definitiva poder ofrecerle de manera satisfactoria productos y servicios. Además permite trabajar con mayor calidad, de manera coordinada con los empleados y proveedores en unos objetivos comunes así como mejorar su comunicación.

El productor debe intentar diseñar y producir bienes de consumo que satisfagan las necesidades del consumidor. Con el fin de descubrir cuáles son éstas se utilizan los conocimientos del marketing. Al principio se limitaba a intentar vender un producto que ya estaba fabricado, es decir, la actividad de mercadotecnia era posterior a la producción del bien y sólo pretendía fomentar las ventas de un producto final. Ahora, el marketing tiene muchas más funciones que han de cumplirse antes de iniciarse el proceso de producción; entre éstas, cabe destacar la investigación de mercados y el diseño, desarrollo y prueba del producto final.

## 1 DISEÑO DEL PRODUCTO

Se conoce como una línea de productos a aquellos bienes que, aun siendo iguales en apariencia, es decir, con un mismo estilo o diseño, difieren en tamaño, precio y calidad. Las líneas de productos deben responder a las necesidades y gustos de los consumidores.

Para poder desarrollar una con ciertas posibilidades de éxito comercial, el departamento de marketing realiza una investigación para analizar el comportamiento de los consumidores. Con el tiempo su atractivo inicial derivado de la novedad. Los productores también pueden acelerar la caducidad del producto al introducir otros nuevos con razas más puras. Hoy los consumidores no sólo esperan que aparezcan productos novedosos, sino que reaccionan de modo positivo a las mejoras e innovaciones productivas. Esto influye en la conversión de los animales que, a su vez, repercute en los costos y, por tanto, en el precio final. La competencia entre productores que producen productos parecidos acelera la aparición de otros con nuevas características.

## 2 PRECIO DEL PRODUCTO

Los dos determinantes principales del precio son los costos de producción y la competencia. No resulta rentable vender un producto a un precio inferior a los costos de producción, pero es imposible hacerlo a un precio superior al de los

bienes similares. No obstante, existen muchos otros factores que determinan el precio final. La política de la empresa puede exigir que se venda a un precio que minimiza los beneficios en las nuevas líneas de productos, o se puede bajar mediante descuentos para vender mayor cantidad.

Existen normas sobre la competencia que impiden a los productores fijar una cuantía máxima del precio de venta final. No obstante, algunos fabricantes logran controlar el precio de venta final al ser propietarios de los puntos de venta al por menor, pero esto sólo ocurre en contadas ocasiones.

Por otra parte, algunos gobiernos intentan limitar la competencia en precios para favorecer a los pequeños empresarios que no pueden competir con las grandes empresas. Por ello, las decisiones que toma el departamento de mercadotecnia sobre precios deben ser revisadas por el departamento jurídico de la compañía.

### 3 PROMOCIÓN DEL PRODUCTO

La publicidad, la venta directa y la promoción de ventas son los principales métodos utilizados para fomentar la venta de un producto.

El principal objetivo de la publicidad consiste en dar a conocer el producto y convencer a los consumidores para que lo compren incluso antes de haberlo visto o probado. La mayoría de las empresas consideran que la publicidad es esencial para fomentar las ventas, por lo que destinan cuantiosas sumas de sus presupuestos para contratar agencias de publicidad especializadas. Al mostrar de forma reiterada al consumidor a través de los anuncios la representación del producto, la marca registrada y otras características, los profesionales de la publicidad confían en atraer al usuario a la compra del artículo promocionado. La publicidad utiliza sobre todo la televisión, la radio y los paneles publicitarios; los periódicos, las revistas y los catálogos; así como el envío de publicidad por correo. Durante los últimos años las agencias de publicidad han unificado sus esfuerzos para aumentar su tamaño y su alcance, de forma que pueden ofrecer a sus clientes campañas publicitarias a escala mundial.

A medida que aumentaba el coste de contratar vendedores, las técnicas de promoción y venta han variado. Los productos sencillos los venden los

dependientes de las tiendas, en cambio para los productos específicos que requieren una explicación detallada de todas sus características, se necesitan vendedores especializados. Por ejemplo, cuando se vende un coche, la tarea del vendedor se limita a negociar el precio de las opciones y el tipo de financiación, porque los atributos y componentes del coche ya son conocidos y casi vendidos gracias a la publicidad.

El objetivo de la promoción de ventas es complementar y coordinar la publicidad con la venta directa; ésta es una faceta cada vez más importante dentro del marketing. Suele ser necesario cooperar de una forma estrecha con los vendedores. Para ello, se crean dispositivos de ayuda al comercial y programas de publicidad coordinados. Asimismo hay que instruirle sobre las características específicas del producto. Es normal que el fabricante ofrezca servicios de instalación y mantenimiento durante cierto tiempo. Desde el punto de vista del consumidor la promoción de ventas incluye ciertas actividades típicas del área de comercialización, como son los cupones de descuento, los concursos, regalos y ofertas especiales de precios.

#### 4 DISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO

Algunos productores disponen sus productos mediante la venta directa a los consumidores finales. Los que más se venden con esta técnica son bienes duraderos como ordenadores o computadoras, material de oficina, maquinaria industrial y productos intermedios, así como algunos productos de servicio específicos como los seguros de vida. Existen otros que por tradición se han vendido a domicilio, como los cosméticos y los productos de limpieza para el hogar, y en los últimos tiempos estos productos se están vendiendo con el 'sistema piramidal'.

La publicidad directa por correo es una técnica que se ha generalizado a todo tipo de artículos. Resulta muy cómodo para los trabajadores comprar por correo, o acudir a una tienda determinada en busca de un producto concreto sin tener que recorrer varios establecimientos. Para los vendedores, la utilización de los catálogos les permite acceder a clientes que residen lejos de su tienda. La utilización de tarjetas de crédito también ha fomentado la venta por correo o por teléfono, al facilitar el método de pago, incluso para vender

productos de alta calidad como equipos electrónicos, de alta fidelidad, o cámaras fotográficas y de vídeo.

La televisión es un medio publicitario de especial relevancia porque facilita la demostración de las cualidades del producto. La venta directa de todo tipo de bienes por televisión se ha convertido en algo habitual, así como la comercialización a través del teléfono, técnica muy utilizada para ofrecer servicios a empresas, aunque también a consumidores finales. Sin embargo, casi todos los productos de consumo se distribuyen a través de intermediarios: del productor al mayorista y de éste al minorista, que vende de una forma directa al cliente. La elección de los distintos canales de distribución es uno de los aspectos más relevantes del marketing.

Los mayoristas distribuyen bienes en grandes cantidades, por lo general a los minoristas, para que éstos los revendan a los consumidores. Sin embargo, algunas cadenas minoristas han alcanzado tal volumen de negocios que pueden franquear al mayorista y negociar de forma directa con el productor. Al principio, los mayoristas reaccionaron ante esta situación reduciendo sus márgenes de beneficios y actuando más deprisa. A su vez, los minoristas crearon cooperativas para actuar como mayoristas. El resultado de esta competencia ha sido una tendencia hacia relaciones más estrechas entre productores, mayoristas y minoristas.

La venta al por menor ha sufrido otra serie de cambios. La fuerte publicidad realizada por los productores y el desarrollo de servicios de venta con un mínimo de empleados y dependientes, como por ejemplo el autoservicio en los grandes almacenes, ha cambiado por completo las técnicas de venta al por menor. Los supermercados y economatos o tiendas de descuento se han multiplicado y han diversificado su oferta de productos, incluyendo medicinas, tabaco o artículos de jardinería. Con el tiempo, los grandes almacenes también ofrecen artículos de lujo, mobiliario, electrodomésticos y equipos de alta fidelidad. El objetivo consiste en ofrecer una amplia variedad de productos en la misma tienda, aumentar el número de transacciones y el volumen de ventas. Las cadenas comerciales—conjunto de establecimientos pertenecientes a una misma empresa— y las cooperativas han aumentado en número. Asimismo han aparecido numerosas tiendas especializadas en un producto único. La última revolución de un entorno siempre cambiante es Internet; es un nuevo

medio de difusión y, a la vez, un nuevo mercado con reglas distintas en el que todos los agentes están componiendo sus relaciones desde el principio.

El transporte y almacenaje del género son otras dos facetas que tiene que analizar el departamento de marketing. Los productos cambian a menudo de lugar varias veces antes de llegar al consumidor final. Pueden transportarse por carretera, tren, avión o barco. La gestión eficiente del transporte es uno de los aspectos más importantes del marketing o mercadotecnia.

### **1.5. El sistema de información de marketing**

Los Sistemas de Información de Marketing (SIM.), son grandes bases de datos que recogen todo tipo de información útil de variables de cualquier tipo de entorno.

**Rodríguez (2005)** en su artículo: "Marketing e Investigación de Mercados" citando a Kotler dice: "un SIM es: un conjunto de personas, equipos, y procedimientos diseñados para recoger, clasificar, analizar, valorar y distribuir a tiempo la información demandada por los gestores de marketing".

La herramienta mas valiosa hoy en este proceso de conocer al cliente a profundidad es la investigación de mercados, para hacerlo las empresas con un marketing orientado al cliente crean en sus organizaciones una división que se encarga del sistema de información de mercado.

La información no es solo reunida sino seleccionada, evaluada y analizada y es utilizada por quienes toman decisiones con el fin de mejorar la calidad de tales en beneficio de la satisfacción del cliente.

El SIM debe recabar, organizar, procesar e indexar esta montaña de información para que los gerentes la puedan encontrar con facilidad y rapidez.

La información comercial consiste en todo tipo de información necesaria para que los importadores y exportadores realicen y lleven a cabo transacciones comerciales internacionales con éxito. El concepto de información comercial es mucho más amplio puesto que incluye la información necesaria para ejecutar cualquier tipo de transacción comercial, y no sólo importaciones y exportaciones.

La información sólo tiene valor en la medida en que se la utilice, de lo contrario deja de ser el insumo indispensable para ser otra estadística histórica, una presentación más de resultados pasados que difícilmente pueden ayudar a una evaluación real o a determinar objetivos, metas o estrategias futuras.

A partir de los conocimientos, comienza la búsqueda de ideas novedosas, alternativas y oportunidades para productos, sistemas, métodos, procesos y estrategias para satisfacer las verdaderas necesidades, deseos y expectativas de los clientes en mejor forma que los competidores.

Un error que se comete con mucha frecuencia es pasar directamente a la búsqueda de soluciones sin antes haber analizado a fondo la situación o el problema que se pretende resolver. Como se sabe, un buen conocimiento puede ayudar mucho, ya que un análisis detallado del problema y cada una de sus facetas y matices que lo componen y caracterizan, dan pautas y pistas que conducen a mejores alternativas de solución.

### **1.6 Tecnología CRM**

CRM es básicamente la respuesta de la tecnología a la creciente necesidad de las empresas de fortalecer las relaciones con sus clientes.

En las siguientes líneas se toman como base algunas definiciones citadas por **Cabrera (2004)** en su artículo: “CRM, marketing con enfoque al cliente”, haciendo referencia a varios estudiosos del tema:

“Galbreath y Rogers (1999, p. 162) citado por Law et al. (2003) define al CRM como el conjunto de actividades que desempeña un negocio para identificar, calificar, adquirir, desarrollar y retener de forma creciente y constante la lealtad del cliente y sus ventajas por entregar el producto o servicio solicitado, a la persona correcta, por el canal adecuado, en el tiempo prometido y al precio justo”.

“Según Deck (2001) el CRM es una estrategia para aprender más acerca de las necesidades de los clientes y sus comportamientos y con esa información desarrollar una estrecha relación con los clientes, que garantiza el éxito del negocio”.

“Soluciona (s.f.) manifiesta que el concepto de CRM propone alinear los recursos de la organización y disponer de toda su capacidad en cada contacto con el cliente, con el fin de entender, anticiparse y responder a las necesidades del mismo, para transformar las transacciones simples en pequeños pasos para la construcción de una estrecha relación entre el cliente y la empresa”.

Una implantación efectiva de CRM es de gran importancia para una empresa, pues permite mejorar las relaciones con los clientes, conociéndolos mejor y permitiendo disminuir los costos en la consecución de nuevos prospectos y

aumentar la fidelidad de los ya existentes, lo cual, en ambos casos, significa mayores ventas y más rentabilidad para el negocio.

El éxito de un modelo CRM radica en que el cliente se sienta reconocido cada vez que se dirige a la organización. La información que existe sobre el cliente dentro de la empresa debe estar unificada, ya que se necesita en un solo momento (el contacto con el cliente por cualquier canal). Los clientes multicanal suelen ser los más rentables.

**Cabrera (2004)** nos muestra la explicación del proceso de negocio con auxilio del CRM y la ubicación de la etapa de Marketing dentro del mismo proceso. En la misma cita a varios autores relacionados con el tema.

En su artículo “El conocimiento de los clientes como clave fundamental del éxito **Costa (2005)** plantea que esta herramienta debe tener las siguientes características:

- Disponer de toda la información centralizada en un solo lugar
- Tener herramientas de segmentación sencillas, potentes y ágiles
- Tener toda la información fácilmente accesible
- Permitir introducir los datos de forma cómoda y rápida
- Adaptarse a las necesidades de cada usuario
- Facilitar el control de la fuerza de ventas
- Disponer de un acceso rápido al historial de cada cliente
- Realizar un seguimiento de las oportunidades de venta
- Gestionar campañas de marketing
- Poder analizar los datos del área de ventas
- Integrarse con otras aplicaciones de su empresa
- Permitir el acceso desde cualquier punto
- Poder adaptarse a los procesos de su empresa
- Ser escalable al crecimiento de su empresa
- Poder coordinar las áreas de marketing, ventas y atención al cliente
- Permitir conocer la rentabilidad de cada cliente
- Agilizar las respuestas a los clientes

Con el CRM se recauda gran volumen de información acerca de los clientes, ventas, efectividad del marketing, respuestas y tendencias del mercado.

### **1.7 Importancia de la cuota de mercado en la gestión de marketing**

La importancia de la cuota de mercado en la planificación estratégica de la empresa justifica las numerosas aportaciones realizadas desde distintos campos, como la economía industrial, dirección estratégica y marketing. Ello ha generado innumerables estudios tendentes a analizar, por sectores industriales, el comportamiento de la cuota de mercado, su relación con variables competitivas y de marketing, así como sus efectos sobre la rentabilidad y crecimiento de las empresas (Bello y Placer 1991). Cuota de mercado en el área de gestión estratégica y mercadotecnia es el porcentaje que se detenta del total de mercado disponible o del segmento del mercado que está siendo suministrado por la compañía.

Puede ser expresado como un porcentaje de las ventas de la compañía (en el mercado) dividido por las ventas totales disponibles en el mercado o también se puede expresar como el total de unidades vendidas por la compañía partido por las unidades vendidas en el mercado.

Se ha hecho alusión a numerosos estudios que definen el tamaño, en términos generales, como el dominio que tenga una empresa en el mercado. Por ejemplo, en Bannock (1981) se menciona la pequeñez de la cuota de mercado como una de las características diferenciales de las pequeñas empresas, junto con la inaccesibilidad del mercado de valores y la omnipresencia organizativa del propietario individual o familiar. Por este motivo, es necesario relacionar el concepto de tamaño con la variable "cuota de mercado".

Puede resultar complicado la obtención de la cuota de mercado de cada empresa, si partimos de la idea de que los cálculos que hace el propio directivo, acerca de su cuota de mercado, puede no resultar la información más idónea. Sin embargo, a nivel agregado, a menudo no es posible encontrar cifras de Ventas o volumen total de negocios, por sectores o nichos específicos, donde la competencia sea evidente.

El análisis de la cartera de actividades es el resultado y la concretización de la gestión de marketing estratégico, descansa en una división precisa de las actividades de la empresa en productos-mercado o segmentos; unos indicadores de competitividad y de atractivo que permitan evaluar y comparar el valor estratégico de las diferentes actividades; un vínculo entre posición

estratégica y rendimiento económico y financiero, principalmente en el método del BCG.

Con el fin de que la empresa pueda alcanzar sus objetivos de crecimiento y rentabilidad es necesario examinar diferentes estrategias de desarrollo. Por ello es necesario definir estrategias específicas para cada unidad de actividad estratégica, teniendo en cuenta su posicionamiento diferenciado sobre dos dimensiones, el atractivo del mercado de referencia y las posiciones detentadas en cada producto-mercado (análisis de competitividad). Para ello se recurre a la noción de cartera de productos-mercados, que favorece un análisis de las actividades de la empresa y sugiere una gestión selectiva y una asignación de los recursos óptima. En base a esto se consideran diferentes estrategias de desarrollo.

### **MATRIZ BCG**

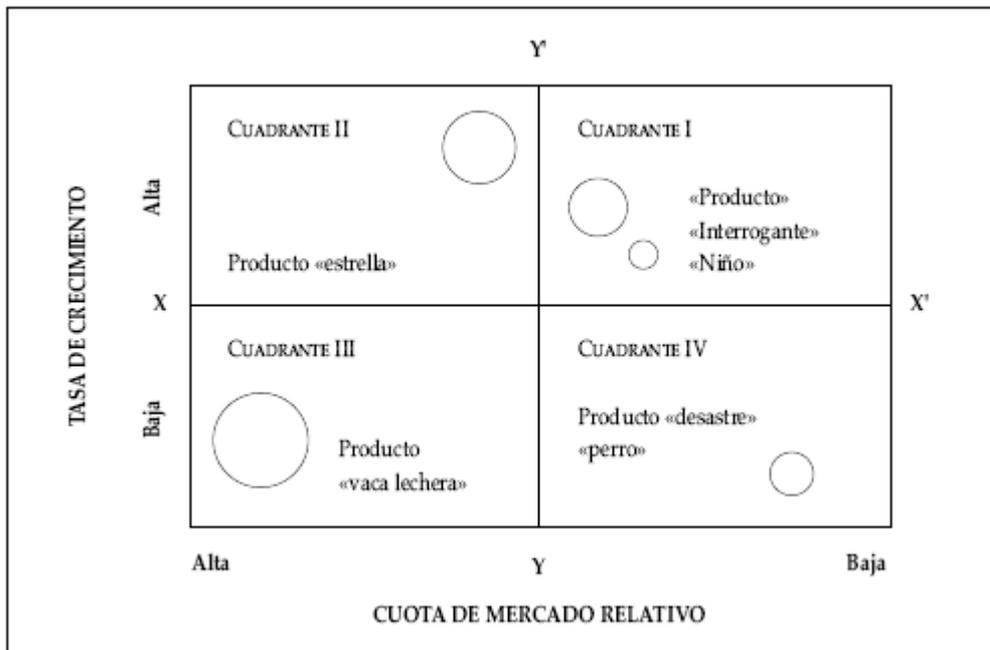
El método más simple, cuantitativo y conocido de análisis de productos o centros de estrategia, es el desarrollado por el *Boston Consulting Group*, a finales de los años sesenta y se materializa en la matriz de crecimiento-cuota de mercado. Este método es también conocido por Análisis BCG o Análisis Portafolio.

El enfoque del BCG parte de dos premisas:

- La liquidez obtenida a través de las operaciones de la empresa es función del coste unitario, que a su vez es función del volumen de ventas y de la experiencia, los que finalmente dependen de la cuota de mercado (efecto escala, relacionado con los costes fijos).
- La liquidez necesaria para la inversión en instalaciones, equipo y capital circulante es función de la tasa de crecimiento del sector en el que se encuentra la empresa o el segmento estratégico de negocio.

Así pues, la estrategia asociada a cada «centro de estrategia» vendrá determinada por los dos factores de los que depende el *cash flow* de la empresa, esto es, al ser el *cash flow* una función de la cuota de mercado relativa y de la tasa de crecimiento de la empresa o sector, las diferencias respecto a estos dos factores nos indicarán la estrategia a seguir.

A nivel operativo y con una adaptabilidad práctica, se puede utilizar el BCG para analizar la gama de productos de la empresa, los de la competencia e incluso redes de franquicia. Una vez conocidas las variables que enmarca la matriz de crecimiento-cuota de mercado, el siguiente paso es la construcción de dicha matriz.



La Matriz BCG relaciona el crecimiento del mercado con la participación del producto en dicho mercado:

- TASA DE CRECIMIENTO (ATRACTIVO) DEL MERCADO
- CUOTA DE MERCADO (MEDIDA DE COMPETITIVIDAD)

Tenemos una matriz de cuatro cuadrantes (abajo) que definen cada uno cuatro situaciones fundamentalmente diferentes en términos de las necesidades financieras para su funcionamiento, y que deberán ser administradas de distinta forma.

Subyacentes al análisis del BCG, se encuentran dos hipótesis fundamentales, una se apoya en la presencia de efectos experiencia y la otra en el ciclo de vida del producto.

- **Efecto de experiencia**  
(mas cuota, menor costo => mas ventaja)
- **Ciclo de vida del producto**  
(mercado creciente = > mas liquidez)

Por tanto: se debe mantener equilibrio entre crecimiento y rentabilidad.

En la medida en que estas hipótesis son respetadas, se pueden identificar cuatro grupos de productos-mercados respecto a los cuales se puede formular un diagnóstico preciso:

- **Vacas lecheras:** productos con débil crecimiento en su mercado de referencia para los que la empresa tiene una cuota de mercado relativa elevada. Estas unidades deben proporcionar liquidez financiera importante y consumir poco. El objetivo estratégico es cosechar.

- **Pesos muertos:** productos con cuota de mercado relativa débil en un sector que envejece. Resulta poco factible aumentar la cuota de mercado pues debería hacerse frente a competidores con ventajas en costes. Mantener viva dicha actividad es una sangría financiera sin esperanzas de mejora. El objetivo es retirarse o vivir modestamente.

- **Dilemas:** Productos con cuota de mercado débil en un mercado de expansión rápida, y que exigen importantes fondos para financiar el crecimiento. A pesar de su desventaja en relación al líder se trata de identificar actividades que puedan ser promovidas con posibilidades de éxito, y mantenerlas.

- **Estrellas:** Productos líderes en un mercado en crecimiento rápido. Exigen medios financieros importantes para sostener el crecimiento y debido a su ventaja competitiva, generaran beneficios grandes y tomaran en el futuro el relevo de los productos "vacas lecheras".

La posición sobre la matriz supone una indicación sobre la estrategia a considerar para cada producto (mantenimiento del liderazgo para las estrellas...), permite apreciar las necesidades financieras y el potencial de rentabilidad y permite evaluar el equilibrio de la cartera de actividades.

El enfoque del BCG propone cuatro tipos de estrategias, todas ellas en términos de cuota de mercado. Determinar cuál es la más apropiada, depende, entre otros motivos, del mercado actual del producto, de su ciclo de vida, de los recursos de la empresa, y de las posibles reacciones de la competencia.

Estas actuaciones estratégicas, que transmiten sus objetivos expresados en cuota de mercado, son cuatro:

- *Aumentar la cuota de mercado:* puede ser una acción ofensiva o defensiva, dependiendo de si busca un incremento de la rentabilidad, en

el primer caso; o, en el segundo, si busca la obtención de la cuota de mercado crítica que le permita sobrevivir en el mercado.

- *Conservar la cuota de mercado*: que es la adecuada para productos que están en la etapa de madurez y que tienen grandes cuotas de mercado relativas, debido a que en dicha etapa los hábitos de compra suelen ser más estables y difíciles de cambiar, y un intento de incrementar la cuota sería a expensas del resto de los consumidores. Es la estrategia más adoptada, siempre planteándose cuál es la manera más rentable de mantener la cuota del mercado.
- *Cosechar*: consiste en maximizar los beneficios a corto plazo y el *cash flow*, dejando que la cuota de mercado disminuya. Para llevar a cabo esta estrategia es necesario reducir los costes al máximo. Es la estrategia más apropiada para la gama de productos que tenga una reducida cuota de mercado en mercados de poco crecimiento.
- *Retirarse*: consiste en liquidar el producto, ya que los recursos podrán ser utilizados mejor en otra parte. Se deberá aplicar a aquellos productos de estrategia con una cuota de mercado inferior a la crítica.

### **1.8 Conclusiones del capítulo**

1. El análisis de la literatura permitió evidenciar los conceptos fundamentales del marketing de productos.
2. La satisfacción del cliente y la cuota de mercado se presentan como uno de los principales objetivos de las organizaciones de éxito dado la importancia de mantener fieles a los clientes y los beneficios económicos que estos reportan.
3. Debido a la escasa literatura relacionada con procedimientos para mejorar la orientación al cliente en las Empresas Porcinas se pone de manifiesto la necesidad de desarrollar el mismo y su implementación en el contexto cubano.

## **Capítulo II Procedimiento para mejorar la orientación al cliente en las UEB**

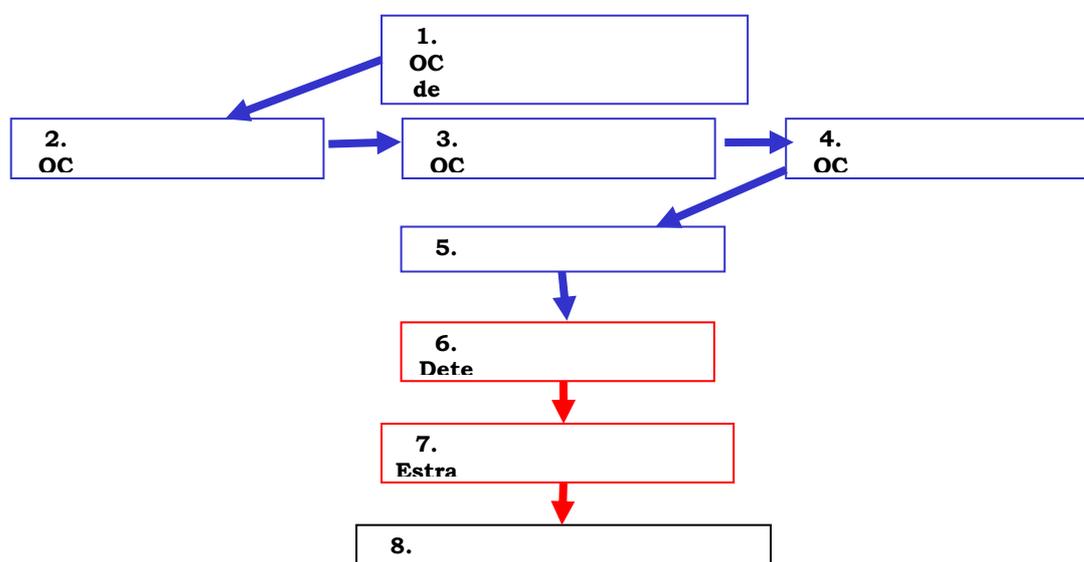
### **Porcinas**

#### **2.1 Introducción**

El sector empresarial cubano necesita obtener mayor efectividad en los resultados de su labor, dentro de las limitaciones de recursos. El presente capítulo tiene como propósito la elección de un procedimiento para mejorar la orientación al cliente en las UEB Porcinas. Se realiza la fundamentación teórica del procedimiento propuesto, se desarrolla el procedimiento para el cálculo de la cuota de mercado, y la determinación de la satisfacción del cliente.

#### **2.2 Procedimiento elegido para mejorar la orientación al cliente en las UEB Porcinas**

Para mejorar la orientación al cliente se propone un procedimiento que parte de la identificación de la estructura funcional y el desarrollo de la planificación estratégica en la red y contempla el diagnóstico de los elementos relacionados con la segmentación de clientes, identificación de procesos, las características del Sistema de Información de Marketing, el conocimiento del marketing mix por el personal y la satisfacción del cliente; propiciando la determinación de la orientación al cliente y el diseño de estrategias enfocadas a mejorarla, para lo que se define también un sistema de control y retroalimentación que permite el



monitoreo constante de estos indicadores (**Figura 2.1**).

**Figura 2.1:** Procedimiento para mejorar la orientación al cliente en las organizaciones (Carbonell, 2006).

### **2.3 Fundamentación teórica del procedimiento propuesto.**

A continuación se fundamenta teóricamente los elementos que conforman el procedimiento propuesto para mejorar la Orientación al Cliente en las UEB Porcinas.

#### **2.3.1 Identificación de estructura funcional y planificación estratégica.**

Es importante identificar la estructura funcional para conocer las relaciones y funciones entre los departamentos. La misma debe reflejar correctamente los Objetivos Institucionales. El principio funcional separa, distingue y especializa permitiendo una especialización de la planeación y del control, así como de la ejecución, lo cual facilita la plena concentración en cada actividad.

Se identificarán las diferentes funciones que realizan el personal de la dirección de operaciones y el que interviene en todos los procesos en cada uno de los establecimientos. Según el lugar y la importancia que se le dé al área de marketing dentro de la estructura de la empresa, así será el nivel de orientación al cliente que se pueda lograr en las organizaciones.

Planificación y control de los bienes y servicios para favorecer el desarrollo adecuado del producto y asegurar que el producto solicitado esté en el lugar, en el momento, al precio y en la cantidad requerido, garantizando así unas ventas rentables. Para el responsable de este proceso, la comercialización abarca tanto la planificación de la producción como la gestión. Para el mayorista y para el minorista implica la selección de aquellos productos que desean los consumidores. El correcto emplazamiento del producto, en el momento adecuado, es relevante en grado sumo cuando se trata de bienes que están de moda, de bienes temporales, y de productos nuevos cuya tasa de venta es muy variable. El precio se suele fijar de tal manera que el bien se pueda vender rápido, y con una tasa de beneficios satisfactoria. La cantidad producida tiene que ser la suficiente como para satisfacer toda la demanda potencial, pero tampoco debe resultar excesiva, evitando la reducción forzosa del precio con el fin de incrementar las ventas y aminorar el nivel de existencias.

Se analizará además la existencia de la planificación estratégica de marketing y la orientación hacia el cliente de los objetivos estratégicos y la estructura funcional.

### **2.3.2 Segmentación de Clientes.**

El elemento crítico para entender al cliente está en el concepto de la segmentación. La meta final es hacerle saber al cliente que los empleados de las UEB tienen una relación única e integrada con él y están al tanto de sus necesidades. Cualquier UEB que ha operado una línea telefónica para manejar preguntas de clientes entiende la importancia de establecer árboles de toma de decisiones para manejar las respuestas a los clientes. Se debe considerar la segmentación a diferentes niveles, desde el nivel estratégico al nivel táctico.

Las UEB deben definir quiénes son los clientes que valoran los esfuerzos que se realizan con el objetivo de brindar el mejor producto. Ya no podemos darnos "el lujo" de venderle a cualquiera. Las políticas de precio han dejado de ser lo que realmente importa, ya que generalmente esta estrategia atrae clientes de una sola compra, que en el corto plazo representan una importante pérdida para la empresa. No sólo hay que vender, hay que trabajar para crear una relación a largo plazo con el cliente y todo lo que quede afuera de esta estrategia sólo traerá importantes pérdidas de rentabilidad para la organización.

La segmentación de nuestros clientes nos facilitará la "luz" para que el Plan de Marketing cobre "nueva vida" y se convierta en ese elemento que el responsable de ventas necesita para que le oriente en su actividad diaria de relación con el mercado.

Al hablar del Cliente, debemos necesariamente ampliar el tradicional concepto de Cliente, entendiendo como aquel que compra algo al proveedor, e introducir a esta definición un concepto importantísimo, que es la calidad de Cliente "interno" y "externo" que este pueda revestir.

A partir de esto último emergen básicamente dos tipos de Clientes a los cuales la empresa debe prestar atención.

**Segmentación Corporativa.** Al más alto nivel gerencial, las UEB pueden identificar diferentes tipos de clientes basados en un amplio concepto de necesidades. Esta amplitud puede considerar dimensiones demográficas,

geográficas o psicográficas. Por ejemplo, los clientes pueden exhibir características que automáticamente los pueden categorizar en un alto nivel potencial de compra.

**Segmentación Basada en el Valor.** Una UEB puede segmentar a sus clientes por el valor que tienen o pueden tener para la misma. Esta valoración se puede hacer por el valor total de los ingresos ya causados o por medio del margen obtenido, y puede ser medido en el presente o calculado en el futuro. Aunque se puede correlacionar con la segmentación corporativa, este es un medio para medir el perfil económico de una relación existente o potencial con los clientes, su ganancia, valor transaccional o valor durante su ciclo de vida como cliente de la unidad. Obviamente, un gran número de variables se vuelven importantes al crear una segmentación basada en el valor:

- ✓ Número de veces que el cliente compra el producto (en punto de venta, número de órdenes por mes, etc.)
- ✓ Cantidad gastada en cada transacción
- ✓ Productos comprados y margen asociado con la compra
- ✓ Costo de adquisición
- ✓ Costo de servicio
- ✓ Perfil de la compra en el tiempo (Estacionalidad, ciclo de vida, etc.)

La segmentación por valor permite conocer el tipo de valor que se puede obtener del cliente. Dónde se sitúa al cliente el día de hoy, la vulnerabilidad de perder ese cliente de no cuidarlo, su valor si continúa siendo leal y la potencialidad de aumentar su valor al desarrollar con el una relación más estrecha.

**Segmentación por el ciclo de vida.** La dimensión de este tipo de segmentación es crítica, porque las expectativas y necesidades del cliente varían de acuerdo al ciclo de vida que atraviesa dentro de la empresa. Se puede decir que los clientes requieren diferentes tipos de información cuando evalúan por primera vez un nuevo servicio o producto, que aquella que necesitan cuando han sido leales a una empresa o a un producto durante un tiempo. Más allá, los clientes pueden migrar a diferentes canales a medida que

su relación con la unidad madura. La unidad debe entender lo que el cliente puede llegar a hacer y como debe responder a medida que la relación se profundiza.

**Segmentación por Comportamiento.** El diseño de una buena experiencia para el cliente se basa en una segmentación que contempla comportamientos existentes, comportamientos esperados o comportamientos deseados en el cliente. Aún cuando los clientes exhiban necesidades o perfiles demográficos similares, la compra actual, el canal de la transacción o el comportamiento durante la interacción, son elementos importantes para tomar decisiones sobre focalización y ubicación de iniciativas de Marketing, de ventas o de servicio. Desafortunadamente, los clientes típicos, no son confiables para que digan lo que piensan hacer. Aunque ellos desean lo mejor para la compañía, ellos mismos no son capaces de predecir lo que harán en un momento dado. Afortunadamente, el pasado es uno de los mejores preeditores para el futuro, de manera que observando directamente, analizando información de comportamientos de compra, e incluso preguntándoles a los clientes sobre lo que acaban de hacer, pueden ser formas efectivas para identificar y diferenciar segmentos basados en el comportamiento.

Rara vez es prudente segmentar a los clientes en cada una de estas dimensiones. En vez de eso, la segmentación que se seleccione, debe estar basada en los objetivos específicos que se desea alcanzar. Si está considerando objetivos estratégicos amplios como la definición de los segmentos en los que se enfocará, definir las capacidades básicas que se requieren, o la forma en que se organizarán las ventas enfocadas en el cliente, las estrategias de Marketing o la organización del servicio, el enfoque de segmentación debe ser corporativo. Si lo que se requiere es definir la forma de migrar a los clientes hacia un punto de contacto diferente o hacia diferentes canales, para disminuir el costo del servicio o para proveer un servicio de valor agregado adicional, la segmentación por comportamiento puede ser muy útil. Para las empresas que están muy decididas en desarrollar las mejores prácticas de segmentación, el uso de una de estas metodologías es importante para llegar a un mejor entendimiento de sus clientes.

Se realizarán entrevistas a administrativos, así como se revisarán los documentos de la entidad donde se recoge la segmentación aplicada por estos.

### **2.3.3 Identificación de procesos.**

La calidad de un producto es una resultante, que emerge debido a una interrelación de un conjunto de procesos que tienen lugar dentro y fuera de las organizaciones empresariales. Muchas veces se ignora o se subvalora las características tan complejas que presenta tal sistema de procesos, incluso algunas personas y en empresas se considera que el proceso de producción y/o de prestación de servicios es el único responsable de lograr la calidad que los clientes esperan y exigen.

El objetivo es lograr la mejora continua de los procesos de relación con el cliente para de esta forma mejorar la calidad del producto que se brinda para estar en mejores condiciones de lograr la satisfacción del cliente y de esta forma poder lograr una correcta orientación al cliente.

### **2.3.4 Características del SIM**

La herramienta mas valiosa hoy en este proceso de conocer al consumidor a profundidad es la investigación de mercados, mejor dicho la investigación sistemática de mercados, para hacerlo las empresas con un marketing orientado al cliente crean en sus organizaciones una división que se encarga del sistema de información de mercado, también conocido como **SIM**.

Los Sistemas de Información son una estructura para reunir y manejar información de fuentes internas y externas a una organización. Puede ser conceptualizado como una estructura continua e interactuante de personas, equipos y procedimientos, diseñados para reunir, seleccionar, evaluar y distribuir información pertinente, oportuna y exacta, para ser utilizada por los encargados de tomar decisiones con el fin de mejorar la planeación, ejecución y control del mercadeo.

Un paso importante, debe ser de los primeros, hacia la diferenciación estratégica consiste en trazar la experiencia total de su cliente con un producto o servicio.

Se deben encontrar respuestas como las siguientes:

Como perciben las personas la necesidad de sus productos y/o servicios.

Como encuentran los clientes sus productos.

Como realizan los clientes su selección final.

Que tipo de ayuda pueden necesitar los clientes.

Como es la política de devoluciones y cambios.

Que sucede cuando un producto es desechable.

Que sucede cuando un producto es entregado.

Y algunas otras que son específicas de cada organización.

Ignacio Gómez Escobar, en su artículo: " La Aplicación de un Sistema de Información en Mercadeo " citando a Kotler dice que este nos define **el sistema de información de mercadeo** como una estructura interactuante de personas, equipos, normas y procedimientos, que se diseñan dentro de la empresa para reunir información sobre el consumidor sus hábitos de uso y compra, gustos y apetencias, necesidades y sus satisfacciones. Esta información no solo reunida sino seleccionada, evaluada y analizada es utilizada por quienes toman decisiones con el fin de mejorar la calidad de tales en beneficio de la satisfacción del cliente.

La clave en la recopilación de la información es que se haga en forma continua, sistemática y coordinada. Es completamente claro e indiscutible que un buen marketing se alimenta de la información, la procesa, la evalúa y la convierte en estrategias con el propósito de cumplir unos objetivos. Los sistemas de información de mercadeo (SIM) ya no pueden desconocer esta información disponible en las redes mundiales de datos. Estas realidades han cerrado el círculo y ahora si estamos en la verdadera globalización de los mercados.

Al examen de la parte exterior se denomina "Sistema de Inteligencia", siendo el conjunto de fuentes y procedimientos por medio de los cuales se obtiene información diaria sobre lo que sucede en el medio ambiente externo. Ello contempla, entre otras cosas, un monitoreo sistemático del macro y micro entorno, estudios del mercado (tamaño, tendencias, comportamiento, actores), análisis de la competencia directa e indirecta, benchmarking, etc.

La parte interna proviene de los mismos registros de la firma, pero organizados y estructurados de tal forma que realmente sean útiles, fáciles de compilar, utilizar, y oportunos para suministrar a tiempo la información requerida. Es definir los informes pertinentes necesarios, las responsabilidades, su presentación, periodicidad, divulgación y utilización, de tal forma que realmente contribuyan a la toma de decisiones y la elaboración de estrategias, de acuerdo a las necesidades de las personas que lo requieren.

Un Sistema de Información, que contempla la parte externa (inteligencia) e interna, debe facilitar el conocimiento. Por eso no se trata sólo de un análisis de su desempeño a través del tiempo, mirando su comportamiento con datos históricos y, a veces, comparándose con el mercado y la competencia, lo que permite hacer una interesante medición de los resultados obtenidos, ya que el centrar la evaluación sólo en datos históricos del pasado, puede implicar algunos peligros, tales como:

- Pérdida de la percepción de las potencialidades de la organización, que los ejecutivos no siempre consideren las verdaderas capacidades de la empresa.
- Y pérdida de la visión del futuro: al centrarse fundamentalmente en el pasado, se corre el riesgo de no considerar cómo deberá ser la situación de la empresa en el futuro.

Para que la dirección de la empresa pueda controlar sobre la marcha su comportamiento, operaciones y tendencias, necesita más bien de un sistema que le facilite -de forma continua- información sobre lo que está sucediendo y no sólo sobre lo que ha sucedido, para que los ejecutivos de marketing puedan analizar y proponer nuevas estrategias, no sólo para aprovechar oportunidades que brinda el mercado, sino también para construirlas. Vale decir, aplicar la creatividad a partir de conocimientos reales, objetivos y actuales.

Pero estos sistemas internos o externos de información a veces no facilitan todos los elementos necesarios para construir un conocimiento cabal, lo cual a menudo requiere de estudios más profundos o puntuales, como la Investigación de Mercados, que explique el por qué de un comportamiento o resultado. Estas investigaciones pueden ser definidas como el diseño, recopilación, análisis e interpretación de los datos y resultados relacionados

con una situación de mercado específica o con los problemas o situaciones particulares que enfrente una organización.

Las diferencias con los Sistemas de Información radican en que éstos funcionan de manera continua, recaban y manejan información interna y externa. En cambio la Investigación de Mercados opera de forma intermitente, utiliza información externa y cada estudio es una investigación independiente (aunque se realice periódicamente). Naturalmente, ambos están orientados a la búsqueda, captura y análisis de información para el conocimiento y entendimiento de la situación, plataforma y condición para desarrollar estrategias creativas de marketing.

Sólo aquellas organizaciones que se esfuercen en lograr información e inviertan tiempo y recursos en absorberla, analizarla, interpretarla y aplicarla, para lograr el conocimiento requerido, tendrán la posibilidad de generar estrategias creativas que las harán más competitivas para enfrentar adecuadamente las nuevas circunstancias en épocas de incertidumbre y globalización. Conocimiento más creatividad es la clave del éxito.

Para conocer las características del SIM de la entidad se hará una revisión de documentos, bases de datos, además de entrevistas a especialistas de Marketing, informáticos y administrativos.

### **2.3.5 Dominio del Marketing Mix por el personal.**

Las enseñanzas clásicas del marketing nos dicen que los cuatro elementos del Marketing Mix (las "4P") son: producto, precio, plaza (o distribución) y promoción (o comunicación). Es notable la extrema importancia que tiene este enfoque estratégico para la gestión del marketing pero aun así cuando nos adentramos en los servicios debemos ampliar el enfoque clásico de las "4P"

Como resultado de las debilidades identificadas en el modelo clásico del marketing mix, en la actualidad se ha llegado a una conceptualización aplicada al marketing de servicios basada en ocho elementos que integran lo que se conoce como Marketing Mix Ampliado. La razón de esta ampliación radica en que:

Si los responsables de un servicio centran toda y únicamente su atención en las "4P" clásicas, con toda seguridad estará descuidando peligrosamente otros

factores y elementos que son, para los clientes, más importantes y determinantes que los cuatro elementos tradicionales. Además estarían limitando su propia gestión afectando negativamente las posibilidades de lograr altos niveles de satisfacción entre los clientes de los servicios que comercializan sus empresas.

La versión del marketing mix que se aplica en los servicios se "apellida" ampliado porque utiliza los cuatro componentes clásicos, pero incluye, además, otros cuatro elementos que son determinantes en el sector de los servicios y, en consecuencia, requieren de un tratamiento y atención individualizados, constantes y precisos. Nos referimos a: Personas, Procesos, Prestación /Entrega y Elementos Físicos (Physical evidences)

En el marketing de servicios esos cuatro elementos deben ser considerados como componentes independientes del marketing mix con el fin de darles una atención muy especial. La importancia que radica en la inclusión de estos 4 elementos está dada en que pueden llegar a ser determinantes en la satisfacción de los clientes. Intervienen en los procesos de decisión de compra de los clientes. Además pueden ser utilizados para diferenciar un servicio básico de otro y, en consecuencia, pueden ser fuente de importantes ventajas competitivas, así como se pueden utilizar para incrementar el valor percibido por los clientes lo que incrementa las probabilidades de aceptación de los servicios comercializados por la empresa.

El marketing mix ampliado se plantea en función de los siguientes ocho elementos y de ahí su nombre de "modelo de las 8Ps":

- Producto/Servicio Base
- Personas
- Precio
- Procesos
- Distribución (Plaza)
- Prestación / Entrega
- Comunicación (Promoción)
- Physical Evidences (Elementos Físicos)

Los subcomponentes que intervienen en cada uno de los 8 elementos del modelo ampliado se muestran a continuación:

<b>Producto</b>	<b>Precio</b>	<b>Distribución</b>	<b>Comunicación</b>
Rango, Calidad, Nivel, Nombre de marca, Línea de servicio, Garantías, Servicio Post-venta, Y similares	Niveles, Descuentos, Bonificaciones, Comisiones, Plazo de pago, Valor percibido por el cliente, Diferenciación en calidad y/o precio, Y similares	Localización, Accesibilidad, Cobertura, Distribución, Alcance de la cobertura, Y similares	Publicidad, Venta personal, Promoción de ventas, Publicaciones, Relaciones públicas, Publicity, Y similares

<b>Personas</b>	<b>Procesos</b>	<b>Prestación / Entrega</b>	<b>Elementos Físicos</b>
Entrenamiento, Compromiso, Incentivos, Aspecto, Conducta, Actitudes, Profesionalidad, Participación, Contacto con el cliente, Marketing Interno, Trabajo en Equipo, Cultura de Empresa, Participación de los clientes, Y similares.	Políticas, Procedimientos, Tecnificación, Participación de la Dirección, Flujo de Actividades, Línea de visibilidad e interacción, Nivel de Participación de los clientes, Y similares	Diseño del contacto cliente-empresa, Formación del personal de contacto con los clientes, Protocolos y Procedimientos, Estándares de calidad en prestación, Lista de Comprobación, Y similares	Medio ambiente, Muebles, Colores, Disposición, Nivel de ruido, Equipo, Bienes auxiliares, Señalización, Forma de vestir del personal, Cartas, Informes, Instructivos, Tarjetas, Manuales, Y similares

Es importante el logro de que el personal adopte voluntaria y espontáneamente la orientación al cliente y al producto que es determinante para garantizar altos, consistentes y estables niveles de satisfacción de los clientes con todos los servicios que comercializa la organización. Es necesario convencer al personal de los valores de la cultura de la organización y de su orientación al cliente y a la calidad del servicio. El nivel de dominio que presente el personal de la empresa acerca de los elementos que componen el Marketing Mix Ampliado será determinante en el logro de un buen nivel de la empresa orientada a sus clientes.

Se realizó una encuesta (Ver Anexo 1) teniendo en cuenta los componentes del marketing Mix ampliado para conocer el dominio de este por parte del personal.

### 2.3.6 Determinación de la Orientación al cliente.

Para el cálculo del grado de orientación al cliente se propone la siguiente fórmula:

$\alpha_T = \alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5$ , donde

$\alpha_1$ = grado alcanzado en Estructura Funcional y Planificación Estratégica

$\alpha_2$ = grado alcanzado en Segmentación de Clientes

$\alpha_3$ =grado alcanzado en Procesos

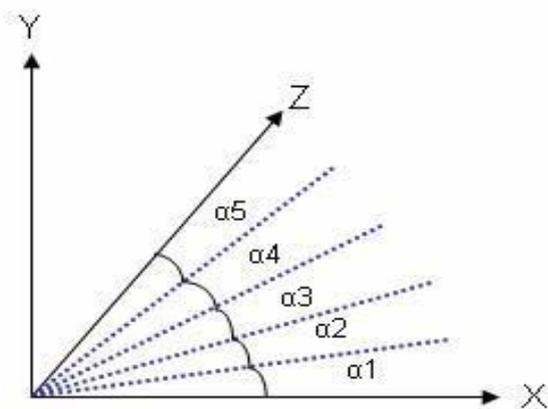
$\alpha_4$ =grado alcanzado en Sistemas de Información de Marketing

$\alpha_5$ =grado alcanzado en Dominio del Marketing Mix por el Personal

$\alpha_1, \alpha_2, \alpha_3, \alpha_4$  se valoran según criterio de expertos por el método Delphi.

$\alpha_5$  se valora a partir de criterio de expertos con información sobre encuesta realizada al personal.

La sumatoria del total de estos grados representa el 100% de Orientación al cliente. Cada uno de los mismos tiene considerado el 100% como  $18^\circ$  y la sumatoria alcanzaría los  $90^\circ$  para una Orientación al Cliente completa en una representación gráfica. El resultado del cálculo se refleja de forma gráfica (Fig.2.1) y en forma de tabla (Tabla 2.2)



**Fig. 2.1 Determinación del grado de orientación al cliente y la longitud de Z que corresponde al porcentaje de la satisfacción del cliente.**

**Tabla 2.2 Determinación de la Orientación al Cliente.**

Determinación de la Orientación al cliente			
	% alcanzado	° óptimo	° alcanzado
$\alpha_1$			
$\alpha_2$			
$\alpha_3$			
$\alpha_4$			
$\alpha_5$			
Total			

El ángulo formado por la intersección del eje X con la línea Z, es decir, la sumatoria de  $\alpha_n$ , representará la Orientación al cliente alcanzado por la entidad.

Para conocer el grado alcanzado por cada uno de los pasos a medir se realiza una encuesta a expertos seleccionados por el método Delphi (Ver Anexo 3.)

### **2.3.7 Estrategias de Orientación al cliente.**

Se establecerán estrategias para cada uno de los elementos que intervienen y afectan los valores de  $\alpha_n$  enfocadas a mejorar la Orientación al Cliente.

Habitualmente existe una diferencia entre el estado presente y el deseado de la orientación al cliente, por lo que la determinación de las decisiones estratégicas va a implicar cambios y transformaciones para algunas de las áreas, y estabilización o consolidación para otras. Las decisiones estratégicas surgen como respuesta a una pregunta esencial: ¿Qué debemos lograr en el corto, mediano y largo plazo?

Para llegar a definir las decisiones estratégicas se debe realizar una amplia revisión de todos los pasos anteriores y detenerse en las deficiencias detectadas en las diferentes áreas de trabajo. Luego, utilizando técnicas grupales se debe dirigir la discusión hasta dejar definidas las estrategias. Este es un paso que lleva imaginación, pero también mucho análisis y paciencia de todo el grupo. Por lo que su dirección eficaz es sumamente importante en este momento. El papel del facilitador es esencial.

Las estrategias generales más comunes son:

**Estrategias nacionales, regionales y locales:** Es posible desarrollar planes de marketing diferentes para distintas zonas geográficas, e incluso en una zona se puede tener en vigor un plan nacional y otro regional o local. En este caso

se debe prestar especial atención a la coordinación para que no se produzcan contradicciones entre ellos.

**Estrategias estacionales:** Las decisiones estratégicas deben considerar cuando anunciar o promocionar el producto. Aquí, el estudio al respecto realizado en el análisis de la empresa debe consultarse. Hay que considerar si se realizará mayor proporción en la temporada de venta alta, si se utilizarán promociones especiales en los meses bajos, etc.

**Estrategias competitivas:** Si hay gran competencia en el sector en que nos movemos estaremos obligados a construir estrategias especiales hacia los competidores. Estas estrategias dependen de la situación; se puede intentar establecer el producto como diferente al de los competidores, o diferenciarlo del producto de un competidor específico, o puede realizar una promoción especial cuando se espera la llegada de un competidor importante, etc.

**Estrategias del mercado:** Sobre el estudio realizado para determinar el mercado al que va dirigido el producto se pueden construir estrategias. Podemos ampliar a un nuevo mercado, centrarnos en un mercado con gran potencial, etc.

**Estrategias del producto:** Se pueden estudiar usos alternativos del producto, o métodos para incentivar la fidelidad. Se deben buscar formas más eficientes de fabricar el producto y métodos para aumentar su rentabilidad. El envase es otro punto a tener en cuenta, un cambio en el envase puede ayudar a rejuvenecer el producto.

**Estrategias del precio:** Un factor a considerar es si se fijarán precios inferiores o superiores

### **2.3.8 Control y retroalimentación.**

El sistema de control y retroalimentación se basará en encuestas a clientes, evaluación del desempeño de los trabajadores, el cálculo del indicador de Orientación al Cliente y el control de la estrategia y sus acciones.

El control es una de las funciones esenciales de todo sistema abierto y por lo tanto sometido a las perturbaciones del entorno. La principal misión del control es lograr que el sistema se mantenga dentro de una trayectoria previamente definida, introduciendo las correcciones necesarias en la trayectoria realmente seguida para evitar las desviaciones que se vayan produciendo.

El control estratégico implica la posibilidad de emprender acciones correctoras debidas a cambios en el entorno, a problemas en el mismo diseño de la estrategia y en la ejecución de la misma.

Normalmente los presupuestos y objetivos se establecen para cada mes o trimestre. La alta dirección revisa los resultados cada período y destaca aquellas actividades que no alcanzan sus objetivos, deben explicar lo que ocurre y las acciones que tomarán para mejorar el cumplimiento del plan.

Dado que el mercado y el entorno cambian con el transcurso del tiempo, es necesario controlar y evaluar los resultados obtenidos con la estrategia comercial.

Se establecerá un sistema de despacho, la rendición de cuenta en consejo de dirección por parte de los responsables de áreas y procesos y se aplicarán una serie de técnicas para conocer el grado de satisfacción de los clientes internos, intermedios y finales para monitorear la desviación de la orientación al cliente.

El conocimiento que se adquiera de los clientes será un arma importante en el logro de la satisfacción de los mismos.

#### **2.4 Cálculo de la cuota de mercado**

La cuota de mercado puede calcularse en función del valor de las ventas o en función de la cantidad de unidades vendidas, aunque para ello hay que definir con anterioridad el tipo de producto que se está evaluando

La cuota de mercado sirve de indicador del trabajo que realiza el departamento de marketing o mercadotecnia de una empresa. Se dice que una UEB lidera un mercado cuando tiene la mayor cuota de participación en el mismo, ya delimitado. La importancia que se conceda a este indicador depende de la cultura empresarial de cada país. En el ámbito europeo y latinoamericano se prefiere utilizar como medida del buen funcionamiento de una empresa su respectiva tasa de beneficios o ganancias. En Japón se suele analizar con más

detenimiento la cuota de mercado. Las empresas niponas dedican cuantiosas sumas de dinero para obtener mayores cuotas de mercado, estableciendo objetivos a largo plazo en lugar de intentar maximizar sus beneficios de forma inmediata.

En la presente investigación el cálculo de la cuota de mercado se hará por la siguiente fórmula:

$$CM = \frac{\text{Ventas}_{\text{Unidad}}}{\text{Ventas}_{\text{Totales}_{\text{del}_{\text{Sector}}}}} * 100$$

## **2.5 Satisfacción del cliente.**

En los productos se ha impuesto un punto de vista sobre la calidad que afirma que:

Calidad es igual a satisfacción total de los clientes. Un servicio excelente, de alta calidad, es aquel que es capaz de satisfacer todas las necesidades, deseos y expectativas de los clientes. La calidad por tanto depende de las percepciones de los clientes.

Para alcanzar la calidad, lo fundamental es conocer y satisfacer las expectativas de los clientes y, luego, organizarse y trabajar para satisfacerlas: darle a los clientes lo que esperan. Y para lograr la excelencia, es necesario superar esas expectativas. En la gestión de la calidad en los servicios, todo gira alrededor de esos dos conceptos: Prestación y expectativas.

El personal de la empresa, al mismo tiempo que “crea” el servicio, también lo “entrega” a los clientes.

En los servicios, para determinar la calidad percibida los clientes evalúan las dos dimensiones de la prestación: la “creación” y la “entrega”.

Existen 10 dimensiones claves para lograr la calidad de los servicios, al mejorar, cada día, una de estas estarás garantizando el éxito futuro de la empresa. A continuación se señalan las mismas:

Fiabilidad: Los clientes pueden creer y confiar en la empresa y en la calidad constante de sus servicios: en la empresa se cumple lo que se promete (siempre).

Capacidad de respuesta: Los empleados de la empresa están siempre dispuestos a suministrar el servicio cuando el cliente lo necesita (no cuando la empresa lo considera conveniente).

Profesionalidad: Los empleados poseen las habilidades y conocimientos necesarios para prestar, de forma correcta y precisa, los servicios solicitados por los clientes.

Accesibilidad: Los clientes pueden ponerse fácilmente en contacto con la empresa y su personal, incluidos los directivos.

Cortesía: Todo el personal de la empresa trata a los clientes con atención, respeto y consideración y con una actitud y disposición basada en la amistad (los clientes son amigos, no "opponentes").

Comunicación: La empresa ha sido capaz de desarrollar un "lenguaje" para comunicarse con los clientes que estos comprenden sin problemas: la empresa se mantiene abierta a todas las iniciativas de comunicación de los clientes.

Credibilidad: En sus actuaciones y conversaciones, todo el personal proyecta una imagen de confianza, fe y honestidad.

Seguridad: En la empresa, todos se preocupan y ocupan por la seguridad de los clientes en todas sus dimensiones (física, económica, social, moral).

Conocimiento y comprensión del cliente: La empresa mantiene mecanismos que le permiten conocer con precisión las necesidades, deseos y expectativas de los clientes, sus cambios y tendencias y sus problemas y aspiraciones.

Elementos tangibles: La empresa se preocupa de que las evidencias físicas del servicio proyecten siempre una imagen de calidad.

Teóricamente durante el proceso de diseño de la prestación de un servicio bastaría con establecer los objetivos de calidad para cada uno de los elementos que concurren en la prestación del servicio, y de esa forma se obtiene un sistema de verificación que permita mantener la calidad de la prestación final dentro de los criterios establecidos como objetivo. Este sistema se completa con los estándares de calidad a los que posteriormente haré referencia y por supuesto, teniendo en cuenta las dimensiones anteriormente mencionadas.

De todos los elementos que integran el servicio, sin lugar a dudas, el más difícil de controlar al 100x100 antes de la prestación es el factor humano, para eso debemos descomponer el comportamiento humano en sus elementos integrantes con el fin de evaluarlos y verificar que están presentes, en el nivel deseado, antes de iniciar la prestación. Los criterios más usuales en la clasificación de las características del personal son los siguientes:

- Aspecto personal
- Profesionalidad
- Actitud

Lo ideal es que el personal se desarrolle progresivamente hasta llegar al nivel de gestión autónoma auto-controlada. De esta forma, el personal no sólo estará en capacidad de prestar un servicio de alta calidad en todas sus dimensiones, sino que, además, podrá detectar los errores y auto-corregirse caso de no conformidad.

Lo que no se mide no se puede controlar. Para elevar los niveles de satisfacción de sus clientes, lo primero que tiene que hacerse es medir esos niveles. Esa medición debe sustentarse en que para satisfacer a los clientes se debe tener conocimiento de lo que ellos quieren y en este caso lo más lógico sería preguntárselo.

Lo ideal es conocer que es lo que los clientes valoran. Además, tomar en consideración que ese conocimiento debe ser continuo, dinámico, progresivo y adaptable. Las demandas, necesidades, deseos y expectativas de los clientes están en continua transformación. En realidad se trata de implantar un sistema permanente de información del cliente.

#### Estándares de Calidad en los productos.

Los empleados deben conocer, de forma clara y precisa, qué entiende la empresa por un producto de calidad, ¿cómo podemos esperar que ellos, día tras día, en cada prestación individual, sean capaces de "crearlo" y entregarlo a los clientes de la organización?

Todos los analistas que han estudiado la calidad de los productos y las formas de lograrla están de acuerdo en afirmar que con la implantación de estándares, la calidad deja de ser un término vago, poco preciso, muchas veces basado

sólo en "palabras bonitas", para convertirse en datos concretos, acciones específicas que pueden ser observadas y medidas y en directrices claras que pueden ser seguidas, incluso, en los niveles operativos más bajos de la organización.

Los estándares constituyen el único medio realmente eficaz del que dispone la dirección de una empresa para controlar las operaciones de la organización sin necesidad de tener que supervisar y controlar individualmente, una por una, a todas las personas que trabajan en la empresa y todas y cada una de las actividades que éstas realizan.

En las empresas de todo tipo, una de las áreas en las que más se utilizan los estándares es en la medición y gestión de la calidad. En esta área, los estándares de calidad son los parámetros que se establecen como puntos de referencia para medir evaluar y controlar. En el área de la calidad, los estándares cumplen tres funciones clave de igual importancia:

Primero: Establecen, idealmente con base en las necesidades, deseos y expectativas de los usuarios y clientes, las metas de calidad que debe alcanzar la empresa.

Segundo: Sirven como parámetro para medir los niveles de calidad que, en realidad, se logran en la empresa.

Tercero: Indican al personal cuáles son, de acuerdo con los criterios de la empresa, las características concretas que deben poseer los productos o servicios para que sean considerados de calidad.

En esencia, establecer estándares del producto es convertir las expectativas de los clientes (y las promesas hechas por la empresa) en atributos percibidos en el servicio, de cumplimiento obligatorio, con el fin de garantizar que siempre estarán presentes en cada prestación. Cuando en una empresa no existen estándares de calidad claros y concretos, se deja en manos del personal la decisión diaria y cotidiana sobre cuál debe ser la calidad final que tendrán los servicios de la organización.

Con el establecimiento de los estándares lo que se procura es guiar el esfuerzo de todo el personal hacia el logro de los niveles de calidad que pretende alcanzar la empresa, evitando que cada empleado decida individualmente cómo debe actuar en el momento de la prestación. Se trata, de

identificar los momentos de la verdad y establecer cuáles son las normas y parámetros que definirán la calidad esperada por la empresa en cada una de esas situaciones para lograr una plena satisfacción del cliente. Para determinar la satisfacción del cliente se elaboró una encuesta teniendo en cuenta las diez dimensiones de la calidad (Ver Anexo 2).

Para conocer la longitud del vector Z se tendrán en cuenta los resultados alcanzados por la encuesta que se aplique a los clientes. Considerando que el 100% de satisfacción al cliente será alcanzado al tener Z 7cm.

Se decide una escala máxima de X cm. para Y clientes encuestados con 10 preguntas. Se considera otorgar un valor de 0,1cm a la media de las respuestas Positivas, 0,05cm a la media de las respuestas intermedias y anular las negativas. La longitud de la recta Z corresponde entonces con la sumatoria de los resultados de todas las respuestas y se calcula finalmente el porcentaje que este representa.

## **2.6 Conclusiones del capítulo**

- Se eligió un procedimiento para mejorar la Orientación al Cliente en las UEB Porcinas.
- Se logró establecer las herramientas para determinar la cuota de mercado y la satisfacción del cliente.

## **Capítulo III Implementación del procedimiento elegido para mejorar la orientación al cliente en la UEB Porcino Tamarindo**

### **3.1 Introducción**

En el presente capítulo se expone el desarrollo del procedimiento elegido para mejorar la orientación al cliente en la UEB Porcino tamarindo. Se fundamenta en la práctica el procedimiento propuesto, calculando la cuota de mercado y la determinación de la satisfacción del cliente.

### **3.2 Caracterización de la UEB Porcino Tamarindo**

La UEB Porcino Tamarindo con una capacidad total de 3500 animales, ubicada en el Municipio La Sierpe, en una llanura de fácil drenaje, geográficamente se encuentra localizada en el cuadrante 59 – 131 –62. La tecnología instalada de origen Español de la firma Rotecna para las áreas de la maternidad, preceba y la ceba. Durante los casi 32 años de producción, la UEB suministra su producción a los cebaderos y es a partir del año 1994 que es seleccionada esta unidad para aportar 136 animales con destino a Labiofam y realizar con ellos la prueba de confrontación estatal de la vacuna cólera porcino, de manera que en la actualidad su mercado se concentra en la producción de precebas de diferentes destino: Labiofam, convenios estatales y particulares y cebaderos para su fin. Todo esto al menor costo posible y con un nivel de calidad que satisfaga las expectativas de los clientes, cumpliendo con las obligaciones mercantiles contraídas por la organización.

El sector, en el que se ejecuta el negocio, presenta un nivel de madurez y experiencias conformado después de casi 32 años de trabajo y así, existen reales perspectivas de un mercado sólido y con tendencia a la expansión y a la recuperación.

Perteneciente a la Empresa Provincial Porcina conformada en la Provincia por distintas UEB como son: Integral Carbo, Venega y Cacahual. La ubicación geográfica de la UEB, el estado actual y la conservación de sus áreas, la eficiencia lograda en la utilización del combustible y su disponibilidad, así como la disponibilidad de las materias primas (Pienso) que requiere todo el proceso de producción hasta la ceba, explica las principales ventajas del mismo. Sin embargo, el sostenido incremento del precio del cerdo, a los fijos valores de venta, constituye junto a la incertidumbre del suministro y reserva de materias

primas para el proceso de producción de cerdos, las mayores desventajas y amenazas.

Objeto Social: Producir y comercializar de forma mayorista carne de cerdo en pie (incluye precedas para destinos planificados) carne de cerdo en banda, en moneda nacional. Servicios de comedor, cafetería, no turístico con gastronomía asociada a éste a los trabajadores del sistema porcino y de ganado menor, en moneda nacional.

#### Fortalezas

- Consejo de dirección completo y Fortalecido.
- Personal Técnico Calificado y con experiencia.
- Colectivo obrero disciplinado y con experiencia en la actividad.
- Contabilidad certificada
- Sentido de pertenencia en el colectivo laboral

#### Debilidades

- Redes Hidráulicas en mal estado.
- Deficiente transporte para el tiro de alimento y el personal
- Falta de equipos de trabajo (Carretillas, Guantes, Palas, Vasijas Taradas Etc.)
- Deficiente iluminación en algunas áreas de la unidad

#### Amenazas

- Inestabilidad en el suministro de alimentos.
- Inestabilidad en el suministro de medicamentos.
- Inestabilidad en la transportación de los cerdos de Salidas.
- Falta de recursos y materiales para las reparaciones.
- Falta de recursos para combatir las inclemencias del tiempo.
- Atraso en el pago por parte de los clientes

#### Oportunidades

- Accesorias de la Empresa.
- Posibilidad de capacitación del personal técnico y obreros.
- Ser en el municipio la única unidad autorizada a rectorar el comercio de cerdo
- Constar con el apoyo de la Dirección del MINAGRIG, el PCC, el Poder Popular, La ANAP y la CTC en el territorio

### **3.3 Implementación del procedimiento elegido en la UEB Tamarindo**

La aplicación del procedimiento elegido se realizó de conjunto con el consejo de dirección de la unidad sobre la base del trabajo en grupo y el empleo de técnicas grupales en varias secciones de trabajo, así como la consulta a expertos.

#### **3.3.1 Estructura Funcional y planificación estratégica**

La estructura funcional con que cuenta la unidad es la siguiente:

##### **Dirección de Producción Veterinaria**

Cumplir los planes de producción y salud animal, garantizar el cumplimiento de la bioseguridad, la entrega de carne total con mayor eficiencia, cumplir con los parámetros de conversión y ganancia media diaria prevista, lograr pesos de salida altos con mayor productividad, alcanzar pesos de incorporación de los animales de auto reemplazo con calidad, reducir la mortalidad cumpliendo la legislación vigente por el instituto de medicina veterinaria.

##### **Dirección de Economía y Finanzas:**

Esta Unidad elaborará un Balance de comprobación, ampliado a todos los niveles al cierre de cada período contable con destino a la Dirección de la Empresa para su análisis y conciliación y de ésta forma confeccionar el estado financiero, con los resultados finales de la empresa, además ésta Unidad Empresarial de Base realizará un balance de ingresos y gastos con el objetivo de analizar sus resultados en cada período contable y un informe de cuentas por cobrar y pagar.

##### **Dirección de Recursos Humanos:**

Asegurar que el personal de la entidad desempeñe y desarrolle sus actividades de acuerdo a las exigencias de sus funciones y contenido de trabajo, Organizar de conjunto con el sindicato todo el sistema de estimulación a los trabajadores, en correspondencia con sus resultados productivos o en la venta de servicios, organizar y controlar las actividades relacionadas con: Política Laboral y Salarial, Seguridad y Salud en el Trabajo y las medidas para preservar el medio ambiente, Organización del Salario, Organización y Normación del trabajo. Organizar y garantizar los procesos de capacitación de los trabajadores y

cuadros, a través de la determinación de sus Confeccionar informes a la Dirección sobre las incidencias laborales y salariales. Diseñar los Sistemas de Pagos según las actividades a desarrollar en la Empresa. Evaluar la complejidad de los cargos y su correspondiente asignación salarial. Realizar las actividades correspondientes a las medidas y control de la productividad del trabajo al nivel de Empresa. Cumplir y hacer cumplir la legislación laboral vigente, referente a la Organización del trabajo y los salarios, Política de empleo, Recursos laborales, Seguridad social y Seguridad y salud en el trabajo. Asesorar al Director General en todo lo relacionado con la Política de los Recursos Humanos, Cuadros, Capacitación y Seguridad y Salud del Trabajo. Supervisar la aplicación de los procedimientos establecidos en la captación, selección, ubicación y evaluación de los trabajadores. Organizar el Sistema de Evaluación del Desempeño y analizar sus resultados.

### ***Grupo de Seguridad y Protección***

Vigilancia y protección de bienes, muebles e inmuebles preservando el orden interior y garantizando la protección de bienes personas y animales que se encuentran en la misma. Control de bultos vehículos y personas en los acceso e interior de inmuebles en los que prestan servicio, prevención y neutralización de hechos delictivos y violaciones del régimen de seguridad, retener y poner a disposición de las fuerzas profesionales del MININT a las personas que atenten contra el objeto de su protección preservando el lugar de los hechos hasta la llegada de las autoridades competentes. Comprobar controlar los medios de comunicación informando a su jefe inmediato cualquier anomalía registrando en el libro de incidencia todas las cuestiones en su turno de trabajo.

### **Planificación estratégica**

La Planificación se trabaja a nivel de Empresa en lo concerniente a las políticas a trazar en la elaboración de los planes a corto, mediano y largo plazo, en base a las capacidades productivas, potencialidades de recursos y de más, emitirá las cifras a lograr en cada U.E.B. según su característica y tipo de actividad.

Este proceso lo realizará de forma continua, tomando como base los indicadores Técnicos – Productivos de períodos precedentes presentando un nivel de eficiencia siempre superior. Los elementos que dan base a este proceso serán analizados, discutidos y aprobados en la propia empresa. El plan de la empresa se integrará a partir

de los planes de las Unidades Empresariales de Base que la forman. La Empresa logrará en la elaboración del plan, un rol de orientador de líneas, políticas y de consolidación de información con el objetivo de conocer si satisface las necesidades de los organismos superiores y de la actividad. La base normativa que se empleará en la confección del plan de Producción será la Carta Tecnológica Productiva, en Costo, la reducción gradual de éste, además se utilizarán los índices de consumo energéticos, para el cálculo de esta categoría y en otras categorías, la limitante de recursos asignados. Todo este proceso se realizará teniendo en cuenta la participación activa de los trabajadores, los cuales con su experiencia y métodos de trabajo pueden influir y decidir en el plan a establecer para un período dado, así como proponer medidas que propicien el incremento de la productividad del Trabajo. La aprobación por todo el colectivo laboral permite que su cumplimiento sea más efectivo y seguro.

Una vez recibida en la U.E.B los lineamientos necesarios para elaborar el plan y posteriormente aprobarlo por la masa de trabajadores éste serán defendidos por el Director de cada U.E.B. en el Consejo de Dirección de la empresa. Una vez integrado el plan de la empresa, el Director General lo defenderá ante el GRUPOR para su aprobación

Luego de efectuar la revisión de documentos en la unidad, se encuentra que la misma tiene como objetivos estratégicos los siguientes:

- Incrementar la formación y desarrollo del personal, tanto de cuadros y reservas como de trabajadores, aprovechando la existencia de centros de capacitación en el territorio, con el fin de obtener un recurso humano más preparado y profesional.
- Obtener un incremento de un 6% de clientes a través de acciones promocionales que permitan la identificación del producto que brindamos.
- Conocer las necesidades y el grado de satisfacción de los principales clientes, mediante técnicas correspondientes para esta actividad, que permitan evaluar la calidad del producto que ofertamos
- Montaje de un Matadero para el sacrificio de los animales de desecho de la UEB.
- Reparación de la Planta de Residuales de la UEB

### **3.3.2 Segmentación de Clientes**

La UEB Porcino Tamarindo cuenta con los siguientes clientes:

- ✓ UEB Heriberto Orellanes
- ✓ UEB Botijuela
- ✓ Labiofam S.A.
- ✓ UEB Combinado Alimenticio
- ✓ Empresa de Talleres del MINAZ
- ✓ CPA Cuba Nueva
- ✓ UEB Transporte Arroceras
- ✓ UEB Aseguramiento P1
- ✓ UBPC A Peralejo
- ✓ UBPC A Mapos
- ✓ UBPC A El Cedro
- ✓ UEB Los Españoles
- ✓ UEB Angel Montejo
- ✓ Unidad Silvícola La Sierpe
- ✓ UBPC a Sur del Jíbaro
- ✓ UEB Maquinaria Arroceras
- ✓ UEB Comercializadora Arroceras
- ✓ Granja Militar Caimito
- ✓ Unidad del Rosario Matanzas
- ✓ Integral Porcino Cienfuegos
- ✓ Convenios a particulares

### **3.3.3 Identificación de procesos**

En la entidad se llevan a cabo los procesos que a continuación se muestra:

- ✓ Cubrición

- ✓ Partos y Nacimientos
- ✓ Destete
- ✓ Preceba

Luego de revisión de documentos se concluye que se cuenta con documentación que indique el flujo del proceso productivo que se debe seguir para el correcto cumplimiento del mismo.

### ***Cubrición***

9. Lograr incorporar las cochinatas con peso de 120KG.
10. Incorporar las cochinatas para su cubrición en el tercer celo, ya que es el momento óptimo de la cubrición donde se manifiesta el reflejo de la inmovilidad.
11. Seleccionar la raza paterna de acorde a lo establecido.
12. El Semental no puede presentar alteraciones pódalas a la hora de realizar la cubrición.
13. Higiene de la monta.
14. Realizar las cubriciones en las horas establecidas bien temprano en la mañana y bien tarde en la sección de la tarde.
15. Los cubridores cumplen el papel fundamental pues son los obreros más sacrificados y los que llevan la producción en sus manos.
16. Cumplir en cuanto a calidad y cantidad de piensos previsto para cada categoría.

### ***Partos y Nacimientos***

12. Garantizar la entrada de las reproductoras en el área de maternidad a los 110 días.
13. Higienización de las puercas de pre parto.
14. Contar con un obrero materno para la atención al parto.
15. Correcta atención al parto que incluye.
  - ✓ Descolmille.
  - ✓ Desinfección de las encías en las crías.
  - ✓ Corte del ombligo (dos centímetros de la base).
16. Alcanzar pesos al nacer 1.35 KG.
17. Aplicación de la dextrana y la castración al tercer día de nacido.

18. Garantizar el pienso pre inicio para esta categoría con la colocación del comedero a los ocho días de nacidos.
19. Evitar todo tipo de estrés en las crías para no proporcionar los trastornos digestivos.
20. Reagrupe inicial correcto para un buen uso y consumo del calostro y la leche materna.
21. Correcta higiene en las cunas de maternidad.
22. Garantizar correctamente las habilitaciones sanitarias en el área de maternidad.

### **Destete**

5. Destete a los 26 días de nacidos.
6. Consumo progresivo de pienso pre inicio en las crías es decir muchas veces pero en pocas cantidades.
7. Correcta selección al destete.
8. Lograr pesos de salida de 7 KG

### **Preceba**

7. Correcta selección
8. Garantizar en sección uno y dos pienso pre inicio y en las restante secciones pienso inicio hasta los setenta y cinco días.
9. Evitar el estrés para no propiciar el desencadenamiento de enfermedades digestivas.
10. Uso de carbón molido y zeolita para evitar el proceso diarreico.
11. Uso de las mantas de protección lateral.
12. Correcto uso de los medicamentos.

### **3.3.4 Características del SIM**

Se conoció que los mecanismos que se utilizan para capturar, analizar y distribuir la información a los clientes, estatales y privados son:

- Firma de contratos por parte de la empresa con cada cliente
- Los referidos contratos fijan la forma y mecanismos de pago, obligaciones de las partes y otras obligaciones contractuales

Las Bases de Datos que contiene la unidad son:

- Cantidad de precebas de salida por meses

- Es importante destacar que la entidad carece de base de datos sobre estudios de mercado, estudios de fidelización, encuestas a clientes, estudios de imagen y publicidad. Existe un Sistema de recopilación de necesidades, expectativas del cliente a través del libro Quejas y Sugerencias que se encuentra en la unidad.

### 3.3.5 Dominio del Marketing Mix por el personal

Se realizó una encuesta (Ver Anexo 1) a 50 trabajadores de la entidad, obteniendo los resultados siguientes:

**Tabla 3.1 Resultados de la encuesta de Dominio del Marketing Mix por el personal.**

<b>Dominio del Marketing Mix por el Personal</b>			
<b>Preguntas</b>	<b>Si</b>	<b>Alg. Medida</b>	<b>No</b>
1	45	5	0
2	30	18	2
3	4	26	20
4	40	9	1
5	32	15	3
6	11	23	16
7	7	15	28
8	10	23	17

9. Existe un amplio dominio de la información necesaria acerca de los productos que el personal suministra, coincidiendo un 90% afirmativamente y un 10% adopta una posición intermedia.

10. Se conoció que el 60% del personal encuestado está comprometido a satisfacer las necesidades de los clientes, un 36% considera que solo lo está en alguna medida, mientras que encontramos un 4% que niega estar comprometido; considerándose que no hay creada una conciencia en el personal que logre su compromiso para lograr la satisfacción de los clientes.

11. Existe desconocimiento acerca del flujo de actividades que se debe seguir para llevar a cabo un proceso, que satisfaga las necesidades del cliente, solo

un 8% afirma la existencia de dichos procedimientos, así como un 52% considera que existen en alguna medida, el resto niega la existencia de los mismos, para un 40% de negatividad.

12. La mayoría del personal considera que existe una completa accesibilidad a los establecimientos para un 80% afirmativo, un 18% adopta posición intermedia y solo un 2% lo niega.

13. Se conoció que un 64% cree que existe una relación precio/valor percibido adecuada, a su vez un 30% adopta una posición intermedia, así como un 6% no concuerda en lo antes expuesto.

14. Los resultados arrojan que un 22% considera que existen programas de formación que a su vez garanticen los estándares de calidad, así como un 46% adopta la posición intermedia y a su vez un 32% se muestra totalmente en desacuerdo.

15. Un 14% expresa que existen herramientas de comunicación que contribuyen a fortalecer las relaciones con los clientes, un 30% asume que solo en alguna medida se cuenta con las mismas, mientras que un 56% se muestra totalmente en desacuerdo con dicha afirmación.

16. En el caso de que si se emplean las prácticas de merchandising recomendadas internacionalmente, los resultados expresaron un 20% afirmativo, un 46% asume una posición intermedia, así como un 34% que niega el empleo de dichas prácticas.

### 3.3.6 Determinación de la Orientación al cliente

Los resultados arrojados por la encuesta realizada a 10 expertos (Anexo 3) se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla 3.2 Resultados de encuesta a 10 expertos seleccionados por el método Delphi.**

Opinión de expertos						
Preguntas	1_20%	2_40%	3_60%	4_80%	5_100%	Media %
1	5	3	2			34
2	1	1	4	3	1	64
3	1	2	6	1		54
4	3	4	2	1		42
5		1	2	5	2	76

En la misma se establece un margen de respuesta de 5 opciones, a las cuales se les da un valor de 20% donde el máximo representado por el 5 alcanzaría un 100%. Luego de obtener los resultados de las mismas se calcula una media porcentual por respuesta, lo cual representará el porcentaje alcanzado por cada uno de los pasos que conforman el procedimiento propuesto. Obteniendo así los siguientes datos:

Estructura Funcional y Planificación Estratégica 34%

Segmentación de Clientes 64%

Procesos 54%

Sistemas de Información de Marketing 42%

Dominio del Marketing Mix por el persona 76%

**Tabla 3.3 Determinación de la Orientación al Cliente.**

Determinación de la Orientación al cliente			
	% alcanzado	° óptimo	° alcanzado
$\alpha_1$	34	18	6,12
$\alpha_2$	64	18	11,52
$\alpha_3$	54	18	9,72
$\alpha_4$	42	18	7,56
$\alpha_5$	76	18	13,68
Total		90	48,6

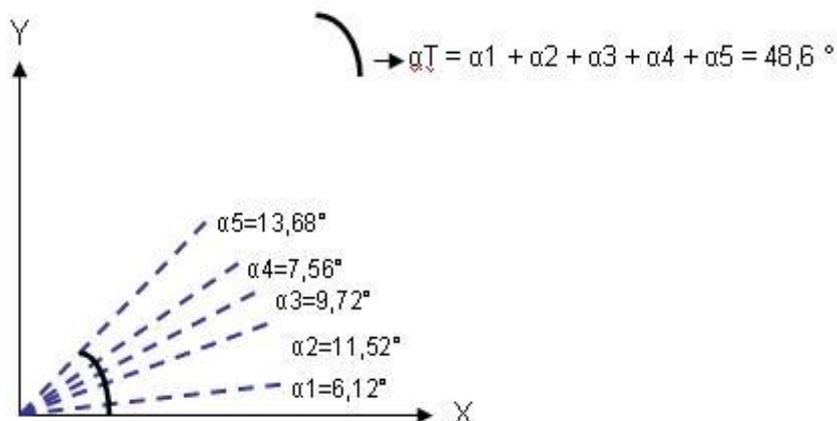
En la tabla anterior se muestra el grado alcanzado por cada uno de los pasos que forma el procedimiento propuesto para mejorar la orientación al cliente en la UEB Porcino Tamarindo.

$$\alpha_T = \alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5$$

$$\alpha_T = 6,12^\circ + 11,52^\circ + 9,72^\circ + 7,56^\circ + 13,68^\circ$$

$\alpha_T = 48,6^\circ$  Lo cual representa un 54% de orientación al cliente.

### Determinación del grado de Orientación al Cliente



**Fig. 3.1 Determinación del grado de la orientación al cliente.**

### 3.3.7 Estrategias para mejorar la Orientación al cliente.

Las estrategias se plantean relacionadas con los pasos de la etapa de diagnóstico del procedimiento propuesto para mejorar la orientación al cliente en la UEB Tamarindo.

#### Estructura Funcional y Planificación Estratégica

-Rediseñar la estrategia de marketing con objetivos estratégicos completamente orientados al cliente.

Con esta estrategia se pretende concentrar todos los esfuerzos de marketing en función de lograr una correcta orientación al cliente a través de objetivos de trabajo y acciones encaminadas a lograr la mayor satisfacción del cliente.

#### Segmentación de Clientes

-Implementar el marketing tradicional y relacional para atraer clientes a la UEB.

Para entender realmente a los clientes, es importante la segmentación e identificar las necesidades de los clientes en para ofrecer así los productos y servicios de una manera más exitosa a las personas apropiadas en el momento adecuado. Esto contribuye a traducir los atributos y actitudes de comportamiento en estrategias, ofertas y campañas efectivas.

#### Identificación de Procesos

-Implementar un Sistema de Gestión de la Calidad que garantice la mejora continua de los procesos.

La implementación de un SGC permite organizar mejor la documentación y gestión de la información sobre clientes e identificar correctamente los procesos donde este interviene para de esta forma estar en mejores condiciones de modificar los mismos para ofrecer un producto con mayor calidad y garantizar así la mejora continua de la orientación al cliente y la satisfacción del mismo.

### Características del SIM

-Eleva la eficiencia de la relación Unidad - Cliente a través del marketing relacional.

Al lograr la fidelización de los clientes más rentables a través del marketing relacional se garantiza que los costos derivados de la adquisición de nuevos clientes, entre otros, disminuyan proporcionalmente y se beneficie la eficiencia del proceso.

-Completar el Sistema de Información de Marketing.

Esta estrategia permite garantizar el flujo de información necesario para la toma de decisiones de marketing y facilita las investigaciones de mercado que se puedan desarrollar así como se puede llevar un historial de la estancia del cliente en la organización y su proceso de fidelización.

### Dominio del Marketing Mix por el personal

-Facilitar la integración del personal a los objetivos del cliente y de la unidad mediante el marketing interno.

El marketing interno persigue mantener motivados a los trabajadores y garantizar su completa orientación hacia el cliente y los objetivos de la unidad. Esta estrategia se centra básicamente en alcanzar esta meta a través programas de capacitación integrales que desarrollen habilidades y destrezas en el personal.

### Satisfacción del Cliente

- Implementar acciones de marketing vivencial para mejorar la satisfacción del cliente.

- Aplicar en las UEB las 10 dimensiones de la calidad para así contribuir al incremento de la Satisfacción del cliente.

La calidad del producto es uno de los indicadores más valorados por el cliente por lo que esta estrategia debe garantizar que la UEB potencien las acciones de forma tal que abarquen las dimensiones que el cliente considera a la hora de valorar la calidad del Producto.

### **3.3.8 Control y retroalimentación.**

Se recomienda a la entidad para mantener un control del nivel de Orientación al cliente que se diseñe un sistema de despachos, así como que se rinda cuenta en consejo de dirección por parte de los responsables de áreas y procesos.

### **3.4 Incidencia de la implementación del procedimiento en la cuota de mercado y la satisfacción de los clientes de la UEB Porcino Tamarindo**

A continuación se realiza el cálculo de la cuota de mercado y se determina la satisfacción de los clientes según los instrumentos desarrollados en el capítulo 2.

#### **3.4.1 Cálculo de la cuota de mercado**

A continuación se relaciona el comportamiento de las ventas por unidades en los años 2005 y 2006.

##### UEB Tamarindo

Meses	Año 2005	Año 2006
Enero	51367.60	38907.30
Febrero	54166.00	53111.30
Marzo	63123.00	54892.10
Abril	66515.00	55586.40
Mayo	64183.00	60653.20
Junio	73299.00	62836.80
Julio	73988.00	57770.00
Agosto	69907.00	106424.00

Septiembre	68264.00	107219.00
Octubre	67681.00	107537.00
Noviembre	68370.00	107669.50
Diciembre	66197.00	121105.00

UEB Venega

Enero	99671.80	58957.20
Febrero	122430.00	63859.70
Marzo	120214.60	105448.80
Abril	133740.20	112672.70
Mayo	133973.40	99671.80
Junio	151580.00	102560.30
Julio	143301.40	104516.00
Agosto	145983.20	106000.00
Septiembre	146545.00	107590.00
Octubre	146863.00	109058.10
Noviembre	147605.00	102560.30
Diciembre	148029.00	102560.30

UEB Carbo

Enero	145750.00	129934.80
Febrero	158342.80	89930.40
Marzo	119281.80	149507.70
Abril	160208.40	147340.00
Mayo	149014.80	148060.80
Junio	151929.80	154563.90
Julio	102841.20	155093.90
Agosto	103244.00	155396.00
Septiembre	101442.00	156085.00

Octubre	100509.20	145172.30
Noviembre	100625.80	145273.00
Diciembre	92580.40	145824.20

Total de venta 2005 \$ 3 941 355.60

Total de venta 2006 \$ 3 831 348.80

En el 2005 de un total de 3 941 355.60 pesos la UEB Tamarindo ingresó 787 060.00 pesos para un 19.96% y en el 2006 de un total de 3 831 348.80 la UEB ingreso 933 711.60 para un 24.37 %. Es de destacar que las dos restantes unidades triplican el número de reproductoras por lo que generan mayor cantidad de preceba y aunque no terminen con el peso planificado es mayor la cantidad a vender y obtienen mayores ingresos que la UEB Tamarindo.

### 3.4.2 Satisfacción del Cliente

Los resultados de la encuesta (Ver Anexo 2) que se aplicó a 70 clientes teniendo en cuenta las 10 dimensiones de la calidad, al contener una interrogante por cada dimensión, se muestran en la tabla que aparece a continuación:

**Tabla 3.4 Resultados de la encuesta de Satisfacción del cliente.**

<b>Satisfacción del cliente</b>			
<b>Preguntas</b>	<b>Si</b>	<b>Alg. Medida</b>	<b>No</b>
1	37	23	10
2	42	21	7
3	17	20	33
4	25	28	17
5	59	9	2
6	56	8	6
7	49	6	15
8	38	20	12
9	20	25	25
10	19	35	16

- 1- La mayoría de los clientes confían plena o en alguna medida en los servicios ofertados, se conoció que un 53% de los encuestados confía, así como un 33% lo hace en alguna medida, para un 14% de negación.
- 2- Un 60% afirma que los empleados están dispuestos a suministrar el servicio cuando lo necesitan, un 30% cree que esto sucede en alguna medida, así como un 10% niega dicho planteamiento.
- 3- No existe gran convencimiento por parte de los clientes en cuanto a que el personal que lo atiende cuenta con las habilidades y conocimientos necesarios para prestar el servicio solicitado, siendo un 24% afirmativo, un 29% en alguna medida y un 47% en desacuerdo.
- 4- Resulta poca la promoción y publicidad que se le da a la UEB, lo que de cierta forma evita aumentar el número de clientes. Los resultados arrojaron un 36% afirmativo, un 40% intermedio así como un 24% de dificultad.
- 5- Gran mayoría de los encuestados concuerdan en que el trato recibido por parte del personal está basado en la cortesía, de forma atenta y respetuosa, siendo así un 84% afirmativo y un 13% intermedio. Para solo un 3% negativo.
- 6- La mayoría del personal se encuentra preparado para comunicarse con los clientes; de allí que los resultados hayan arrojado un 80% afirmativo, un 11% intermedio así como un 9% de dificultad.
- 7- El 70% está de acuerdo en que el personal que lo atiende proyecta una imagen de confianza, fe y honestidad, así como un 9% lo considera en alguna medida. No siendo de esta manera el 21%, que está en desacuerdo con lo anteriormente planteado.
- 8- En cuanto a la preocupación por la seguridad por parte del personal para con sus clientes los resultados arrojaron un 54% afirmativo, un 29% intermedio y un 17% en desacuerdo.
- 9- No hay gran conformidad en cuanto a la existencia de mecanismos pertinentes para la recopilación de las necesidades, deseos, problemas, expectativas y/o aspiraciones de los clientes, siendo así un 29% afirmativo y un 36% intermedio. Mientras que están en desacuerdo un 36%.
- 10- Se conoció que un 27% de los encuestados cree que las evidencias físicas del servicio suministrado poseen calidad, así como un 50% indica que está en alguna medida. No pensando lo mismo un 23% que resultó estar en desacuerdo.

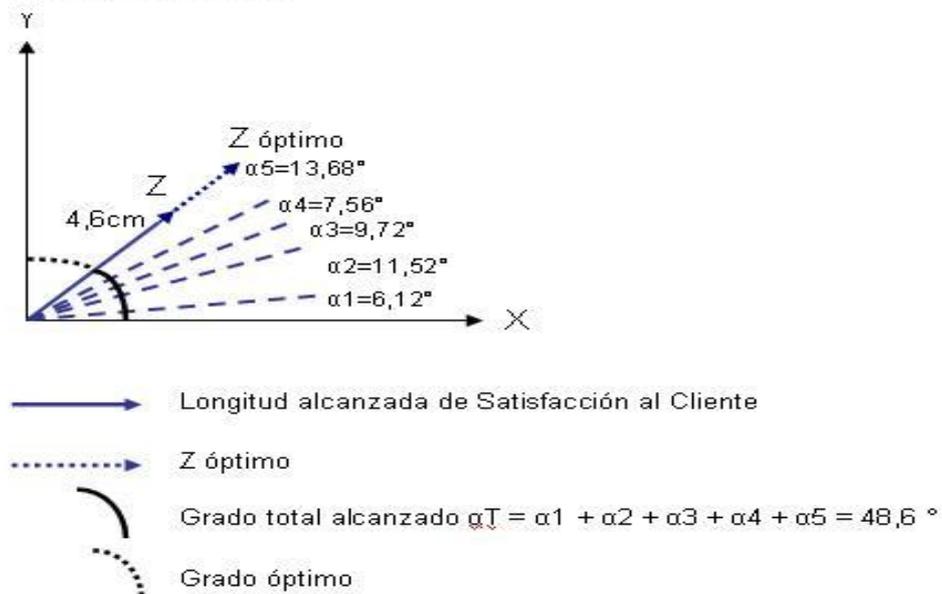
Para determinar la longitud que representa la satisfacción al cliente se tuvo en cuenta los resultados obtenidos en la encuesta. Se decide una escala máxima de 7cm al haber sido encuestado 70 clientes con 10 preguntas. Consideramos otorgar un valor de 0,1cm la media de las respuestas Positivas, 0,05cm a la media de las respuestas intermedias y anular las negativas. La longitud de la recta Z la veremos en la tabla que a continuación se muestra:

**Tabla 3.5 Longitud de la satisfacción al cliente.**

	Media		
	Respuesta Si	Respuesta Alg. M	
	36	20	
Valor Si → 0,1cm	3,6	1,0	Valor Alguna Medida → 0,05cm
	Total 4,6cm		

La longitud obtenida 4,6cm, representa un 65,71% de Satisfacción al Cliente.

Determinación del Grado de Orientación al Cliente y la longitud de la Satisfacción al Cliente



**Fig. 3.2 Determinación de la longitud de la Satisfacción al Cliente.**

En la figura antes expuesta se muestra la diferencia existente entre la longitud óptima que representa el 100% de Satisfacción al cliente y la alcanzada por la entidad que alcanza un 65,71%, así como el grado óptimo que sería un 100% de Orientación al Cliente y el alcanzado que marca un 54% del mismo.

### 3.5 Beneficios de la implementación del procedimiento

- Se logró mayor creatividad y originalidad a la hora de solucionar los problemas, en correspondencia con la correcta orientación al cliente.
- Se realizó un diagnóstico de la situación actual que presenta la UEB Porcino Tamarindo.
- Se elige un procedimiento para mejorar la Orientación al Cliente en la UEB Porcino Tamarindo
- La UEB Porcino Tamarindo conoce su grado de orientación al cliente.
- Se amplía la cuota de mercado de la UEB Porcino Tamarindo.
- Se determina la satisfacción de los clientes de la UEB Porcino Tamarindo.

### **3.6 Conclusiones del capítulo**

5. Se realizó el diagnóstico a la UEB Porcino, así como el análisis DAFO, además se pudo obtener información sobre la estructura funcional.
6. Se define la segmentación al cliente y se identifican los procesos de producción que se llevan a cabo en la UEB con vistas a lograr un mejoramiento significativo integral de la entidad, particularmente en la forma de pensar de los directivos.
7. El procedimiento permitió calcular el grado de orientación al cliente y proponer estrategias para mejorarla.
8. Se pudo constatar la mejora de la cuota de mercado en la UEB Porcino Tamarindo.

## CONCLUSIONES

El resultado de la investigación permitió arribar a las conclusiones siguientes:

6. El análisis bibliográfico proporcionó la información necesaria para elaborar el marco teórico referencial de la investigación en función del procedimiento para mejorar la orientación al cliente en la UEB Porcino Tamarindo
7. Se realizó un diagnóstico de la situación que presenta la UEB Porcino Tamarindo que permitió conocer sus principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
8. Se eligió y fundamentó el procedimiento para mejorar la orientación al cliente con vistas a incrementar la cuota de mercado y determinar la satisfacción de los clientes.
9. Se implementó el procedimiento en la UEB Porcino Tamarindo y se determinó su grado de orientación al cliente y a partir de este se proponen estrategias para mejorarlo.
10. La implementación del procedimiento permitió mejorar la cuota de mercado y determinar la satisfacción de los clientes de la UEB Porcino Tamarindo.

## **RECOMENDACIONES**

5. Continuar la implementación del procedimiento para mejorar la orientación al cliente en la UEB Porcino Tamarindo.
6. Continuar perfeccionando el trabajo en equipo y la participación de todos los trabajadores para contribuir a la mejora de la orientación del cliente que posibilite incrementar la cuota de mercado y la satisfacción del cliente en la UEB.
7. Divulgación de los resultados obtenidos a través de eventos científicos, publicaciones y actividades de capacitación de los recursos humanos.
8. Que el trabajo constituya un instrumento metodológico y de consulta para los futuros trabajos investigativos en empresas porcinas del país.

## BIBLIOGRAFÍA

- AAKER, D. A., "Managing assets and skills: The key to sustainable competitive advantage", *California Management Review*, Vol. 31, No. 2, 1980, p. 91.
- ACHROL, R. S., "Evolution of the Marketing Organization: New Forms for Turbulent Environments", *Journal of Marketing*, nº 31, octubre 1991, pp. 77-93.
- ALLIO, R. J., *The Practical Strategist*, Ballinger Publishing, Cambridge, Massachusetts, 1988.
- ANSOFF, H. IGOR; y MCDONNELL, E. J., *Implanting*
- BALL, D. A., McCULLOCH, W. H., *International Business: The Challenge of Global Competition.*, 6ª, Ed. Irwin, Chicago, IL., 1996.
- BARÓN, L., *Marketing introducción: Del mix al plan*, Ed. ICAI, Madrid, 1988.
- BELLO, L.; POLO, Y. y VAZQUEZ, R., "Recientes aportaciones del marketing a la cultura corporativa y a la obtención de ventajas competitivas", *Papeles de Economía Española*, No. 78-79, 1999, pp. 190-211.
- BERKOVITZ, E.; KERIN, R.; RUDELIUS, W. *Marketing*, St. Louis: Times Mirror, 1989.
- BOAL, K. B. y BRYSON, J. M., "Representation, testing, and policy implications of planning processes", *Strategic Management Journal*, 8, may-june 1987, pp. 211-231.
- BRADY, J., "The future of marketing: old age or second adolescence?", *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, Vol. No. 4, 1996, pp. 7-10.
- BROWN, S., "Post-modern marketing?", *European Journal of Marketing*, Vol. 27, No. 4, 1993, pp. 19-34.
- BUELL, V. P., "The Changing Role of the Product Manager in Consumer Goods Companies", *Journal of Marketing*, nº 39, Julio 1975, pp. 3-11.
- BUND, H., CARROLL, J. W., "The Changing Role of the Marketing Function", *Journal of Marketing*, Nº , January 1957, pp. 268-325.
- CANNON, T., *Business Strategy and Policy*, Ed. Harcourt Brace Jovanovich, Nueva York, 1968.
- CARSON, D., "Marketing Organization in British Manufacturing Firms", *Journal of Marketing*, No. 32, April 1968, pp. 34-39.

- CHANDLER, ALFRED .D., *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge, MA, 1962.
- COOKE, E., ABERCROMBIE, C. L. y RAYBURN J. M., "Problems with the AMA's new definition of Marketing offer Opportunity to develop an ever better definition", *Marketing Educator*, Vol. 5, n° 2, primavera 1986, pp. 1-5.
- DALGIC, T., "Disemination of market orientation in Europe: A conceptual and historical evaluation", *International Marketing Review*, Vol. 15 No. 1, 1998, pp. 45-60.
- DASTMALCHIAN, A. y BOAG, D. A., "Environmental Dependence and Departmental Structure: Case of the Marketing Function", *Human Relations*, n° 43 (12), 1990, pp. 1257-1276.
- DAY, G., *Market-driven Strategy*, Free Press, Nueva York, NY, 1990.
- DENISON T. y McDONALD, M., "The role of marketing past, present and future", *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, Vol. 1, No.1, 1995, pp. 54-78.
- DESPHANDE, R. y FARLEY, J. U., "Understanding market orientation: A prospective designed meta-analysis of three market orientation scales", *Working Paper Marketing Science Institute*, Report 1996, pp. 96-125.
- DUNCAN, R. B. "Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty", *Administrative Science Quarterly*, n° 17, 1972, pp. 313-327.
- ELLIOT, G. R., "The marketing concept – necessary, but sufficient? An environmental view", *European Journal of Marketing*, Vol. 24, No. 8, 1990.
- FELTON, A., "Making the marketing concept work", *Harvard Business Review*, Vol. 37, July/August 1959, pp. 55-65.
- FIRAT, A. F., DHOLAKIA, N., VENKATESH, A., "Marketing in a postmodern world", *European Journal of Marketing*, Vol. 29 No. 1, 1995, pp. 40-56.
- FISHER, A., "The downside of downsizing", *Fortune*, May 23, 1995, pp. 42-52.
- FORD, D., *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships, and Networks*, Nueva York: Academic Press, 1990.
- GALBRAITH, J., *Designing Complex Organizations*, Ed. Addison-Wesley Publishing Company, Reading, Massachusetts, 1973.
- GARVIN, D. A., "Competing on the eight dimensions of quality", *Harvard Business Review*, Vol. 57, 1978, pp. 173-84.

- GERMAIN *et al.* "The Effect of Just-in-Time Selling on Organizational Structure: An Empirical Investigation", *Journal of Marketing Research*, nº 31, Noviembre 1994, pp. 471-483.
- GLEICK, J., *Chaos: Making a new science*, Heinemann, Londres, 1988.
- GRANDE, I. y ABASCAL, E., *Fundamentos y técnicas de investigación comercial*, 4ª, Ed. ESIC, 1999.
- GRAY, B.; MATEAR, S; BOSHOFF, C.; MATHESON, P., "Developing a better measure of market orientation", *European Journal of Marketing*, Vol. 32, No. 9, 1998, pp. 884-903.
- GREYSER, S. A., "Janus and Marketing: The Past, Present, and
- HAHN, A. R., "The marketing concept: a major change in management thinking?", *Sales Management*, 10 November 1957, pp. 64-75.
- HARRIS, L. C., "Cultural domination: The key to market oriented culture?", *European Journal of Marketing*, Vol. 32, No.3/4, 1998, pp. 354-373.
- HIRSCHMAN, E. C., "Aesthetics, ideologies and the limits of the marketing concept", *Journal of Marketing*, Vol. 47, (1983), pp. 45-55.
- HISE, R. T., "Have Manufacturing Firms Adopted the Marketing Concept", *Journal of Marketing*, No. 29, July 1965, pp. 9-12.
- HOLLISTER, J., "Marketing behavior of small and medium firms in The Netherlands" (Delft: RVB), unpublished research report.
- HOOLEY, J. G., LYNCH, J. E. y SHEPHERD, J., "The marketing concept: putting the theory into practice", *European Journal of Marketing*, Vol. 24 No. 9, 1984, pp. 7-23.
- HOUSTON, F., "The Marketing concept - what it is and what it is not", *Journal of Marketing*, April 1986, p. 81.
- HUNG NGAI, J. C. y ELLIS, P., "Market orientation and business performance: some evidence from Hong Kong", *International Marketing Review*, Vol. 15 No. 2, 1998, pp. 119-139.
- HUTT, M. D., y SPEH, T. W., *Business Marketing Management: A Strategic View of Industrial and Organizational Markets*, 5th, Nueva York: Dryden Press, 1995.
- INKSON, J. H. K. *et al.* "Organizational Context and Structure: An Abbreviated Replication", *Administrative Science Quarterly*, nº 15, 1970, pp. 318-329,

- JAWORSKI, B. J. y KOHLI, A. K., "Market orientation: Antecedents and consequences", *Journal of Marketing*, Vol. 57, Nº 78-79, Julio 1993, pp. 53-70.
- JOOLEFY, G. J.; LYNCH, J. E. y SHEPHERD, J., "The marketing concept: putting the theory into practice", *European Journal of Marketing*, Vol. 24, No. 9, 1990, pp. 7-23.
- KEITH, R. J., "The Marketing Revolution", *Journal of Marketing*, 24, January 1960, p. 36
- KIMBERLY, J. R., "Organization Size and the Structuralist Perspective: A Review, Critique and Proposal", *Administrative Science Quarterly*, No. 21, 1976, pp. 571-97.
- KOHLI, A. K. y JAWORSKI, B. J., "Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications", *Journal of Marketing*, Vol. 54, Abril 1990, pp. 53-70.
- KONOPA, L. J. y CALABRO, P. J., en "Adoption of the marketing concept by large northeastern Ohio manufacturers", *Akron Business and Economic Review*, 2 (spring), 1971, p. 9.
- KOTLER, P., *Dirección de Mercadotecnia. Análisis, Planeación y Control*, 2ª en español, Ed. Diana, México, 1974.
- LADO, N., MAYDEU-OLIVARES, A. y RIVERA, J., "Measuring market orientation in several populations. A structural equations model", *European Journal of Marketing*, Vol. 32, No. 1/2, 1998, pp. 23-39.
- LAMBIN, J. J., *Marketing estratégico*, Ed. McGraw Hill, Madrid, 1995.
- LARUE, T.H., *Strategic Management: Text and Cases on Business Policy*, Englewood Cliffs, New Jersey, Ed. Prentice Hall, 1982.
- LAWRENCE, P. R., y LORSCH, J. W., *Organization and environment*, Irwin, Homewood, Illinois, 1967.
- LAZO, H. y CORBIN, A., "The Organization of the Marketing Department", en *Marketing Management and Administrative Action*, STUART J. B., and HARPER, W. B. Jr., eds. Nueva York: McGraw-Hill, 1968, pp. 65-76.
- LEVITT, T., *The marketing mode*, Ed. McGraw Hill, Nueva York, NY, 1969.
- LIU, H., "Market orientation and firm size: An empirical examination in UK firms", *European Journal of Marketing*, Vol. 29, No. 1, 1995, pp. 57-71.
- LLONCH, J., "¿Cómo medir el grado de orientación de la empresa al mercado?", *Esic Market*, julio-septiembre, 1996, pp. 59-79.

- LYNCH, J. E., "Only connect: the role of marketing and strategic management in the modern organization", *Journal of Marketing Management*, Vol. 10, No. 6, 1994, pp. 527-542.
- MARKETING ACTUALIDAD, "Organización comercial de las 19 empresas importantes", nº 125, septiembre 1979.
- McCARTHY, E. J. y PERRAULT, W. D., *Basic Marketing*, 8ª, Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc., 1984.
- McDANIEL, S. W. y HISE, R. T., "Have CEOs adopted the marketing concept?", *Journal of Marketing*, Vol. 29, July 1983, pp. 9-12.
- McGEE, L. W. y SPIRO, R. L., "The marketing concept in perspective", *Business Horizons*, Vol. 31 No.3, May/June 1988, pp. 40-45.
- McKITTRICK, J. B., "What is the marketing management concept?", *The Frontiers of Marketing Thought and Science*, American Marketing Association: Chicago, pp. 71-92.
- McNAMARA, C., "The present status of the marketing concept", *Journal of Marketing*, Jan. 1972, pp. 50-57.
- MINTZBERG, H., *The Structuring of Organizations*, Prentice-Hill, Englewood Cliffs, New Jersey, 1979.
- MITCHELL, A., "Top brass fall for false economies", *Marketing Week*, September 9, 1994, pp. 1-17.
- MOHR-JACKSON, I., "Conceptualizing total quality orientation", *European Journal of Marketing*, Vol. 32, No. 1, 1996, pp. 13-22.
- MÖLLER, K. y WILSON, D., *Business Marketing: An Interaction and Network Perspective*, Ed. Kluwer, Boston 1995.
- MORGAN, R. E., FOREMAN, S. K., y POH, T. C. C., "Assessing the Status of Marketing in Architectural Service Firms", *Management Decision*, Vol. 32, No. 4., 1994, pp. 36-42.
- NAVAR, J. C. y SLATER, S., "The effect of a market orientation on business profitability", *Journal of Marketing*, October 1990, pp. 22-35.
- NIETO, A. y LLAMAZARES, O., *Marketing Internacional*, 2ª edición, Ed. Pirámide, 1998, Madrid.
- OLSON *et al.* "Organizing for Effective New Product Development: The Moderating Role of Product Innovativeness", *Journal of Marketing*, nº 59, enero 1995, pp. 48-62.

- PARK, C. W. y ZALTMAN, G., *Marketing management*, Ed. Dryden Press: Chicago, 1987.
- PAYNE, A. F., "Developing a Marketing-oriented Organization", *Business Horizons*, May-June 1988, pp. 46-53.
- PEARSON, A. E., y WILSON, T. W., *Making Your Marketing Organization Work*, Association of National Advertisers, Nueva York, NY, 1967.
- PELHAM, A. M. y WILSON, D. T., "A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vo. 24, No.1, 1996, pp. 27-43.
- PETERS, T. J. y WATERMAN R. H., *In search of excellence*, Cambridge, MA: Ed. Harper & Row Publishers, Inc. 1982.
- PFEFFER, J., *Organizations and Organization Theory*, Marshfield, MA. Pitman Publishing, 1982.
- PIERCY, N. F., *Marketing Organisation: An Analysis of Information Processing, Power, and Politics*. Londres: George Allen & Unwin, 1985.
- PORTER, MICHAEL, *Competitive Advantage*, The Free Press: Nueva York, 1985.
- PUGH *et al.* "Dimensions of Organization Structure", *Administrative Science Quarterly*, 13, 1968, pp. 65-105.
- ROWE, A. J., MASON, R. O., DICKEL, K. E., MANN, R. B. y MOCKLER, R. J., *Strategic Management: A Methodological Approach*, 4<sup>a</sup> ed., Ed. Addison Wesley, Reading Massachusetts,
- RUEKERT, R. W., "Developing a market orientation: An organizational strategy perspective", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 9., 1992, pp. 225-245.
- SANTESMASES, M., *Marketing, Conceptos y Estrategias*, 2<sup>a</sup>, Ed. Pirámide, Madrid 1992.
- SHAPIRO, P. B., "What the hell is market oriented", *Harvard Business Review*, November/December 1988, pp. 119-125.
- SHARP, B., "Marketing orientation more than just customer focus", *International Marketing Review*, Vol. 8, No. 4, 1991.

- SIGUAW, J. y DIAMANTOPOULOS, A., "Measuring marketorientation: some evidence on Naver and Slater´s threecomponent scale", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 3. No. 2,1995, pp. 77-88.
- SLATER, S. F. y NAVAR, J. C., "Does competitive environmentmoderate the market orientation-performance relationship?",*Journal of Marketing*, Vol. 58, January 1994, pp. 46-55.
- SPILLARD, P. y MORIARTY, M., "The Role Matrix: ADiagnostic Test of Marketing Health", *The European Journal ofMarketing*, Vol. 8, No. 7, 1994, pp. 55-76.
- STANTON, W. J., *Fundamentos de Mercadotecnia*, 1ª en español, México, Ed. McGraw-Hill Book, Co., Inc., 1969.
- THOMPSON, A. A. y STRICKLAND, A. J. III, *StrategicFormulation and Implementation: Task of the General Manager*,5ª , Ed. Richard D. Irwin, Inc., 1992.
- TOGENSEN, A. A., "The switch from a sales to a marketingconcept", *Marketing Series*, Vol. 96, American MarketingAssociation Inc., Nueva York, NY, 1956, pp. 26-37.
- TULL, D. S., "The Organization of Marketing Activities ofAmerican Manufacturers", *Working Paper*, N° 91-126, 1991.
- TURNER, G. B. y SPENCER, B., "Understanding the marketingconcept as organizational culture", *European Journal ofMarketing*, Vol. 31, No. 2, 1997, pp. 110-121.
- VARANDARAJAN, P., *The marketing concept: Perspectivesand viewpoints*, Texas A&M University, College Station, TX,1981.
- VARELA, J. A., GUTIERREZ, A., y ANTON, C., "La cultura deorientación al mercado y otros antecedentes seleccionados delrendimiento empresarial. Un contraste de metodologías", *Actas X*
- VELA, CARMELINA, "La evolución del marketing en el sigloXX: de un modesto nacimiento a un protagonismo indiscutible",*Revista ICADE*, N° 45, Septiembre-Diciembre, 1998, pp. 129-143.
- WEBER, M., *The Theory of Social and Economic Organization*,A.H. Henderson and Talcott Parsons, trans. NY: The Free Press,1947 (publicado con anterioridad en Alemania en 1924).

- WEBSTER, F. E., "Top management's concerns about marketing issues for the 1980s", *Journal of Marketing*, Vol. 45, Summer 1981, pp. 9-16.
- WEITZ, B. A., y ANDERSON, E., "Organizing the Marketing Function", in *Review of Marketing*, B. ENIS and K. ROERING, eds. Chicago: American Marketing Association, 1981, pp. 134-42.
- WORKMAN, J. P. Jr., "Factors Contributing to Marketing's Limited Role in Product Development in Many High Tech Firms", *Journal of Market-Focused Management*, No. 2 (3), 1998, pp. 257-80. Determinants", *Journal of Marketing*, Vol. 6, Julio 1998, pp. 21-41.
- ZIKMUND, W. G., *Exploring Marketing Research*, The Dryden Press, Forth Worth, TX, 1994.  
1994.

## **Anexo 1.**

### **Encuesta para conocer el Dominio del Marketing Mix por parte del personal.**

1- ¿Conoce la información necesaria acerca de los productos que ud suministra, según las necesidades de los clientes?

Si  en alguna medida  no

2- ¿El personal del establecimiento está comprometido a satisfacer las necesidades del cliente?

Si  en alguna medida  no

3- ¿Existen procedimientos establecidos para el desarrollo de los procesos y el flujo de actividades?

Si  en alguna medida  no

4- ¿Se garantiza una completa accesibilidad del cliente al establecimiento?

Si  en alguna medida  no

5- ¿Los precios están acordes con el valor percibido por el cliente?

Si  en alguna medida  no

6- ¿Existen programas de formación que garanticen los estándares de calidad?

Si  en alguna medida  no

7- ¿Existen herramientas de comunicación que contribuyan a fortalecer la relación con el cliente?

Si  en alguna medida  no

8- ¿Se emplean las prácticas de merchandising recomendadas internacionalmente?

Si  en alguna medida  no

## **Anexo 2. Encuesta para conocer la Satisfacción del Cliente.**

Estimado cliente, le rogamos nos dedique un breve espacio de su tiempo para responder las siguientes preguntas que están encaminadas a mejorar su satisfacción y vivencias en su próxima visita a nuestra instalación. Muchas gracias por su ayuda.

1. ¿Confía en la calidad de los productos ofertados?

Si  en alguna medida  no

2. ¿Los empleados están dispuestos a suministrar el producto cuando usted lo necesita?

Si  en alguna medida  no

3. ¿Considera que los empleados poseen las habilidades y conocimientos necesarios para suministrarle de forma correcta y precisa el producto que usted solicita?

Si  en alguna medida  no

4. ¿Existe la posibilidad de contactar fácilmente con la empresa y su personal?

Si  en alguna medida  no

5. ¿Recibe un trato atento, respetuoso y una disposición basada en la cortesía de parte del personal?

Si  en alguna medida  no

6. ¿Puede ud comunicarse con el personal sin dificultad?

Si  en alguna medida  no

7. ¿Proyecta el personal una imagen de confianza, fe y honestidad al suministrarle el producto?

Si  en alguna medida  no

8. ¿Siente que existe preocupación por su seguridad en todas las dimensiones (física, económica, social, moral)?

Si  en alguna medida  no

9. ¿Percibe que existen los mecanismos pertinentes para recopilar información acerca de sus necesidades, deseos, expectativas, problemas y/o aspiraciones?

Si  en alguna medida  no

10. ¿Las evidencias físicas de la empresa poseen siempre una imagen de calidad?

Si  en alguna medida  no



**Anexo 3. Encuesta a expertos para conocer el grado de orientación al cliente de cada uno de los elementos considerados.**

Seleccione el nivel de 1 al 5 que ud le daría a los siguientes elementos con respecto a su orientación al cliente en la red extrahotelera.

6. Estructura funcional y planificación estratégica.

1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_

7. Segmentación de clientes.

1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_

8. Procesos de prestación de servicio.

1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_

9. Sistema de Información de Mercadeo.

1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_

10. Dominio del marketing mix por el personal (Considere los resultados de la encuesta realizada al mismo).

1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_

