

CENTRO UNIVERSITARIO DE SANCTI SPIRITUS
Facultad de Contabilidad y Finanzas
Centro de Estudios de Técnicas Avanzadas de Dirección



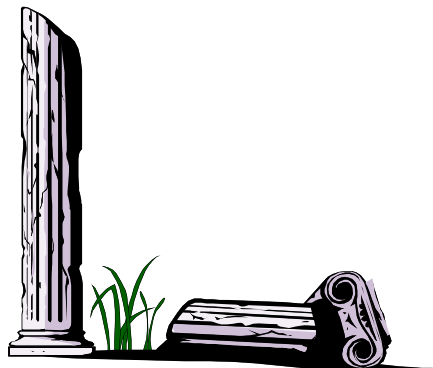
TRABAJO DE DIPLOMA

TÍTULO: Diseño e implementación de la Estrategia de Marketing Relacional en la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spiritus.

AUTORA: Irina Martínez Kabánova

TUTOR: Msc. Alejandro Carbonell Duménigo.

2008.



RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo, elaborar la Estrategia de Marketing Relacional en la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spiritus, se aborda su marco teórico referencial, mediante la investigación sobre Marketing Relacional y Satisfacción del Cliente, permitiendo elegir un procedimiento para el Diseño de la Estrategia de Marketing Relacional que abarca el análisis de la situación, identificación de los procesos relacionales, el sistema de información y comunicación, las decisiones estratégicas relacionales y el sistema de control y retroalimentación. Finalmente se implementó el procedimiento elegido y se evaluó la incidencia que hasta la fecha ha tenido en la satisfacción de clientes, como vía de validación de la hipótesis. Los resultados de la evaluación del Índice de Satisfacción del Cliente arrojan que de septiembre 2007 a marzo 2008 ha existido una mejoría de un 23.3%, conociendo que en septiembre 2007 existía un ISC de 41.9%, y en marzo 2008 un 65.2%. Se arriban a conclusiones y recomendaciones que corroboran los objetivos de la investigación.

SUMMARY

The present investigation has as its object, to prepare the Strategy of Relational Marketing in the Commercial Division SNAIL Sancti Spiritus. The theoretical frame of the investigation is tackled, by means of the investigation on Relational Marketing and the Client's Satisfaction, allowing to choose a procedure for the Design of the Strategy of Relational Marketing that includes the analysis of the situation, identification of the processes related with them, the system of information and communication, the strategic decisions related with them and the system of control and feedback. Finally the elected procedure was implemented and there was evaluated the incidence that up to the date it has taken in the client' satisfaction as a route of ratification of the hypothesis. The results of the Client's Satisfaction Index' evaluation throw that from September, 2007 until March, 2008 there has existed an improvement of 23.3 %, knowing that in September, 2007 existed an ISC of 41.9 %, and in March, 2008 65.2 %. We arrive at conclusions and recommendations that corroborate the targets of the investigation.

INTRODUCCIÓN

El afianzamiento y fortalecimiento del turismo en Cuba ha convertido a este sector en la principal fuente de ingresos de la economía cubana, gracias a la creación de un sistema empresarial enfocado totalmente a esta actividad.

Con la aparición de un mercado competitivo y clientes cada vez más exigentes, las organizaciones han tenido que evolucionar hacia enfoques estratégicos donde las empresas que den el verdadero valor a los clientes serán quienes salgan adelante.

Con los cambios que se han producido en la economía mundial en la década de los noventa, se ha introducido en nuestro país una filosofía de trabajo para las organizaciones empresariales que se le ha llamado Marketing. El Marketing en la economía cubana no solo sirve para insertarnos en el entorno, lo cual es una necesidad para lograr fuentes de financiamiento necesaria, sino incluso para dar pasos en la economía interna y a fin de perfeccionar la producción y los servicios con una mejor orientación hacia la satisfacción de las necesidades del cliente.

La estrategia de Marketing se debe convertir en un instrumento para hacer las actividades eficazmente, en un documento vivo que trata de disminuir los riesgos de una institución empresarial. Un número creciente de empresas reconoce la necesidad de permutar la mentalidad producto y/o ventas, por la mentalidad de Marketing, señalando como principal reto de planificación el de desarrollar, mejorar y gestionar estrategias competitivas de Marketing, reafirmando que las empresas con grandes habilidades de Marketing pueden lanzarnos a una era de crecimiento económico y mayores estándares de calidad de vida.

La planificación comprende cualquier proceso de previsión, organización de acciones futuras dentro del ámbito del amplio espectro de posibilidades concernientes con el Marketing; por lo que se puede decir que es un ejercicio de análisis y reflexión en el que intervienen múltiples factores, no solo económicos sino también de índole social, ambiental, política, entre otros.

Debido a los cambios vigentes en el país hubo que empezar a estudiar el mercado, lo que trajo consigo el estudio del cliente y productos para lograr una íntegra satisfacción de los mismos y lograr a su vez una estabilidad en las negociaciones de las empresas creadas con este fin.

Dentro de ellas se encuentra la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spiritus, que se crea para establecer, operar y desarrollar tiendas para la venta de mercancías incluyendo la oferta de otros servicios comerciales, orientados al Turismo Internacional.

Actualmente la entidad encamina sus esfuerzos en el mejoramiento de la tecnología, atención al hombre y en brindar un servicio con calidad que permita entrar en el mercado, logrando resultados satisfactorios hasta la actualidad.

No obstante los índices económicos alcanzados, en dicha entidad presentan la siguiente **situación problémica**:

- No se cuenta con una estrategia de Marketing Relacional que permita lograr una mayor satisfacción del cliente.
- No se ha logrado una estabilidad en la prestación de los servicios y ventas.
- Es insuficiente el sistema de información de Marketing.
- No se tienen identificados los procesos relacionales.

El **Problema de la Investigación** es que en la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spiritus no existe un diseño de Estrategia de Marketing Relacional que permita lograr mayor satisfacción del cliente.

En el desarrollo de la investigación se tomó como **objeto de estudio** al Marketing Relacional y como **campo de acción** el Marketing Relacional en la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spiritus.

Objetivo general: Diseñar e implementar la Estrategia de Marketing Relacional en la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spiritus que permita lograr una mayor satisfacción del cliente.

Objetivos específicos:

1. Estudiar y analizar en la bibliografía existente, los aspectos relacionados con la Estrategia de Marketing Relacional y la satisfacción del cliente.
2. Analizar la situación actual en la entidad relacionada con el Marketing Relacional.
3. Elegir y fundamentar el procedimiento a seguir para el diseño de la Estrategia de Marketing Relacional.
4. Diseñar la Estrategia de Marketing Relacional en la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spiritus según el procedimiento elegido.

5. Evaluar la incidencia de la implementación de la Estrategia de Marketing Relacional en la satisfacción del cliente en la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spiritus.

Hipótesis: Con el diseño e implementación de la Estrategia de Marketing Relacional en la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spiritus, se estará en condiciones de lograr una mayor satisfacción del cliente.

Variable Independiente: Estrategia de Marketing Relacional.

Variable Dependiente: Satisfacción del cliente.

Para dar cumplimiento a los objetivos del trabajo se aplicaron diferentes métodos y técnicas con sus correspondientes instrumentos.

Métodos Teóricos:

- Revisión bibliográfica.
- Inductivo – deductivo.
- Analítico – sintético.
- Histórico – lógico.
- Dialéctico.
- Sistémico.
- Observación.
- Los métodos del nivel teórico permitieron hacer una interpretación de la información empírica que se obtuvo.

Técnicas:

- Encuesta.
- Análisis documental.
- Trabajo en grupo.
- Tormenta de ideas.

El **valor teórico** de la Investigación está dado por la construcción del marco teórico referencial a partir de un análisis de la bibliografía sobre Marketing Relacional, la elección de un procedimiento para la elaboración de la estrategia y la evaluación de la satisfacción del cliente.

El **valor metodológico** Se manifiesta en la posibilidad de integrar coherentemente conceptos de diferentes orígenes, y también los pasos dados con el procedimiento elegido para diseñar la estrategia de marketing relacional, que puede servir como guía para otras investigaciones.

El **valor práctico** se relaciona con la implementación del procedimiento que permite mejorar la satisfacción del cliente en la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spiritus.

El **valor social** de la investigación radica en el mejoramiento de la satisfacción de los clientes lo cual se traduce en una elevación de la efectividad comercial e incremento de la cuota de mercado.

El **valor económico** de la investigación está dado por los resultados de la implementación del procedimiento que mejora la satisfacción del cliente y repercute en la obtención de mayores ingresos.

Los **resultados esperados** de la investigación fueron:

- Lograr el diseño e implementar un procedimiento para mejorar la satisfacción del cliente en la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spiritus.
- Conocer el grado de satisfacción de los clientes en la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spiritus.
- Establecer estrategias que contribuyan a mejorar la satisfacción de los clientes.
- Se identifican los procesos relacionales.

El trabajo se estructura de la siguiente forma:

Capítulo I: Marco teórico referencial de la investigación.

Capítulo II: Procedimiento para la elaboración de la Estrategia de Marketing Relacional.

Capítulo III: Diseño e implementación de la Estrategia de Marketing Relacional en la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spiritus.

Conclusiones.

Recomendaciones.

Bibliografía.

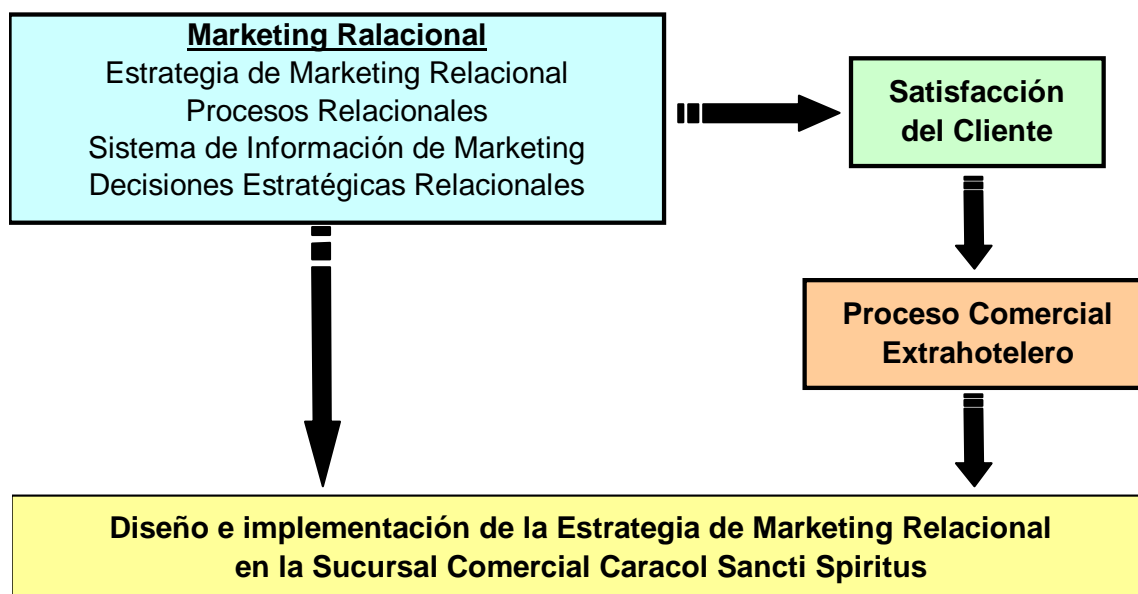
Anexos.

CAPÍTULO I: Marco teórico referencial de la investigación

1.1 Introducción

El desarrollo del marco teórico referencial de la investigación se basa fundamentalmente en el análisis conceptual del Marketing, donde se valoran concepciones generales sobre Marketing Relacional. También se abordan elementos importantes relacionados con las variables Estrategia Relacional y satisfacción del cliente.

Para realizar la investigación se siguió el siguiente **Hilo Conductor**:



1.2 Conceptualización del Marketing Relacional

Desde la década de los 90 del pasado siglo, los conceptos de Marketing Tradicional fueron sustituidos por los del Marketing Relacional, definido como la "estrategia de negocio centrada en anticipar, conocer y satisfacer las necesidades y los deseos presentes y previsibles del cliente", pasando del enfoque de producto al enfoque de cliente.

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 del valor recibido en los servicios prestados, con el propósito de elevar los

niveles de satisfacción con los servicios recibidos. A fin de consolidar la fidelización del cliente hacia la empresa, sus servicios y marcas, y de esa manera mantener altos niveles de repetición de compras a largo plazo, lo que redundará en los más altos y sostenidos niveles de rentabilidad.

“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”. **(J. Alet, 1996)**

El enfoque del Marketing que se centra en una definición clara del mercado, la orientación del cliente, la integración y coordinación de funciones y la rentabilidad, en la era de Internet se orienta a utilizar al máximo las potencialidades de esta tecnología para llevar a cabo un Marketing Relacional eficaz y más eficiente, empleando para ello herramientas de gestión de relaciones con los clientes, llamadas CRM (Customer Relationship Management).

El Marketing Relacional, consiste básicamente en crear, fortalecer y mantener las relaciones de las empresas con sus clientes, buscando lograr los máximos ingresos por cliente.

El Mercadeo Relacional, como su nombre lo indica, busca crear, fortalecer y mantener las relaciones de las empresas comercializadoras de bienes y servicios con sus clientes, buscando lograr el máximo número de negocios con cada uno de ellos.

Su objetivo es identificar a los clientes más rentables para establecer una estrecha relación con ellos, que permita conocer sus necesidades y mantener una evolución del producto de acuerdo con ellas a lo largo del tiempo.

El Marketing Relacional es la intersección entre el marketing y las relaciones públicas.

Característica principal: Individualización: Cada cliente es único y se pretende que el cliente así lo perciba. Comunicación Directa y personalizada, costos más bajos que el mercadeo y la promoción tradicional.

Cómo se aplica:

Los tres pasos fundamentales del mercadeo relacional son:

1. Manejo de datos: Almacenamiento, organización y análisis.
2. Implantación de programas: Una vez identificados los clientes, sus necesidades y deseos se arman estrategias para lograr su lealtad.
3. Retroalimentación: Después de realizar los primeros contactos con los clientes se actualizan las bases de datos inicialmente constituidas y se hace un seguimiento de las preferencias y los comportamientos del cliente con lo cual se llega a una relación a largo plazo.

Uno de los mayores componentes del mercadeo relacional es el llamado Marketing Directo, que combina herramientas como publicidad, relaciones públicas, promoción, correo directo y telemarketing. Además como otro componente puede utilizar los mecanismos de ventas cruzadas que buscan no solamente mayor participación en el mercado sino del cliente, en otras palabras, en el total de productos diferentes que hace una persona (**Marketing Directo, 2001**).

Su objetivo es identificar a los clientes más rentables para establecer una estrecha relación con ellos, que permita conocer sus necesidades y mantener la evolución del producto a lo largo del tiempo. En nuestro idioma y cada vez con mayor peso, se viene aceptando y refiriendo el término CRM como respuesta de la tecnología a la creciente necesidad de las empresas de fortalecer las relaciones con sus clientes. Las herramientas de gestión de relaciones con los clientes (CRM) son las soluciones tecnológicas para conseguir desarrollar las estrategias del Marketing Relacional.

Las necesidades de los clientes se sofistican y demandan atenciones cada vez más personalizadas. Esto nos ha llevado a necesitar nuevos enfoques a la hora de hacer Marketing mucho más orientado, a cultivar la relación con los clientes como entidades individuales y diferenciadas.

El Marketing orientado a la participación por cliente requiere el empleo de información amplia e individualizada, información que se origina en el curso del tiempo gracias a los diálogos con clientes específicos.

Los diálogos suministran una información que es más íntima y más potente que lo que podría ser cualquier registro de transacciones. Se puede sentir la tentación de pensar que la información que se extrae de un diálogo utilizando los medios 1a1 no es muy detallada, sin embargo, cada diálogo con un cliente es una oportunidad de estructurar el alcance de nuestra relación con ese cliente, todos los ítems de conocimientos extraídos de un diálogo pueden usarse para garantizar una relación más firme, más productiva y duradera.

El enfoque de Marketing audaz supone la aplicación de la orientación del cliente y al mercado, pero en una dimensión proactiva que escape a la simple búsqueda de posiciones ya logradas por otros, es la que se inserta en la concepción de crear la competencia por el futuro y no de las reglas que determinan la competencia actual.

Dicha orientación hacia el futuro exige conocer no sólo las bases de la competencia actual, la posición competitiva actual del negocio sobre el conocimiento de la satisfacción del cliente y la acción para alcanzar una posición perdida o cimera. De lo que se trata es de transformar las reglas del juego, basados en la idea de desarrollar hoy las competencias esenciales que garanticen la posición deseada para el futuro.

Una competencia esencial es la integración de un conjunto de calificaciones y tecnologías que contribuyan realmente a la prosperidad a largo plazo de la empresa turística, las cuales cumplen los siguientes requisitos:

- Debe contribuir desproporcionadamente al valor que perciben los clientes.
- Debe ser fuente de diferenciación de los competidores.
- Debe ser fuente de desarrollo de nuevos productos.

Es indispensable que la empresa escape del mercado al que sirve y busque nuevas oportunidades en las necesidades sin expresar y sin explotar. Esta fue la estrategia que le permitió a Japón no seguir una carrera desgastadora en los mismos segmentos de la competencia.

Más que dejarse llevar por el cliente, las organizaciones competitivas lo conducen, mediante la creación de nuevos productos y mercados sobre la base de la búsqueda de nuevos nichos y nuevas oportunidades (**Romero Lamoru, 2000**).

A través de Internet se obtiene información relevante sobre los principales mercados, se comercializa eficientemente el producto y nos permite una retroalimentación constante del cliente en el tiempo requerido.

1.2.1 Marketing Relacional ¿Cómo y cuándo utilizarlo?

(**Bárbara Jackson, extraído, 2008**). Argumenta que el marketing de relaciones no es efectivo en todas las situaciones, sino solo en los momentos adecuados. Contempla el marketing de transacciones como el más apropiado con clientes que tienen un corto horizonte temporal y costes bajos.

Por otra parte, el rendimiento de las inversiones en marketing de relaciones es mayor con clientes que tienen mayores horizontes temporales y costes muy cambiantes.

(**Anderson y Narus, extraído, 2008**) creen que la transacción no es más que un aspecto del tipo sector respecto al marketing de relaciones, así como un aspecto de los deseos de un cliente en particular.

Los principios de la venta personal tradicional están orientados hacia transacciones, es decir, su propósito es ayudar a vendedores a cerrar una venta con un cliente. Ahora bien, ¿En qué se deben invertir preferentemente los esfuerzos de Marketing, en atraer clientes nuevos consiguiendo cerrar transacciones individuales o en conservar los clientes de toda la vida practicando el marketing de relaciones?

Hasta la entrada en la crisis, muchos empresarios pensaban que no importaba perder un cliente porque no le resultaría difícil a la empresa sustituirlo por dos nuevos. La realidad actual muestra que resulta muy costoso conseguir nuevos clientes y todavía más quitárselos a la competencia.

Esta afirmación resulta especialmente válida para países de economía desarrollada. En los países en vías de desarrollo puede resultar más fácil la conquista de nuevos clientes ya que, a medida que la economía de dichos países se desarrolla, crece la renta per cápita y, consiguientemente, las posibilidades de demanda de los individuos.

El marketing de relaciones se presenta como el nuevo paradigma de Marketing, y supone una aplicación en el objeto de estudio del mismo, del intercambio aislado a las relaciones de intercambio, que afecta tanto a la teoría como a la práctica de la disciplina. Según **(Santesmases, 1999)** estas relaciones, por sus orígenes pueden clasificarse en cuatro grupos.

Las **relaciones de entrada** son las que se sostienen con los suministradores. La aplicación de los siguientes principios de beneficios mutuos habitualmente conducen a:

- Establecer relaciones que equilibren ganancias a corto plazo con consideraciones a largo plazo. Si la empresa quiere permanecer en el negocio, debe realizar planteamientos de gestión a largo plazo. Para mantener una relación estable entre instalación y suministradores es preciso establecer vínculos más fuertes que las ganancias a corto plazo, en este caso son necesarias las alianzas estratégicas para evitar problemas con los suministros y su calidad.
- Identificar y seleccionar a los suministradores claves. Un buen suministrador, no se consigue fácilmente. Para realizar alianzas estratégicas, se debe exigir y determinar la confianza que podemos depositar en los diferentes proveedores y seleccionar aquellos cuyos intereses y capacidades se adecuen más a las necesidades presentes y futuras de la instalación.
- Compartir información y planes futuros con el suministrador, para que este pueda adecuarse a su vez en el futuro, y poder mantener el nivel y calidad de la cooperación.

Otro elemento importante son **las relaciones de salida** que se mantienen con los clientes externos y los tour operadores. Es esencial conseguir el cliente leal a través de la práctica del marketing de relaciones, que permite ofrecer varias ventajas a la sociedad. Se destacan las siguientes como las más importantes:

- El cliente leal tiende a disfrutar del producto exclusivamente en nuestra instalación. Los clientes no son absolutamente leales a una marca o a un

- comercio; su lealtad aumentará en la medida en que se mejora su fidelización a través del marketing de relaciones.
- El cliente fiel será más propenso a la adquisición de nuevos productos desarrollados por la instalación, y podrá practicarse con él lo que se llama venta cruzada de otros productos. Así no resultará tan difícil introducir nuevos productos o mejoras desarrolladas en los servicios.
- Un cliente fiel y, por lo tanto, satisfecho, es la mejor fuente de comunicación para la instalación, mucho más creíble y barata que la publicidad en medios masivos.
- Atender a un cliente fiel supone un ahorro de costos para la instalación, porque en la medida en que se conocen mejor sus caprichos cuesta menos atenderle bien.
- Los clientes fieles son menos sensibles a los precios, asimilan mejor los precios elevados, porque también sienten que perciben valores adicionales en los servicios o en las personas que los prestan.
- Finalmente, conviene señalar que los clientes de toda la vida son la mejor fuente de ideas de nuevos productos o de mejora de los servicios ofrecidos.

El marketing de relaciones no es apropiado para todo tipo de clientes y situaciones. El marketing de transacciones es más apropiado para clientes que tienen un corto horizonte temporal y que dejan, además, poco margen en la operación. Sin embargo, el marketing de relaciones es más apropiado cuando el intercambio es con clientes de compras repetitivas y, por lo tanto, con un horizonte a largo plazo. Cuanto mayor sea el margen aportado por los clientes, más conveniente será practicar niveles más elevados en la relación, llegando, si se estima conveniente, a la relación a nivel de socio.

Por otra parte, pueden considerarse **las relaciones internas** mantenidas con los empleados, departamentos funcionales y unidades de la instalación, basadas sobre las características principales del Marketing Interno:

1. El empleado es el cliente interno, a él es a quien tenemos que "venderle" la idea de, dónde cada vez sean mejores las condiciones laborales, mayor integración, motivación, y mayor productividad.

2. Para vender la instalación necesita de alguna herramienta, en este caso será el Plan de Comunicación Interna en sus versiones descendente para transmitir políticas, objetivos y acciones.
3. Fuerza de ventas donde los directivos y mandos de la empresa turística constituyen un papel fundamental en el Marketing Interno.

En fin, por último u objetivo final que se pretende alcanzar con el Marketing Interno es el de la motivación global de los trabajadores para aumentar la productividad global mediante un intercambio de oportunidades que incluya elementos tales como: la satisfacción en el trabajo, la participación y el desarrollo de la autoestima.

Las relaciones colaterales pueden considerarse **relaciones externas**, sostenidas por los competidores e instituciones. Para el mantenimiento de estas relaciones es preciso concentrarse en los resultados que han obtenido otros competidores y fundamentalmente en cómo los han obtenido, de forma tal que permita comparar sus niveles de estándares externos y ciertas prácticas internas propias para emular y corregir las posibles desfases existentes , mediante planes de actuación y mejora continua para poder alcanzar niveles de excelencia reflejados en los resultados de rentabilidad y el incremento del índice de repitencia.

1.3 La Estrategia Relacional en la práctica

El Cuadro de Mando Relacional nos permite una visión integral de las relaciones que la organización tiene con sus clientes y públicos más importantes. Se trata de una herramienta que nos va a permitir saber si la estrategia está funcionando. Es un sistema de información que, a través del seguimiento de datos clave, permite contemplar el desarrollo de la Estrategia Relacional, facilitando la toma de decisiones para alcanzar los objetivos marcados. Con esta herramienta se controla y evalúa el sistema de forma permanente.

El proceso de configuración del Cuadro de Mando Relacional se inicia cuando traducimos la Estrategia Relacional en unos objetivos relacionales concretos. Sin duda, el fin último del Cuadro de Mando Relacional es la integración y complementación de todos aquellos objetivos relacionales emanados desde la propia estrategia.

La Estrategia Relacional debe ser acorde a la estrategia general o global de la empresa. Será clara, sencilla, fácil de comunicar y de entender, compartida, coherente con los objetivos y los recursos disponibles y modificables. Una Estrategia Relacional sin “ventajas competitivas” es una estrategia inútil e inevitablemente debe hacer referencia a los clientes. Como dice **Ted Levitt (1986)** de la Harvard Business School:

“Es fundamental que la estrategia haga referencia explícita a del cliente y su entorno competitivo”.

1.3.1 FASES DE LA ESTRATEGIA RELACIONAL

La Estrategia Relacional determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos relacionales, sus programas de acción y prioridades en la asignación de recursos con la intención de lograr una ventaja sostenible a largo plazo.

Debemos identificar, en primer lugar, aquellas áreas de negocios, productos y servicios en las que aplicaremos la Estrategia Relacional. Una decisión que parte de la identificación de dicha necesidad y lleva pareja una forma diferente de hacer negocios para la que nos tenemos que sentir plenamente capacitados y decididos.

Para implantar una Estrategia Relacional en la empresa es fundamental y primordial el apoyo al 100% de la dirección así como la efectiva comunicación de la misma al resto de empleados y esto es válido tanto para una multinacional como para una PYME. El proceso no es nada fácil pues significa un cambio de mentalidad y actitud puesto que la empresa decide estar orientada y centrada en el cliente.

La Estrategia de Marketing Relacional se construye teniendo presente una serie de factores que es preciso gestionar:

El factor tiempo. Analizar la evolución de los clientes en el tiempo. Se trata de implantar estrategias a largo plazo. El factor confianza. Uno de los fundamentos principales de la fidelización lo constituye la confianza. Flexibilidad. El plan de Marketing Relacional debe ser flexible para permitir la adaptación del servicio a los clientes individuales. Creatividad. Buscar nuevas formas de comunicación y de aportación de valor a los clientes.

En la literatura buscada aparecen el trabajo de **Conde, E. y Bernal, M. (2004)** en la cual se propone un instrumento metodológico para implantar la Estrategia Relacional en las organizaciones y posteriormente aparece el propuesto por **Izquierdo, L. (2005)** y que cuenta con los siguientes pasos:

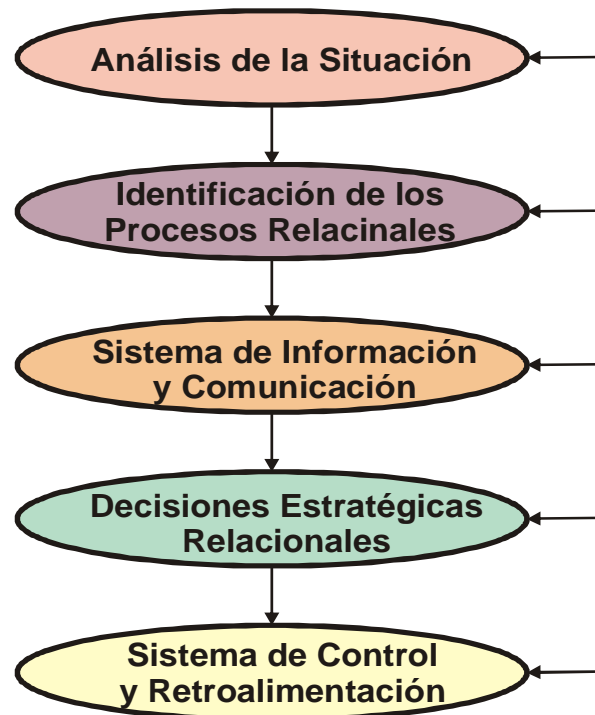


Figura 1.1: Instrumento metodológico para Implantar la Estrategia de Marketing Relacional en el Servicentro Oro Negro Yayabo Sancti Spiritus. (Fuente: Izquierdo, L.; 2005)

Para implantar una Estrategia Relacional en la empresa es fundamental y primordial el apoyo al 100% de la dirección así como la efectiva comunicación de la misma al resto de empleados y esto es válido tanto para una multinacional como para una pyme. El proceso no es nada fácil pues significa un cambio de mentalidad y actitud puesto que la empresa decide estar orientada y centrada en el cliente.

Todo ello lleva consigo la optimización de todos los procesos relacionados por lo que directamente estamos influyendo en los costes y la eficiencia.

1.4 La satisfacción del cliente como objetivo clave de la Estrategia Relacional

Aunque las empresas, dentro de su plan estratégico, posicionan a sus clientes por encima de todo, muchas veces esta sentencia no se cumple. Uno de los aspectos en los cuales se presentan más vacíos, entre lo que reza el plan estratégico y la realidad, es la atención al cliente. Todos sabemos que frases como las siguientes son populares en las misiones estratégicas, las asambleas de accionistas y las juntas directivas: "nuestros clientes son la base de nuestro crecimiento", "para ellos trabajamos", "son la fuerza que nos impulsa a seguir adelante"... Pero también sabemos que muy pocas veces esto se cumple en un 100%.

Muchas veces las empresas al tener un nivel de demanda que cubre sus niveles productivos creen que sus productos son bien aceptados en el mercado, pero ojo, puede ser que los consumidores tengan otros deseos o niveles de satisfacción, no existiendo aún otro competidor en el mercado que pueda cubrirlos. Pero de aparecer éste, nuestra empresa vería decrecer muy rápidamente sus ventas. Algo parecido ocurre con aquellas empresas de servicios monopólicos que se jactan de cubrir la demanda de sus usuarios sin tomar debidamente en consideración que requieren realmente estos y que tanto cubren sus servicios los niveles de satisfacción.

La época de "eso se venderá de todas formas" concluyó. El cliente es, pues, el punto de partida de una estrategia de servicio. El objetivo de una buena estrategia de servicio debe consistir en mantener a los actuales clientes y atraer a los clientes potenciales. Todas las empresas que se olvidan de este principio elemental están condenadas a desaparecer en un plazo más o menos corto.

Los equipos de trabajo no sólo deben funcionar para detectar fallas o para plantear soluciones y estrategias, cuando así se requiera, todas las personas de la organización deben estar dispuestas a trabajar en pro de la satisfacción del cliente, trátese de una queja, de una petición o de cualquier otro asunto.

1.4.1 Servicio a los clientes

La misión suprema de toda empresa debe ser el mayor nivel de satisfacción para sus clientes y usuarios, pues éstos con sus compras permiten que la empresa siga

existiendo y creciendo, generando de tal forma beneficios. Y decimos “debe ser” y no “es”, puesto que muchas empresas no se han dado cuenta de ello aún. Enfrascadas en una orientación al producto o a la venta, dejan totalmente de lado las reales necesidades y deseos del consumidor. La posibilidad de elección da poder al consumidor. Un consumidor con poder se convierte en un cliente leal si se le ofrecen productos y servicios calibrados a sus necesidades. Esto es responsable de un cambio en el patrón del pasado, en el cual los consumidores o los usuarios de cosas (o servicios) tenían que adaptar sus vidas a los productos o los servicios ofrecidos.

La comunicación es la transferencia de información y el entendimiento que se genera entre dos personas. Es una manera de establecer contacto con otros por medio de ideas, hechos, pensamientos y valores.

Un hecho importante con respecto a la comunicación es que siempre implica la participación de dos personas: un emisor y un receptor.

Todos estamos ansiosos por ser comprendidos, y para ello lo primero que debe darse es que nuestro interlocutor sepa escuchar. Saber oír requiere, no sólo del sentido del oído, sino de una conciencia plena del momento actual. Para escuchar debemos estar “presentes” en forma cabal, oyendo no solamente con el oído, sino además con la mente, la postura corporal y cada uno de los otros sentidos. Escuchar es un acto de amor, lo hacemos porque el otro nos importa, y se lo demostramos con toda nuestra atención.

Los fundadores de la Programación Neurolingüística (PNL), **Grinder y Bandler (1996)**, postularon algo que es muy importante: “a medida que el modelo del mundo del cliente cambia, cambian sus percepciones y también su conducta”. Quiere decir que si podemos encontrar una forma de intervenir o conectarnos con los procesos mentales de nuestro interlocutor podremos lograr de él nuevas percepciones, es decir, una comprensión diferente a la de su enfoque inicial.

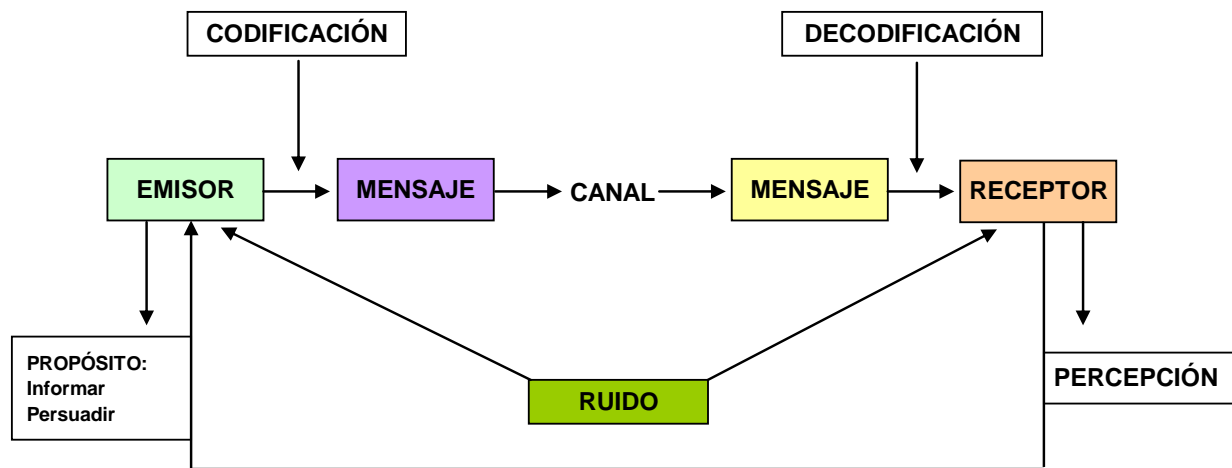


Figura 1.2 – Cuadro de observación de la comunicación con los clientes.

1.4.2 Medición de la satisfacción del cliente

La medición de la satisfacción del cliente, es un instrumento para llegar a ella, no un fin, por lo que es un gran error imaginar que con generar las actividades de medición se logra cautivar al cliente.

La ecuación de la satisfacción del cliente, se conforma de 2 variables, la medición del estado actual (y sus causales) así como la generación de actividades para corregir los errores detectados. Por eso es que la ecuación en nuestro país sigue incompleta, porque la segunda variable sigue sin ser tomada en cuenta por muchas organizaciones o ejecutivos.

Producto de diversas investigaciones realizadas por la American Marketing Association, se llegó a las siguientes conclusiones:

1. Cien clientes satisfechos producen 25 nuevos clientes
2. Por cada queja recibida, existen otros 20 clientes que opinan lo mismo pero que no se molestan en presentar la queja.
3. El coste de conseguir un nuevo cliente equivale a cinco veces el de mantener satisfecho al que ya está ganado.
4. Un cliente satisfecho comenta como promedio su buena experiencia a otras tres personas, en tanto que uno insatisfecho lo hace con nueve.

En materia de servicios, una persona satisfecha transmite su entusiasmo a otras tres, por término medio. Una persona insatisfecha comunica su insatisfacción a once personas, por término medio. Así que un 1% de clientes insatisfechos produce hasta un 12% de clientes perdidos.

Por otro lado el Departamento de Comercio de los Estados Unidos estableció como máximo puntaje a los efectos del otorgamiento del Premio Nacional a la Calidad Malcom Baldrige la “Satisfacción del Cliente” con un índice ponderado de 30 puntos.

Tabla No. 1: Tabla de importancia para la Satisfacción del cliente

Porcentaje de Importancia	Categoría
30	Satisfacción del cliente.
15	Utilización de los recursos humanos.
15	Garantía de calidad.
15	Resultados de la calidad.
10	Liderazgo.
9	Planeamiento de las calidades estratégicas.
6	Información y análisis.

Debe resaltarse también que es mucho más fácil lograr la repetición de una compra que abrir una cuenta nueva. En consecuencia, cuanto mayor sea la lealtad del cliente hacia los productos de la empresa, más bajos serán sus costos de operación en el área de ventas. La empresa no tiene que invertir tanto tiempo y recursos en persuadir al cliente para que compre sus productos.

Los clientes contentos no sólo son más leales a las marcas, sino que, además, se mantienen leales por más tiempo. Están menos dispuestos a cambiar hacia productos nuevos, o a abandonar los proveedores tradicionales cuando aparece una oferta alternativa que sea algo más barata. Eso les da a las empresas que mantienen estos niveles de lealtad un “respiro”, una oportunidad, un “período de gracia”, que, si se

utiliza eficazmente, puede ayudarles a protegerse mejor contra incursiones de la competencia en sus mercados.

El proyecto PIMS de Harvard Business School, demostró que las empresas que ofertan productos de superior calidad también muestran niveles más altos de rendimiento financiero. Usualmente, los productos de superior calidad se relacionan muy estrechamente con los niveles de satisfacción de los consumidores; en consecuencia, y por extensión, niveles más altos de satisfacción de los consumidores generan, a su vez, niveles más altos de rentabilidad.

Las empresas situadas en el 20% superior respecto al nivel de satisfacción tuvieron un rendimiento medio sobre la inversión del 32% y un rendimiento medio sobre ventas del 14%, contra el 17% y el 7% respectivamente de las empresas con menor nivel de satisfacción.

Puede observarse que la satisfacción del cliente es la consideración más importante en la composición del premio. Ello implica concentrarse en el cliente. En el competitivo mercado de la actualidad, el éxito en los negocios exige que el vendedor adopte el punto de vista del cliente.

Si se desea llegar a mejorar la satisfacción del cliente, no solo debe pedirse la opinión a los mismos clientes, sino que deben tomarse en cuenta la información obtenida para tomar acciones.

Sin acciones, la medición no tiene razón de ser, ni aumenta la satisfacción del cliente. Es más, nuestras experiencias, nos han dejado observar que a la larga la disminuye, porque un cliente espera cambios en el futuro, si no los hay su opinión del servicio disminuye, aunque el servicio brindado sea todavía el mismo.

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 del cliente.

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

1.4.3 Medición de las expectativas y percepciones del cliente

El modelo SERVQUAL distingue la calidad esperada de la calidad percibida, a partir de la observación de cuatro factores que implican la ausencia de calidad:

1. La ignorancia de las expectativas del cliente por parte de la empresa.
2. La inexistencia de normas.
3. La discordancia entre las normas.
4. El incumplimiento de las promesas por parte de la empresa.

La síntesis de estos diversos enfoques lleva a considerar que, siendo la satisfacción del cliente el elemento predominante de la calidad percibida, la definición de calidad de servicio que podríamos adoptar sería la minimización de la distancia entre las expectativas del cliente con respecto al servicio y la percepción de este tras su utilización (PARASURAMAN., 1985).

Además es necesario conocer que el concepto de calidad varía según las culturas. Por otra parte, los diferentes componentes de la calidad no revisten la misma importancia en todos los países (CEREZO, 1997).

En sus orígenes SERVQUAL, constaba de 10 determinantes: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, comunicación, credibilidad, seguridad, competencia, gentileza, comprensión/ conocimiento del cliente y accesibilidad, los cuales surgen de las entrevistas de grupo con clientes que forman parte del estudio exploratorio de tipo cualitativo llevado a cabo. Tras una serie de estudios posteriores se condensa a solo 5 dimensiones (VOGEL, 2003). PARASURAMAN., (1985) Propusieron como dimensiones subyacentes integrantes del constructo calidad del servicio los elementos tangibles, la

fiabilidad, la capacidad de respuesta, la seguridad y la empatía, como las dimensiones definitivas para SERVQUAL.

1.4.4 Desarrollo del instrumento de medición de la calidad SERVQUAL

En 1988 aparece la primera versión de SERVQUAL (escala multiítem para medir la calidad de servicio), que se elabora siguiendo básicamente el procedimiento recomendado por Churchill en 1979. En primer lugar, se generan 97 ítems que representan los distintos aspectos de cada uno de los 10 determinantes (o dimensiones) de la calidad de servicio identificados por PARASURAMAN., (1985). Cada ítem da lugar a 2 afirmaciones, una para medir las expectativas en general sobre las empresas que prestan un determinado servicio, y la otra para medir las percepciones sobre una empresa concreta.

La puntuación de cada ítem, que representan la calidad de servicio percibida, viene determinada por la diferencia de puntuación entre sus percepciones y sus expectativas, ambas medidas en una escala Likert de 7 puntos, cuyos extremos son “fuertemente en desacuerdo”(1) y “fuertemente de acuerdo”(7) (CARMONA, 1997). 36

Es necesario agregar que a pesar de la gran contribución de la escala SERVQUAL, en la comprensión, de la calidad de los servicios, esta escala ha sido objeto de diversas críticas relativas al concepto y medición de la calidad en torno de las cuales se ha generado un interesante debate, entre los siguientes autores:

CARMAN (1990); BROWN *et al.*, (1993) y BIGNE *et al.*, (1997) destacan que las dimensiones de la calidad de los servicios contempladas en SERVQUAL, pueden no ser tan genéricas, como apuntaban sus promotores; de tal forma que la dimensionalidad de la calidad del servicio puede ser una función del tipo de servicio bajo estudio.

BUTTLE, (1996) considera que los problemas de validez convergente y discriminante son los obstáculos fundamentales que debe superar SERVQUAL. Argumenta que existen una serie de objeciones paradigmáticas ya que este instrumento de medición se basa en un modelo de discrepancias con las expectativas, mas propios para medir la satisfacción.

CARMAN, (1990) afirma que la validez de la utilización de las expectativas puede verse cuestionada cuando los consumidores no tienen bien formadas sus expectativas y además señala que pueden aparecer problemas con su puesta en práctica en aquellas organizaciones.

CRONIN y TAYLOR, (1994) manifiestan que existe poca evidencia teórica o empírica que soporte relevancias de las expectativas como base para medir la calidad de los servicios. Además este autor cuestiona la base conceptual de SERVQUAL, por cuanto confunden satisfacción del servicio, con calidad del servicio.

1.4.5 Ventajas de la satisfacción del cliente

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 podamos captar sobre nuestros clientes: sus opiniones, deseos, expectativas y en definitiva poder ofrecerle de manera satisfactoria productos y servicios.

Además nos permite trabajar con mayor calidad, de manera coordinada con nuestros empleados y proveedores en unos objetivos comunes así como mejorar su comunicación.

Cuando pide retroalimentación ayudará a mantener sus prioridades en orden; pero esto no siempre es fácil, aun con aquellos con quienes trabaja más de cerca. Quizás piensen que usted debe saber automáticamente cómo se sienten con los servicios que usted presta; o, no les gusta dar una opinión negativa que "pueda herirlo en sus sentimientos".

Esto con frecuencia termina por hacer perder el tiempo, ya que no se comunica una información importante.

A veces las personas vacilan en pedir opiniones pues creen que al preguntar el cliente no dejará de quejarse y de exigir. Esto sucede muy raras veces. La mayoría de las personas se sienten complacidas de que se les pida su opinión, y sus comentarios son moderados y útiles.

Una retroalimentación continua edificará para usted una base productiva. Al ser privado de una retroalimentación continua, el impacto de las quejas se triplica. El

impacto de una sola queja puede empañar todo el buen trabajo realizado en transacciones previas con un cliente.

1.5 Procesos de relación del cliente

Las herramientas de gestión de relaciones del cliente (Customer Relationship Management) son las soluciones tecnológicas para conseguir desarrollar la "teoría" del Marketing Relacional. El Marketing Relacional se puede definir como la estrategia de negocio centrada en anticipar, conocer y satisfacer las necesidades y los deseos presentes y previsibles del cliente.

Se ha de tener en cuenta que los sistemas CRM permiten básicamente tres cosas:

1. Tener una visión integrada y única del cliente (potencial y actual), pudiendo emplear herramientas de análisis.
2. Gestionar las relaciones del cliente de una manera única independientemente del canal de contacto con ellos: telefónico, sitio Web, visita personal, etc.
3. Mejora de la eficacia y eficiencia de los procesos implicados en las relaciones del cliente.

La clave para llevar a buen término la formulación de un proyecto de CRM, es crear un balance dinámico entre la estrategia, los procesos, la tecnología y las iniciativas de aquellos responsables de usarla, dentro del tiempo y con los recursos limitados que se entregan a cada proyecto. Es por esto que se deben tener en cuenta unas premisas mínimas:

- Orientación basada en una clara visión corporativa y una estrategia de negocios sensata.
- El compromiso de la alta Gerencia en el desarrollo, evaluación, lanzamiento, implementación y puesta en marcha de la iniciativa.
- Creación de procesos abiertos, flexibles y sensatos que permitan acomodar los cambios en los negocios.
- Posibilidad de una rápida implementación para ver resultados en el menor tiempo posible.

- Interacción cercana con los cambios que se realizan en los procesos de negocios y las posibilidades actuales del entorno organizacional.

De la misma manera existen unos principios fundamentales que determinan la orientación de la estrategia corporativa hacia el cliente.

- Adquirir nuevos clientes por medio de la difusión del elemento diferenciador que ofrece su producto o servicio.
- Retener sus mejores clientes por medio de una mejor respuesta para satisfacer sus necesidades.
- Aumentar el valor de su relación con el cliente.

Realmente, el Marketing Relacional es algo que se ha venido haciendo durante siglos.

Los objetivos del Marketing Relacional y las soluciones CRM son:

- Incrementar las ventas tanto por incremento de ventas a clientes actuales como por ventas cruzadas.
- Maximizar la información del cliente.
- Identificar nuevas oportunidades de negocio.
- Mejora del servicio al cliente.
- Procesos optimizados y personalizados.
- Mejora de ofertas y reducción de costes.
- Identificar los clientes potenciales que mayor beneficio generen para la empresa.
- Fidelizar al cliente, aumentando las tasas de retención del cliente.
- Aumentar la cuota de gasto del cliente.

1.5.1 Implementación de **CRM** en la Organización

Para la implementación de *CRM* en la organización es importante entender claramente cual es el significado de *CRM*, como indican **López y Shaw (2002)**, el concepto de *CRM* en sí no está relacionado directamente con tecnología. *CRM* es una filosofía corporativa en la que se busca entender y anticipar las necesidades del cliente existentes y también de los potenciales, que actualmente se apoya en soluciones tecnológicas que facilitan su aplicación, desarrollo y aprovechamiento. En pocas

palabras, se trata de una estrategia de negocios enfocada en el cliente y sus necesidades, no un software.

López y Shaw (2002) indican que una implementación efectiva de *CRM* permite mejorar las relaciones del cliente, conociéndolo 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.

Beneficios de la Implementación de *CRM*

Shaw (2002) lista los beneficios evidentes de implementar un *CRM*:

- Una vista única de los datos del cliente.
- Información disponible en tiempo real, inmediatamente.
- Mejor conocimiento y entendimiento del cliente.
- Retención de conocimiento.
- Reducción de pérdidas del cliente potenciales.
- Estandarizado, un esfuerzo de mejor práctica de negocio.
- Automatización de tiempo – consumiendo tareas.
- Información competitiva y del producto a la mano.

Hansotia (2003) define tres componentes para una implementación de *CRM* exitosa:

1. Diseño de la estrategia y agilidad organizacional

Los cambios claves para el equipo de administración de la implementación son:

- Asegurarse que todos los integrantes del grupo entienden y aceptan la estrategia de *CRM*.
- Crear una organización que aprende, donde el *CRM* llegara a ser su competencia principal.
- Crear una cultura organizacional, que acepte los cambios y pueda adaptarse a los nuevos procesos.
- Asegurarse que marketing provee un liderazgo analítico en la organización para identificar y diseñar las iniciativas claves en el *CRM* basados en el conocimiento del cliente.

- Asegurar que el marketing y la tecnología trabajan juntos en el desarrollo de las bases de datos del cliente que proveen una vista completa de las interacciones de todos los clientes.

2. Planeación y Análisis para la ejecución de CRM

- Disponibilidad de datos.
- Segmentación del cliente.
- Valor *scorecard* del cliente (*Customer Value Scorecard CVS*).

3. Ejecución de las interacciones del cliente

La tecnología es un facilitador clave en la ejecución de la estrategia de CRM. La agilidad organizacional, la planeación cuidadosa, y todo el análisis también, sin embargo, preceden la administración de las interacciones del cliente. Si se asume que a una compañía ha tratado estos problemas, la tecnología de la ejecución de CRM presenta a menudo un desafío significativo en la integración de sistemas. Esencialmente el punto de interés está en entender como las tasas de segmentos de clientes cambian en el tiempo.

Ahora bien en la implementación, Gartner Group afirma que, un 65% de los proyectos de CRM fallan, mientras que **Kolsky (2004)** dice que el 55% de las veces fallan y explica que las razones pueden ser los siguientes factores:

1. Tecnología que se enlaza con procesos erróneos del negocio.
2. El pagar demasiado software en vez de centrarse en la compra de la tecnología para apoyar la iniciativa específica del negocio.
3. Carencia en la administración del cambio (cambios de comportamiento y de procesos), que cuando se combinan con la tecnología adecuada genera beneficio.

Por otra parte **Navarro (2004)** extiende un poco más las causas por las que las implementaciones de CRM fallan y lista las siguientes causas:

1. **Pensar que la tecnología es la solución**, la tecnología sólo tiene sentido tras tener perfectamente definidos los objetivos de negocio.

2. **Falta de apoyo por parte de la dirección**, debido a la falta de conocimiento de las oportunidades que el *CRM* ofrece.
3. **No existe "pasión por el cliente"**, en la cultura de la organización.
4. **Retorno de la inversión poco claro**, debido a que no es un sector maduro y existe un desconocimiento generalizado sobre su ROI.
5. **Falta de visión y estrategia**, es un problema habitual no tener una estrategia claramente definida y, por tanto, unos objetivos de negocio medibles en el área de *CRM*. Además, el problema se incrementa cuando no existe una correcta asignación de recursos y una correcta metodología para el desarrollo del proyecto.
6. **No redefinir los procesos**, al igual que en otro tipo de proyectos tecnológicos, es necesario redefinir los procesos de negocio para conseguir los resultados deseados. Se necesita redefinir la manera en la que se hacen las cosas dentro de la organización para conseguir resultados.
7. **Mala calidad de los datos e información**, uno de los pilares de *CRM* es el conocimiento del cliente (*Customer Intelligence*) y dentro de este concepto la calidad de los datos e información es básica ya que a partir de ellos es de las que se extraen conclusiones.
8. **Problemas con la integración**, un estudio de IDC apunta que menos de un 10% de los encuestados han integrado su *CRM* con su *ERP* o su *Data Warehouse*.
9. **No gestionar correctamente el cambio**, al igual que cualquier proyecto de envergadura, es necesaria una correcta gestión del cambio y de la cultura organizacional.
10. **Poca implantación de CRM analítico**, la parte analítica de *CRM* se encarga de extraer conclusiones sobre los clientes actuales y potenciales a partir de gran cantidad de datos. Sin la parte analítica, no se consigue una visión global del cliente y por tanto la mayoría de las ventajas que *CRM* ofrece.

A pesar de todos esos factores de fracaso, **Sarner (2004)** menciona 3 factores críticos para lograr el éxito en la implementación de CRM, los cuales son:

- Nunca subestimar las capacidades del *CRM*.
- Al afrontar un proyecto de *CRM*, analizar las necesidades de la empresa completa, no solo las de ventas, soporte y marketing.
- Continuamente evaluar los procesos internos y usar el *CRM* para buscar áreas adicionales para ser mejoradas.

Se puede entender entonces que para la implementación de un CRM es más que hacer una solicitud a un proveedor de software con las cotizaciones y una presentación de los beneficios que se obtendrán, hay que analizar si la organización está preparada y quiere un cambio de estrategia orientado hacia el cliente para poder así garantizar el éxito, o por lo menos minimizar el riesgo de fracaso de dicha implementación.

Con la implementación y el uso de CRM las organizaciones pueden conservar y conseguir más clientes, y de esa manera permanecer en el mercado competitivo que estamos viviendo.

Una implementación de CRM se hace y se planea de forma pausada, así tendremos la posibilidad de que los riesgos sean menores y evidenciaremos los resultados poco a poco; de esta forma se podrán incrementar los casos de éxito.

Debemos recordar que el CRM debemos verlo también, como una estrategia de negocio, es por eso que debemos aprender continuamente del comportamiento de nuestra herramienta, debemos observar los movimientos que la competencia esté realizando, así como tener siempre presente que el cliente y su satisfacción son primero.

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. **Proceso de Relación del cliente.**

1.6 Sistema de información y comunicación de marketing

Un Sistema de Información de Mercadotecnia (SIM) es una estructura permanente e interactiva compuesta por personas, equipo y procedimientos, cuya finalidad es recabar, clasificar, analizar, evaluar y distribuir información pertinente, oportuna y precisa que servirá a quienes toman decisiones de mercadotecnia para mejorar la planeación, ejecución y control del Sistema de Información de Mercadotecnia.

Una de las condiciones esenciales en las empresas de hoy es tener orientación al mercado, es decir, oír al consumidor y escucharlo, para ello nos debemos poner en sus zapatos. Definitivamente no es lo mismo tratar de interpretar al cliente para satisfacerlo si no nos ubicamos de su lado y miramos desde allí a nuestros productos y sus valores agregados. En un momento, los hombres del mercadeo podrían pensar que ellos también son consumidores y como tales saben lo que el cliente quiere. Pero esto no es completamente cierto, una de las características de las personas que trabajan en marketing es que se convierten en clientes atípicos.

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**.

Kotler (1996) nos define **El Sistema de Información de Mercadeo o Mercadotecnia** 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.



Figura 1.4 – Sistema de Información de Mercadotecnia.

El sistema más básico de información usada por los directores de marketing es el de datos internos, es en el que se incluyen informes sobre pedidos, ventas, precios, inventarios, albaranes, deudas, etc. Y a través de cuyo análisis se pueden detectar importantes amenazas y oportunidades.

Esta imagen explica el concepto del sistema, el cual se inicia y termina en la gerencia de marketing, pero en este tránsito pasa por el interior de la empresa, atraviesa el entorno y regresa a la firma y a los encargados de tomar las decisiones de mercadeo.

La primera estación o función del sistema consiste en evaluar las necesidades de información, con ello se busca conocer cuáles son las necesidades de información que tienen las personas encargadas de la toma de decisiones de marketing.

Lo que el SIM debe efectuar es la reconciliación entre lo que estas personas desean conocer, lo que necesitan y lo que se puede conseguir, ya que seguro se presentarán casos en los que un gerente pida bastante información que tal vez no será posible conseguir o si se consigue no será útil para tomar decisiones, claro, también se puede presentar el caso contrario en el que un gerente no pida información que será útil y se podrá conseguir.

1.6.1 Investigación de Mercado

La investigación de mercados es el diseño, obtención, análisis y comunicación sistemáticos de los datos y resultados pertinentes para una situación específica de marketing que afronta la compañía. **(Kotler 1996)**,

La investigación de mercado debe estar acompañada de estudios y recopilación de información, si una compañía quiere lanzar un nuevo producto necesitará de una investigación de mercados, si desea conocer la respuesta del público a un anuncio comercial también la necesitará, etc. Cada vez son más las organizaciones que emplean la investigación de mercados para planear y ejecutar acciones de mercadeo, seguramente hay grandes firmas que recurren a ella seis o siete veces en un año.

Las actividades más comunes de investigación de mercado son la medición de potenciales de mercado, análisis de participación en el mercado, determinación de las características de un mercado, análisis de ventas, estudios de tendencias comerciales, pronóstico a corto plazo, estudios de productos competidores, pronóstico a largo plazo, estudios de SIM y pruebas de productos existentes.

Señalar que el conocimiento del mercado debe ser una labor permanente del empresario, no es cuestión de un ejercicio y vasta. Por eso se ha creado la **Investigación de Mercados**, la cual nos proporcionará información para conocer mejor nuestro mercado. Los empresarios que realizan sus acciones con base en la información que logran a través de esta práctica continua son más competitivos, ya que tienen satisfechos a sus clientes y de hecho logran que más consumidores se interesen por su producto. De esta forma mantienen al mínimo sus problemas de mercadeo.

En el campo de la gerencia, la investigación de mercados es la base para planear y tomar decisiones con respecto a las estrategias de mercado.

En algunas oportunidades no logramos explicarnos las reacciones de nuestro mercado (precios variables de materias primas, tendencias de la moda, baja demanda, etc.), esto es por falta de información. Esto nos afecta directamente, ya que no sabremos como resolver nuestros problemas de mercadeo para realizar (vender) nuestros productos.

En fin, al conjunto de actividades que se realizan para obtener y analizar la información relacionada con la satisfacción de las necesidades de los consumidores se le llama **Investigación de Mercados**. Investigar un mercado es descubrir la mejor forma de satisfacer las necesidades de los consumidores.

Herramientas de Gestión de la comunicación

Es importante la generación de distintos Soportes de Comunicación Interna para que sea más rica la comunicación. Los mismos pueden ser orales, escritos, audiovisuales, digitales etc. Las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (NTIC) abren el abanico de posibilidades e integran distintas modalidades generando soportes Multimedia e Hipermedia.

- **Cartelera:**

Este ancestral pero efectivo medio de comunicación se debe colocar en un lugar de tránsito seguro del personal. Puede contener información general, normativas institucionales e informaciones que intercambia el personal. Es necesario que su contenido este ordenado para que visualmente sea de rápida lectura y notorio el cambio periódico de su información. Es necesario, para evitar malos entendidos, consignar en cada mensaje los remitentes y su fecha.

- **Cuadernillo de Bienvenida:**

Cualquier persona que ingresa a una Institución nueva necesita saber a dónde se ha incorporado. Para ello algunas organizaciones diseñan este material que tentativamente puede incluir: una síntesis histórica, las normas internas, su organigrama, sus integrantes, etc.

- **Manuales de estilo:**

Son guías sistematizadas de procedimientos institucionales que reúnen la información técnica, organizativa, histórica, etc. Ayudan a organizar y coordinar las actividades. Además, como la dimensión de la comunicación es amplia colabora indirectamente en la imagen creando una sinergia de discursos no necesariamente verbales; evitando contradicciones.

- **Folletos:**

Sobre temas particulares como las coberturas de las ART o ¿Qué hacer frente a un accidente laboral? se pueden diseñar sencillos y prácticos trípticos para el personal en el contexto de campañas de concientización interna.

- **Publicación Institucional:**

Una revista interna informa, motiva y cohesiona al personal. Su importancia es que en ella confluyen informaciones de diferentes áreas. Así, se produce una comunicación ascendente, descendente y lateral. Además, la identificación de los integrantes con su contenido conlleva, por un lado, la valoración como persona y, por otro, un sentimiento de pertenencia. Estas publicaciones se adecuan a los hábitos de lectura de cada cual y crea una cita periódica entre la redacción y el personal.

- **Reuniones:**

Las reuniones son un espacio de comunicación para: informar, capacitar, reflexionar, tomar decisiones, etc. Lo importante es contar con espacio acorde y convocar a los participantes con la debida antelación.

- **Línea abierta o Línea directa:**

Es una línea telefónica donde todos pueden llamar y dejar sus preguntas, sugerencias, temores, etc. en un contestador. Pueden utilizarlo todos los integrantes de la organización y es obligatorio que, junto al mensaje, dejen su nombre y sector. Los mensajes serán revisados por el responsable y a los pocos días se deben contestar los mensajes.

- **Buzón de Comunicaciones:**

Permiten que todos los integrantes de la organización se expresen con libertad y puedan hacer conocer a los niveles superiores de la organización su planteo. No deben tenerse en cuenta los mensajes anónimos.

- **Medios electrónicos:**

Las relaciones hombre-espacio/ hombre-hombre, en el contexto de la Revolución Científico Tecnológico, cada vez se producen menos frente a frente. Un número creciente de redes se intercalan y organizan la interacción. A partir de ello resulta

necesario suscitar nuevas relaciones de intercambio, no sólo de individuo a individuo, sino también de los individuos con la organización como espacio de pertenencia. Entre las posibilidades que puede poner en marcha una empresa se puede citar:

E-mail: sus ventajas son: rapidez, interactividad, multidifusión, facilidad de fijación del destinatario.

Intranet: es una red interna. Presenta la ventaja de ser un medio rápido e instantáneo. Sólo se necesita colocar las computadoras en red.

Listas de distribución y forum de discusión por Internet: puede servir para motivar a los integrantes en el uso de estas herramientas y estimular su pertenencia. Los temas pertinentes serían institucionales.

En la página Web institucional se puede prever un área restringida sólo para los integrantes de la institución e implementar los forum.

Evaluar:

La evaluación del proceso periódica es necesaria para analizar la posibilidad de realizar ajustes en el rumbo si lo fuera necesario. Los datos obtenidos darán lugar a acciones futuras. Si no se toman en cuenta estos datos o no investigan será difícil mantener una estructura de comunicación interna. Los métodos más difundidos son las encuestas y sondeos de opinión interno.

También hay que considerar las evaluaciones previas para iniciar un proyecto o un plan, durante su ejecución y, posteriormente, su impacto. Es decir, si se cumplieron los objetivos fijados, las metas y los resultados esperados.

1.7 Manifestación del proceso comercial en las cadenas de tiendas en Cuba y el sector turístico

CADENAS DE TIENDAS

La aceptación de la libre circulación de divisas -fundamentalmente de dólares- en la Isla, ha constituido, sin lugar a dudas, la medida más polémica y controvertida de las aplicadas por el gobierno cubano en las actuales condiciones económicas, a tono con el proceso de reformas que vive el país desde la desaparición del bloque socialista europeo.

PRINCIPALES INSTITUCIONES QUE INTERVIENEN EN EL MERCADO EN DIVISAS

1. CIMEX (Tiendas Panamericanas).
2. TRD (Tiendas TRD).
3. CUBALSE (Tiendas Meridiano, Oro Negro, MICAR, Continental, DITA y INVERCO, entre otras).
4. CARACOL (Universos).

Características de cada una de estas cadenas

1. CIMEX.

Es una empresa estatal cubana del comercio y de servicios que trabaja por una calidad renovada para satisfacer a sus clientes con eficiencia y eficacia que capta y genera divisas frescas para el país. Empleo de tecnologías y sistemas de gestión avanzados que le permite alcanzar resultados con gran dinamismo, flexibilidad y sentido innovador. Comercialización de forma mayorista y minorista de mercancías en general en MLC, que incluye la de productos alimenticios y no alimenticios tales como: confituras, bebidas alcohólicas, helados, juguetes y souvenir, artículos del hogar, de bisutería, óptica, productos eléctricos, electrónicos y de ferretería, médicos, confecciones textiles, calzado, quincallería y cualquier otro de consumo familiar, personal o empresarial; así como mantenimientos y reparaciones de todo tipo.

2. TRD.

Es una cadena diseminada en todo el país, perteneciente al Consejo de Estado, llamadas en el argot popular: La Tienda de mi Barrio; accesibles a toda la población, para ofertar productos de mayor demanda (primera necesidad), aseo personal, útiles del hogar, bebidas, licores y confecciones de niño, hombre y mujer. Las mismas son creadas para recaudar, vender y hacer aportes en Moneda Librementemente Convertible.

3. CUBALSE.

Fundado por Celia Sánchez Manduley el 28 de noviembre de 1976, para prestar servicios a personal diplomático acreditado en Cuba, y para realizar cambio de

valores. Surge la necesidad de ampliar su objeto social y se crean sociedades mercantiles. Grupo corporativo que pertenece al Consejo de Estado y su función principal es la captación de divisas para ser invertidas en acciones estatales para el pueblo.

4. CARACOL.

El Grupo Empresarial Comercial Caracol S.A. se especializa en la comercialización minorista de mercancías en una red de tiendas posicionada en los principales polos, zonas de interés turístico y de alta significación para el turismo. Incluye además la venta minorista de mercancías a través del comercio electrónico, servicios de gastronomía ligera y bar, peluquería, atelier, impresión de souvenir y otros complementarios a la actividad de tiendas especializadas para el turismo.

El Grupo Empresarial Comercial Caracol S.A. se constituye como sociedad mercantil con arreglo a las leyes cubanas, mediante Escritura Publica No. 3257, ante la Notaria Especial del Ministerio de Justicia, de fecha 7 de diciembre del 2005.

La implementación de esta medida ha constituido un factor decisivo en la consolidación de las tendencias reanimativas que presenta la economía desde 1994. También ha contribuido a crear un ambiente competitivo en aquellas ramas de la economía que están participando directamente en el mercado de divisas, lo cual ha propiciado un relativo incremento del papel de la competencia y de los mecanismos de mercado en la gestión empresarial y por consiguiente la creación de cadenas de tiendas.

La despenalización de la tenencia de divisas (en lo adelante DTD) contribuyó a la creación de una fuente de financiamiento interno de relativa importancia. Los ingresos provenientes de la oferta de bienes y servicios cobrados en divisas se han convertido en una de las principales fuentes de ingresos del país. Entre 1994 y 1997 las actividades de servicios y comercio minorista, resultado que superan los recursos aportados a la economía conjuntamente por las exportaciones de rubros tradicionales como el tabaco, los cítricos y los productos del mar para igual período.

CAPÍTULO II – Procedimiento para la elaboración de la Estrategia de Marketing Relacional**2.1 Introducción**

Uno de los mayores componentes del mercado relacional para la elaboración de la estrategia es el llamado Marketing Directo, que combina herramientas como publicidad, promoción, correo directo y telemarketing. Además como otro componente puede utilizar los mecanismos de ventas cruzadas que buscan no solamente mayor participación en el mercado sino del cliente, en otras palabras, en el total de productos diferentes que hace una persona. Compuesto por tres pasos fundamentales:

1. **Manejo de datos**: Almacenamiento, organización y análisis.
2. **Implantación de programas**: Una vez identificados los clientes, sus necesidades y deseos se arman estrategias para lograr su lealtad.
3. **Retroalimentación**: Después de realizar los primeros contactos con los clientes se actualizan las bases de datos inicialmente constituidas y se hace un seguimiento de las preferencias y los comportamientos del cliente con lo cual se llega a una relación a largo plazo.

2.2 Procedimiento para la elaboración de la Estrategia de Marketing Relacional

Con el objetivo de elaborar la Estrategia Relacional en la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spiritus, se elige un procedimiento que parte de la identificación de la estructura funcional y el desarrollo de la planificación estratégica a partir de una serie de encuestas y análisis de datos, que contempla el diagnóstico de los elementos relacionados con los clientes, identificación de procesos, características del Sistema de Información del Marketing Relacional y su conocimiento por parte del personal, la comunicación y satisfacción del cliente; propiciando el diseño de estrategias enfocadas a mejorarlas, para lo que se define un sistema de control y retroalimentación que permita el monitoreo constante de estos indicadores. (**Ver figura 2.1**)

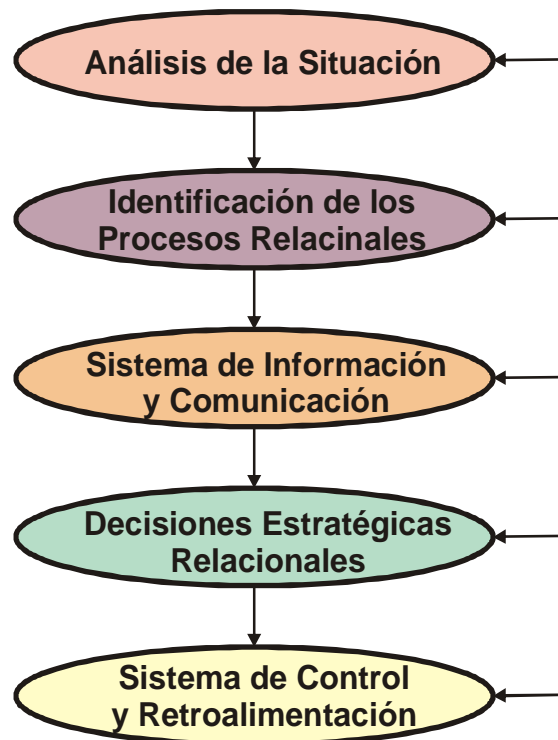


Figura No. 2.1: Procedimiento elegido para la Elaboración de la Estrategia de Marketing Relacional.

2.3 Fundamentación del Proceso de diseño de la Estrategia de Marketing Relacional propuesto para la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spiritus

A continuación se desarrollan y fundamentan los principales elementos que integran el modelo de Estrategia de Marketing Relacional elegido.

2.3.1 Análisis de la Situación

El análisis de la situación de la empresa comprende tanto el estudio de la evolución histórica de la empresa, con una valoración determinada del proyecto empresarial actual, sus políticas corporativas, su situación en el sector, la orientación estratégica y sus puntos fuertes y débiles.

La evaluación cultural, sin constituir en sí misma una auditoría específica sobre la cultura corporativa, debe determinar el estado actual de la misma, sus valores dominantes y la auto percepción corporativa.

La estrategia de recursos humanos, analiza cómo se gestionan, la importancia que se concede a la formación, la selección del personal y los desarrollos de carrera.

El análisis del clima interno evalúa los aspectos básicos sobre seguridad, promoción, participación, etc. Como así también los niveles de satisfacción, eficacia de la comunicación interna, expectativas y motivaciones de los empleados de la empresa.

Se trata de recopilar la información histórica más relevante referente a los productos, los mercados, los competidores y los clientes internos y externos. Analizar la situación actual de la empresa en relación a los competidores y en los distintos mercados. Se trata de preguntarnos ¿Dónde estamos? y ¿Cómo hemos llegado a la situación actual?

El diagnóstico, valida la pertinencia de la Consultoría y al mismo tiempo, expone un análisis de la situación existente en la empresa, lo que permite elaborar la estrategia para definir el objetivo y formulación del proyecto de asistencia técnica requerido.

El diagnóstico se realiza sobre la base de información de la empresa, que recoge el EF del empresario. El empresario estará dispuesto a dar la información necesaria, considerando que ésta sirve para evaluar la situación de la empresa y formular el respectivo Plan de Consultoría. Por otro lado, el empresario, al participar en el diagnóstico, tendrá interés en ordenar la información que maneja, definir aquella que no está a su alcance y comprender la utilización de la misma para determinar indicadores de análisis de la situación de su empresa.

Esta información básica sobre la empresa, y sobre la cual se realizará el diagnóstico, sea cual fuere el método a aplicar (Diagnóstico Sistémico, Análisis Breve), puede y debe ser uniformizada y sistematizada.

En este apartado del análisis de la situación de una empresa se deben identificar:

- Competidores existentes
- DAFO (Debilidades, Amenazas, Fuerzas y Oportunidades)
- Productos, precios, descuentos, ubicación, facturación, diseño, fabricación, finanzas etc, de cada uno.
- Políticas de venta, canales de distribución empleados, publicidad y promoción.

Procedimiento para la elaboración de la Estrategia de Marketing Relacional

- Entorno y situación del mercado, situación económica, política, legal, tecnológica etc.
- Comportamiento del consumidor, patrones de uso del producto, costumbres del sector, de la industria o el mercado.
- Tendencias y evolución posible del mercado.
- Situación de nuestra empresa respecto a políticas de productos, finanzas, capacidad productiva, tecnológica de I+D, costes, personal, medios.
- ¿Quiénes son los clientes actuales?
- ¿Por qué compran?
- ¿Cuándo compran?
- ¿Dónde compran?
- ¿Cómo compran?
- ¿Cuánto compran?
- ¿Con qué frecuencia?

En la presente investigación el análisis de la situación contempla los siguientes elementos:

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

Entidad

Recursos Humanos

Capacidad de I+D

Nivel de desarrollo de las TIC

Variables incontrolables

Coyuntura económica

Situación política

Mercado

Definición y caracterización

Atractivos del sector

Clientes actuales y principales

Competencia

Volumen de las Ventas

Productos

Calidad

Especialidades

Precio

Precios

Rentabilidad

Distribución

Stock

Proveedores

Promoción e imagen

Imagen existente

2.3.2 Identificación de los procesos relacionales

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. Hasta ahora las empresas habían centrado sus esfuerzos en la automatización de los sistemas transaccionales y la implantación de sistemas informacionales que permiten optimizar los procesos internos del negocio. Sin embargo, la aparición de nuevos canales de comunicación especializados y la existencia de múltiples sistemas dificultan las tareas de integración, la fluidez de información y, como consecuencia, la unidad de los procesos de negocio. Esto ha obligado a las empresas a evolucionar en su planteamiento de la relación con los clientes en dos líneas de actuación.

En el proceso de remodelación de las empresas para adaptarse a las necesidades del cliente, es cuando se detecta la necesidad de replantear los conceptos "tradicionales" del Marketing y emplear los conceptos del Marketing Relacional:

Enfoque al cliente: "el cliente es el rey". Este es el concepto sobre el que gira el resto de la "filosofía" del Marketing Relacional. Se ha dejado de estar en una economía en la que el centro era el producto para pasar a una economía centrada en el cliente.

Inteligencia de clientes: Se necesita tener conocimiento sobre el cliente para poder desarrollar productos /servicios enfocados a sus expectativas. Para convertir los datos en conocimiento se emplean bases de datos y reglas.

Interactividad: El proceso de comunicación pasa de un monólogo (de la empresa al cliente) a un diálogo (entre la empresa y el cliente). Además, es el cliente el que dirige el diálogo y decide cuando empieza y cuando acaba.

Pensar en los clientes como un activo cuya rentabilidad muchas veces es en el medio a largo plazo y no siempre en los ingresos a corto plazo. El cliente se convierte en referencia para desarrollar estrategias de marketing dirigidas a capturar su valor a lo largo del tiempo.

En esta fase se recogerán en una lista todos los procesos y actividades que se desarrollan en la empresa teniendo en cuenta las siguientes premisas:

El nombre asignado a cada proceso debe ser representativo de lo que conceptualmente representa o se pretende representar.

La totalidad de las actividades desarrolladas en la empresa deben estar incluidas en alguno de los procesos listados. En caso contrario deben tender a desaparecer.

Se recomiendan que el número de procesos no sea inferior a 5 ni superior a 10. Esto es solo es una aproximación que dependerá del tipo de empresa. Como regla general se puede afirmar que si se identifican pocos o demasiados procesos se incrementa la dificultad de su gestión posterior.

La forma mas sencilla de identificar los procesos propios es tomar como referencia otras listas afines al sector en el cual nos movemos y trabajar sobre las mismas aportando las particularidades de cada uno.

- Captura de la información sobre el mercado.
- Selección del mercado
- Necesidades
- Desarrollo del hardware

- Desarrollo del software
- Producción
- Entrega a clientes
- Relaciones con clientes
- Servicio
- Marketing
- Integración de soluciones
- Análisis financiero
- Integración de planes
- Contabilidad
- Recursos humanos

Una vez establecido el listado de los procesos de la empresa por el equipo de proyecto se deberá presentar al Consejo de Dirección para su revisión, priorización y aprobación.

2.3.3 Sistema de información de Marketing y comunicación

Kotler (1995) 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 de forma continua, sistemática y coordinada. Los componentes habituales de un sistema de información de mercadeo son: el sistema de informes internos, aquí nos encargamos de tomar la información interna de la compañía se reúne y se sintetiza (los clientes, ventas en pesos y unidades, presupuestos, facturación, manejo de inventarios, se define una periodicidad de análisis mensual, semestral, anual o en otros ciclos, etc.), Se almacena en bases de datos. El sistema de inteligencia de mercadeo. El sistema de

inteligencia comercial, es suministrado por el personal de la compañía especialmente por el personal que se encuentra en el campo (vendedores y ejecutivos). Estos de una manera sistemática y ordenada entregan reportes de competencia, clientes, etc. Al SIM para que este la evalúe y la incluya en dicho sistema. La investigación de mercados, definida por Kotler como... el diseño, obtención y presentación sistemática de los datos relacionados con una situación de mercado. El recurso técnico es decir la tecnología que se posee para almacenar la información obtenida y para la emisión de reportes útiles.

SIM Según **Miquel, Mollá y Bigné (1994)** un SIM es una estructura estable de interacción, integrada por personas, equipos y procedimientos, cuya finalidad es reunir, clasificar, evaluar y distribuir información pertinente, oportuna y verídica para el uso de los responsables en la toma de decisiones, con el fin de mejorar la planificación, ejecución y control de los planes de marketing. Una definición muy similar es dada por **Kotler (1995)** en donde plantea que un SIM es el conjunto de personas, equipos y procedimientos diseñados para recoger, clasificar, analizar, valorar y distribuir a tiempo la información demandada por los gestores de marketing. El sistema de información de marketing comienza y termina con el usuario de la información. Primero, interactúa con los gerentes de marketing para evaluar las necesidades de información de estos. Después desarrolla la información necesaria a partir de los datos internos de la empresa, las actividades del sistema de inteligencia de marketing y el sistema de investigación de marketing. El análisis de información evalúa y procesa la información para hacerla más útil (Sistema de Apoyo a las Decisiones de Marketing). Por último, el sistema de información de marketing distribuye información para los gerentes en la forma correcta y en el momento oportuno a fin de ayudarlos a la planeación, ejecución y control de **marketing (Kotler, 1996)**.

Los componentes de un SIM son datos internos, sistema de inteligencia de marketing, sistema de investigación de marketing y sistema de apoyo a las decisiones de marketing (SADM). Los tres primeros sistemas (datos internos, sistema de inteligencia de marketing y sistema de investigación de marketing) proporcionan la información

tanto interna como externa que necesita el responsable de marketing para su gestión, mientras que el último sistema aporta los elementos necesarios para analizar esa información (SADM) **(Vázquez y Trespalacios, 1994)**.

Datos internos: Es el sistema más básico de información usado por los directores de marketing. **Miquel, Mollá y Bigné (1994)** plantearon que los datos internos consisten en recopilar y manejar información que se genera en el interior de la organización. La mayoría de los gerentes de marketing usan informes y registros internos con regularidad, en especial para tomar decisiones cotidianas de planeación, ejecución y control. El sistema de contabilidad de la compañía produce estados de cuentas financieras y mantiene registros detallados de cuentas y pedidos, costos, cuentas por pagar y flujos de efectivo. El departamento de fabricación informa sobre programas de producción, embarques e inventario. Los informes de visitas de la fuerza de ventas proporcionan información sobre las reacciones de los revendedores, las actividades de la competencia y las condiciones en el ambiente. El departamento de servicio al cliente proporciona información sobre satisfacción o servicio para el cliente y sobre los problemas con las garantías **(Kotler, 1996)**.

La información de los registros internos usualmente puede obtenerse con más rapidez y a más bajo costo que la información de otras fuentes. El SIM debe recabar, organizar, preusar e indexar esta montaña de información para que los gerentes puedan encontrarla con facilidad y rapidez **(Kotler, 1996)**.

Sistema de inteligencia de marketing: El sistema de datos internos proporciona a los ejecutivos fundamentalmente datos sobre resultados, el de inteligencia de marketing datos sobre acontecimientos en el entorno de la empresa. Es un conjunto de fuentes y procedimientos utilizados para obtener información a tiempo sobre los acontecimientos más relevantes acaecidos en el entorno de marketing de la empresa (nuevas leyes, tendencias sociales, avances tecnológicos, cambios demográficos, maniobras de los competidores) **(Kotler, 1995)**. **Miquel, Mollá y Bigné (1994)** plantearon que un sistema de inteligencia de marketing también consistía en la utilización de información secundaria externa ya elaborada procedente de revistas,

libros, periódicos, anuarios, censos, etc. y que con este sistema se corre riesgo pues se desarrolla de manera independiente.

Con frecuencia los directores de marketing desarrollan su sistema de inteligencia de una forma independiente, leyendo periódicos o revistas, hablando con clientes, suministradores, distribuidores y otros agentes y con otros ejecutivos y personal dentro de la propia empresa. Sin embargo, este es un sistema demasiado errático, que si bien facilita información, corre el riesgo de llegar demasiado tarde o de perderse. Con frecuencia los ejecutivos conocen demasiado tarde los movimientos de la competencia, las nuevas necesidades de los consumidores o el problema de un comerciante determinado. Las compañías óptimas dan pasos adicionales para mejorar la calidad y cantidad de su inteligencia de marketing. En primer lugar, preparan y motivan a los equipos de ventas para que identifiquen e informen de nuevos acontecimientos de interés (primas en ventas). En segundo lugar, la compañía debe motivar a los distribuidores, comerciantes y otros intermediarios para que proporcionen noticias importantes. Se puede aprender mucho de la competencia comprando sus productos, participando en ferias, leyendo informes publicados por empresas competidoras, charlando con comerciantes, distribuidores, suministradores y agentes de transporte, coleccionando publicidad de la competencia y leyendo periódicos sobre comercios. En tercer lugar, la empresa puede comprar información externa de empresas con un coste inferior al que podrían hacerlo directamente a la propia empresa. En cuarto lugar, algunas compañías han establecido un centro interno de información de marketing para recoger y hacer circular la inteligencia de marketing **(Kotler, 1995)**.

Sistema de investigación de marketing: Además de los datos internos y del sistema de inteligencia de marketing se necesita de un sistema de investigación de marketing. El término investigación de mercado se utiliza muchas veces como sinónimo de investigación comercial. Sin embargo, este último es más amplio y preciso dado que comprende la investigación de cualquier problema de marketing con independencia de que se estudie o no un mercado. Sería lo mismo decir investigación de marketing

que investigación comercial (**Vázquez y Trespalacios, 1994**). Según **Miquel, Mollá y Bigné (1994)** la investigación comercial es la función que enlaza el consumidor, cliente y público con los responsables de marketing a través de información utilizada para identificar y definir las oportunidades y problemas de marketing, genera, redefine y evalúa las acciones de marketing, pone en evidencia el rendimiento del mismo y mejora la comprensión de este como un proceso. Ella especifica la información requerida para orientar estas cuestiones, diseña el método de recogida de la información, dirige e implementa el proceso de recogida de datos, analiza los resultados y comunica los hallazgos y sus implicaciones.

Según **Green, Tull y Albaum (1988)**, la investigación de marketing es la búsqueda y análisis sistemático y objetivo de la información relevante para la identificación y solución de cualquier problema en el campo del marketing.

Sistema de apoyo a las decisiones de marketing: Conjunto de modelos y herramientas estadísticas, que contando con los equipos informáticos de la empresa asiste a los ejecutivos en el análisis de los datos con el objetivo de mejorar sus decisiones de marketing (**Kotler, 1995**).

El banco estadístico es un grupo de procedimientos estadísticos avanzados para aprender más acerca de las relaciones de un conjunto de datos y su confiabilidad estadística. (¿Cuáles son las principales variables que afectan mis ventas y qué tan importante es cada una; si yo elevara el precio en un 10% y aumentara mis gastos publicitarios en un 20 % qué le pasaría a las ventas; cuáles son los predictores más característicos de los consumidores que son propensos a comprar mi marca en vez de la marca de mi competidor?) (**Kotler, 1996**).

El banco de modelos es una colección de modelos matemáticos que ayudarán a los especialistas en marketing a tomar mejores decisiones. Cada modelo consiste en un conjunto de variables interrelacionadas que presentan algún sistema, procesos o resultados existentes. Estos modelos pueden ayudar a contestar las preguntas: qué pasa si, cuál es el mejor (**Kotler, 1996**).

Banco estadístico: Análisis de regresión, correlación, discriminante, análisis cluster, análisis conjunto y análisis factorial (**Kotler, 1995**).

Banco de modelos: Modelos de diseño de productos, modelos de precios, modelos de selección del lugar, modelos de mix de medios, modelos de presupuestos de publicidad (**Kotler, 1995**).

Comunicación

La Comunicación según su génesis es una capacidad que surge en la evolución de determinadas especies y resulta un privilegio de la especie humana. Por su contenido es un proceso activo de interrelación entre actores, que acuden al recurso de la información (**Serrano, 1991:13**) y cuenta con diferentes niveles según el número de participantes y el grado de relación que los mismos establecen.

Niveles de la Comunicación

Interpersonal

Grupal

Institucional

Masiva o global

Comunicar puertas adentro es desarrollar en las relaciones de trabajo un ambiente de sinceridad, de escucha y de circulación de la información. Para ello, primeramente, resulta importante implementar diagnósticos y planificaciones participativas. Si no se estimula la habilidad de la escucha al otro, no hay feedback y se pierde el sentido. Como diría **Prieto Castillo (1999)**, se produce la "entropía comunicacional". Si no se sabe escuchar, se corre el riesgo de comunicar muy bien la información que no le interesa a nadie y además se trunca otra vía de intercambio para generar creatividad y espíritu de equipo.

La comunicación interna sirve a que la misión y la historia de la organización sean compartidas por todos. En las corrientes vinculadas al management esto se lo vincula con la "motivación personal". Ignorar los planes generales de trabajo suele conducir a la fragmentación y al desconocimiento del sentido de las propias acciones en una organización.

Antes de implementar un plan hay que conocer la organización, realizar un diagnóstico. En este caso como se trata solamente de la Comunicación Interna se puede:

- Realizar un revelamiento y análisis de las ofertas y demandas de comunicación.

- Entrevistas a integrantes
- Análisis de documentos: por documentos definimos todo material normativo o de difusión que utiliza la organización en sus diversos formatos y soportes
- Observación
- Diagramar un DAFO (Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)
- Una vez concluida esta etapa, se analizará el material procesado. De la interpretación de los datos se identificarán cuáles son los factores generadores y receptores de información, los flujos informativos, el volumen y tipo de información que reciben y generan, demandas potenciales

¿Cómo Gestionar la Comunicación?

Gestionar la comunicación implica definir un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliegan una variedad de recursos de comunicación para apoyar la labor de las organizaciones.

A través de la Gestión en la Comunicación Interna se facilita el despliegue de todo el aparato comunicacional destinado al personal con el objeto de:

- Promover la comunicación entre los miembros
- Facilitar la integración entre las realizaciones personales y las institucionales
- Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros
- Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión

No hay que olvidar que la Comunicación Interna de toda organización está inmersa en la Cultura Organizacional. Es decir, por el conjunto de valores, referencias, hábitos, ritos, signos etc. Que fundamentan la concepción que la organización tiene de sí misma. Esta cultura se debe tomar como punto de partida y marco para la implementación de una gestión ya que condiciona la comunicación.

Los destinatarios

Cuando se habla de "Público Interno", se lo remite solamente al personal de una organización dada. Pero también es importante considerar en la estrategia a todos aquellos públicos cercanos como los proveedores o familiares del personal que indirectamente comparten la cotidianeidad de la institución y se pueden identificar con ella.

En este aspecto, vale la pena apuntar que la comunicación externa también tiene su relación con la interna. Todo lo que se comunica hacia fuera, a través de los medios de comunicación, también repercute en el público interno. Si diseñamos una campaña de publicidad institucional, en contradicción con los mensajes que circulan puertas adentro se pueden producir focos de conflictos importantes.

Participación: la piedra angular

La participación, tan temida por algunas organizaciones, resulta fundamental y no se reduce solamente a saber lo que ocurre. Es necesaria la previsión de espacios emergentes de comunicación que faciliten formar, tener y tomar parte en los procesos orientados a la creación de valores en las organizaciones, sentimientos de pertenencia y valoración del integrante como recurso humano. En otras palabras, se trata de involucrar en lugar de convencer e imponer, de fomentar la toma de decisiones a partir de la experiencia de sus propios integrantes, de favorecer la integración entre los objetivos institucionales y los individuales, de contar con el personal como recurso estratégico, como Cliente Interno (como les gusta diferenciar en el marketing institucional de vanguardia) y no solamente como un eslabón en la cadena de montaje. Las instancias de participación se distinguen en tres niveles que suponen grados distintos de compromisos:

Información: Contar con información sobre la organización permite a cada integrante saber dónde está parado.

Opinión: para facilitar la incorporación de la experiencia de los integrantes de la organización. A esto algunos autores lo denominan "activo intangible". Todo ello en pos del desarrollo institucional. La opinión presupone el conocimiento de la información. Se trata de sumar puntos de vistas, de identificar problemas que otros no observaron.

Toma de Decisiones: vinculada con el desarrollo de la autonomía necesaria en cada área. Es el nivel superior de la participación y presupone los dos niveles anteriores.

Tecnología de CRM

La tecnología CRM tiene que ser capaz de recoger toda la información surgida de la relación con el cliente con independencia del canal por donde se ha producido: fax, e-mail, fuerza de venta, Internet, teléfono y analizarla para así conocer sus necesidades y poder satisfacerlas.

Con respecto al Data Warehouse necesita para una óptima explotación de los procesos la modelización de la información. De esta forma, se establecen relaciones causales entre los datos con un objetivo de negocios predeterminados.

El Data Mining es una herramienta tecnológica eficaz basada en la aplicación de técnicas analíticas y estadísticas a una población de datos registrada en la Data Warehouse. Es decir, permite la modelización de la información recogida en la Data Warehouse.

La implementación del concepto CRM en una organización comprende un compromiso tecnológico y organizacional. Así una empresa centrada en el cliente con la información generada por la tecnología, puede llegar a la aplicación de modelos predictivos que permitan determinar lo que este cliente va a demandar en el futuro.

La finalidad de la Data Mining es obtener patrones de comportamiento entre determinados conceptos de información de los clientes. Entre otros se puede prever la demanda, analizar la cartera de productos, hacer una simulación de precios, simulación de campañas o investigar y segmentar mercados.

El concepto CRM, se basa en el uso de las más avanzadas herramientas de la tecnología de la información, porque integra la planificación estratégica, las técnicas y herramientas de mercados más avanzadas con el fin de construir relaciones internas y externas que incrementan los márgenes de rentabilidad de cada cliente y de esta manera, valorar la relación que se establece con ese cliente en el largo plazo para incrementar la rentabilidad de su compañía.

El CRM representa una novedosa tendencia, que permite proporcionar la información para escoger y manejar de manera individual a los clientes, con el fin de optimizar su valor para la compañía a largo plazo.

Las aplicaciones tecnológicas de CRM favorecen una efectiva administración de las relaciones con el cliente, pero para que esto se haga realidad la organización debe contar con una gerencia enfocada al cliente, además de una plataforma tecnológica acorde con lo que quiere implementar.

El CRM debe comprender a las ventas, el marketing y el servicio. No debe descuidarse la calidad de servicio al cliente, puesto ahí está la clave en el manejo de su lealtad con la empresa.

Las relaciones proactivas hacia el cliente son una parte esencial de lo que significa el servicio. Por ende, el servicio al cliente debe manejar todo tipo de inquietudes de los clientes sobre los productos, dudas, necesidades de información que el cliente solicita, las quejas, las tomas de pedidos, etc.

El CRM no es un programa informático, sino que constituye una herramienta gerencial enfocada en el cliente que se apoya en la tecnología.

2.3.4 Decisiones estratégicas

Las decisiones estratégicas son la expresión de los logros que la organización quiere alcanzar en un plazo determinado en las diferentes áreas de trabajo.

Habitualmente existe una diferencia entre el estado presente y el deseado de la organización, por lo que la determinación de las decisiones estratégicas va a implicar cambios y transformaciones para algunas de sus 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?

Ahora bien, cuando se habla de las decisiones estratégicas se ve la posibilidad de verificación de su cumplimiento es la clave del éxito por la importancia del cumplimiento de las mismas. Las decisiones tienen que ser ante todo medibles y alcanzables. En este sentido juegan un papel muy importante los criterios de medidas: Indicador objetivamente verificable que mide cambios o resultados específicos. Deben ser observables y mensurables. En otras palabras, los criterios de

medidas son los parámetros utilizados para medir y evaluar el cumplimiento de los objetivos.

En el caso del modelo para la estrategia de Marketing Relacional presentado en este trabajo, las decisiones estratégicas y sus criterios de medidas se determinan para cada una de las Áreas.

Para llegar a definir las decisiones estratégicas y sus criterios de medidas el grupo debe realizar una amplia revisión de todos los pasos anteriores y detenerse en las deficiencias detectadas en las diferentes áreas de trabajos. Luego, utilizando técnicas grupales se debe dirigir la discusión hasta dejar definidas las decisiones por cada área de Caracol con sus criterios de medidas. 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. Orientación hacia el mercado son tres decisiones estratégicas: Segmentación de los Clientes, Desarrollo y Administración de un Portafolio de Productos y el Posicionamiento de éstos en la mente de los clientes de cada segmento atendido.

Decisiones estratégicas de segmentación, productos y posicionamiento. Esto puede ser cierto en los casos de Relationships Marketing, Brand Equity y en el de Integrated Communications.

En tercero, validar que le permitan a la empresa mejorar sus medidas de desempeño en función de esta orientación hacia el mercado. Es decir, medidas como la Satisfacción y la Fidelidad de Marca.

Por último, debe buscarse la posibilidad de que ese mejor conocimiento del mercado, las decisiones que se tomen y los efectos de éstas, medidos a través de indicadores de desempeño, sean incorporados en un esquema comprensivo que los integre dentro de un modelo, facilitando así su aplicación práctica dentro de la empresa.

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.

2.3.5 Sistema de 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.

Puesto que el mercado y el entorno cambian con el transcurso del tiempo, es esencial controlar y reevaluar los resultados obtenidos, es necesario controlar.

La empresa puede contar, de hecho, con que el entorno cambiara durante el periodo planificado y se verá entonces presionada a hacer los ajustes apropiados en una o más de las fases del proceso planificador si quiere alcanzar sus objetivos.

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

Implantar un sistema organizado y periódico, cuando no se tiene establecida, aunque sea rudimentariamente, una pauta de examen de los productos débiles, puede llevar algún tiempo. Pero comenzar y empezar a explotar las posibilidades de un estudio organizado es inmediato. Las primeras reuniones y tomas de contactos exigirán un poco más de tiempo (la incorporación de un experto en las etapas iniciales puede ser muy conveniente), sin embargo el trabajo periódico de mantenimiento no lleva ni la dedicación completa al coordinador de las funciones ni a un dedicado a todas las tareas de la gestión del producto, salvo que hablemos de una empresa que está cambiando continuamente sus productos. Las revistas generales y profundas no suelen ser necesarias más que cada dos o tres años. Y aun en el caso de revisiones frecuentes, los condicionantes internos y externos de la Empresa no varían de una forma drástica entre revisión y revisión.

Existen cuatro tipos de controles distintos y complementarios:

Control del Plan Anual

Tiene como finalidad examinar que se están alcanzando los resultados previstos. Se lleva a cabo mediante el análisis de las ventas, de la participación de mercado, de la relación de gastos comerciales/ ventas, del análisis financiero y del seguimiento de las actividades de los consumidores o usuarios.

Control de la Rentabilidad

Consiste en determinar la rentabilidad por productos, territorios, clientes, canales de distribución, tamaño del pedido, etc.

Control de Eficiencia

Su finalidad es evaluar y mejorar el efecto de los gastos comerciales. Se lleva a cabo mediante el análisis de eficiencia de los vendedores, de la publicidad, de la promoción de ventas, de la distribución, etc.

Control Estratégico

Mediante este control se trata de examinar si la organización esta persiguiendo sus mejores oportunidades con respecto a mercados, productos y canales de distribución. En general, un sistema de control de marketing será efectivo si cumple los requisitos siguientes:

- Pone de manifiesto las variaciones respecto a los resultados previstos con antelación suficiente para que se puedan tomar acciones correctoras.
- Ayuda a identificar las áreas específicas donde pueden producirse variaciones que afectan al rendimiento global del sistema comercial.
- Permite la dirección por excepción, es decir, posibilita que la dirección se concrete únicamente en aquellas áreas de la organización donde se producen las desviaciones respecto a los planes previstos.
- Esta integrado en el sistema de control de la empresa.
- Limita la información suministrada a cada director a la que estrictamente necesita.
- Proporciona información fundamentalmente con fines de control y solo incidentalmente para la planificación.

Retroalimentación

Proceso inherente al control que posibilita detectar desviaciones para ir a la etapa del modelo que corresponda, con el aprendizaje y la innovación a desarrollar en la nueva etapa.

El control de la retroalimentación se basará en encuestas a clientes, evaluación del desempeño de los trabajadores, el cálculo de los indicadores de Orientación al cliente, 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.

¡La retroalimentación del cliente facilita el trabajo!

UN SISTEMA PRÁCTICO PARA OBTENER RETROALIMENTACIÓN

Cuando pide retroalimentación ayudará a mantener sus prioridades en orden; pero esto no siempre es fácil, aun con aquellos con quienes trabaja más de cerca. Quizás piensen que usted debe saber automáticamente cómo se sienten con los servicios que usted presta; o, no les gusta dar una opinión negativa que "pueda herirlo en sus sentimientos".

Esto con frecuencia termina por hacer perder el tiempo, ya que no se comunica una información importante.

2.4 Medición de la Satisfacción del Cliente

Satisfacción se define conceptualmente como el cumplimiento o realización de una necesidad, deseo o gusto, lo cual en términos de realización de mercados, se podría plantear como una pregunta 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.

Es muy importante satisfacer al cliente porque las ventas de una entidad en cada período provienen de dos grupos: nuevos clientes y clientes habituales. Siempre cuesta más atraer nuevos clientes que retener a los habituales. La clave para retener a los clientes es darle satisfacción.

Un cliente satisfecho:

- Compra más veces.
- Habla favorablemente del producto con otras personas.
- Se fija menos en las marcas y publicidad de la competencia.

- Compra otros productos.

Por lo que podemos llegar a la conclusión de que la satisfacción del cliente es el elemento más importante en la gestión del Marketing Relacional y la base para el éxito de la empresa y establece expresamente la necesidad de:

- Disponer de un procedimiento adecuado para medir el grado de satisfacción del cliente.
- Disponer de datos medibles y que a partir de su tratamiento permitan conocer su grado de satisfacción actual, así como poder intuir expectativas futuras del cliente.
- Utilizar para definir actuaciones y procesos internos de la entidad con vista a mejorar el grado de satisfacción del cliente y por tanto el éxito de la empresa.

La satisfacción del cliente es una respuesta de evaluación que estos dan acerca del grado hasta el cual un producto o servicio cumple con sus expectativas, necesidades y esté dispuesto a cambiar su manera de establecer una relación con ese cliente.

Se puede medir la satisfacción del cliente de diferentes maneras, pero para este trabajo se escogió el modelo encuestas, a cinco idiomas (**Anexo 2**), aplicadas a 300 clientes: 100 Cubanos con Propiedad Hostal, 100 Cubanos sin Propiedad Hostal y 100 Extranjeros.

Las encuestas constan de varias preguntas que van dando cumplimiento a los objetivos que se quieren alcanzar y que se describen a continuación:

¿Con qué frecuencia visita nuestra tienda?

Es ver la cantidad de veces que una misma persona compra en esa tienda, si es por primera vez, diariamente, semanalmente, mensualmente o menos de cuatro veces al año.

En su visita a la tienda:

¿Recibe la atención que usted merece?

Conocer si se recibió o no la atención que todo cliente debe recibir al entrar en cualquier tienda o establecimiento con la intención de comprar o no un producto determinado.

¿Percibe tranquilidad y armonía en el ambiente?

Es captar si el cliente se encuentra a gusto en el local, en un ambiente de amistad, respeto, solidaridad.

¿Recibe trato personalizado?

Que cada cliente reciba el trato que merece por igual, sin importar el estrato social del que proceda, ni la nacionalidad de donde venga.

¿Encuentra fácilmente por productos que busca?

Que las tiendas estén solamente por departamentos, sino que los productos se encuentren delimitados y en estantes de fácil adquisición, también que existan en variedad.

¿Considera que la limpieza es buena?

Un local limpio incita a cualquiera a entrar, y permite que se hagan comentarios en relación al mismo, esto contribuye a que los clientes fijen su atención y agrado hacia él y olviden algunos pormenores que se puedan presentar.

¿El confort de la tienda es el esperado?

Las tiendas deben ser confortables, que los clientes se sientan como en su casa, por lo que es necesario invertir, crear, innovar y diseñar modelos que llamen la atención de quienes la visitan.

Los productos que se ofertan en nuestra tienda son :

¿De marcas reconocidas?

Gran parte de los clientes son adictos a diferentes tipos de marcas, sean zapatos, tenis, pullovers, shorts, pantalones, etc., por lo que su criterio en este aspecto es importante.

¿Muy parecido a las de otras tiendas?

Los productos deben distinguirse por cada tienda, en esto juega un papel determinante el objeto social de cada unidad, la distinción de sus productos en lo que a oferta y demanda se refiere.

¿De una gran variedad?

La variedad de productos es importante en las tiendas, y deben resaltar los sabores, colores, gustos; pues también existe una variedad de personas que tienen diferentes inclinaciones.

¿De acuerdo a sus gustos y preferencias?

El gusto y la preferencia de cada persona se determina por lo que seamos capaces de captar según los diferentes criterios, cada persona se inclina por lo que prefiere, por lo que debemos trabajar de acuerdo a los gustos de los distintos clientes.

¿Únicos y exclusivos?

Por lo general estos productos se definen como los más caros, pero son preferidos por los clientes, tanto en Cuba como en el exterior una gran variedad de personas prefieren productos únicos y exclusivos, definidos fundamentalmente en los artículos de vestir o prendas, donde la mayoría de este tipo de cliente prefieren usar lo que nadie tiene, es una forma de resaltar por encima de los demás.

¿Cuáles productos le gustaría encontrar en nuestra tienda?

Con este tipo de pregunta hacemos que los clientes contribuyan a enriquecer la gestión de los productos que se compran y con ello ofertamos lo que prefieren o más necesitan, así nuestra empresa gana en prestigio y los usuarios quedan complacidos.

¿Cómo usted considera los precios de nuestros productos?

La calidad de los productos define los precios, y pone la entidad en la competencia, la fluctuación de estos depende de la oferta y la demanda, de cómo se esté moviendo el mercado en ese momento, por lo que siempre hay que estar atento a cualquier cambio.

2.4.1 Modelación matemática del Índice de Satisfacción del Cliente (ISC)

Se define matemáticamente el ISC para cada entidad como la suma acumulada del producto del peso obteniendo por cada Atributo Esencial por su correspondiente Valoración Actual, dada por el cliente.

$$ISC = \sum_{e=1}^n We \times Vae$$

Donde:

We = peso del atributo esencial e

Vae = valoración actual del atributo esencial e

Para el cálculo de ISC es necesario, en un primer paso, determinar cuáles son los atributos o requisitos que se definen como esenciales para cada servicio y la importancia que el cliente le confiera a cada uno de ellos. (**ver anexo 3**).

En la encuesta, el cliente encuestado debe distribuir 100 puntos entre los atributos a los que se hace referencia.

2.4.2 Determinación del peso de los Atributos Esenciales

En la encuesta el cliente compara cada uno de los atributos esenciales, de modo que asumimos el peso del atributo (We) como la proporción que representa la puntuación que recibe cada atributo entre la suma acumulada de todas las puntuaciones.

$$We = \frac{cpe}{\sum_{e=1}^n cpe}$$

Donde:

Cpe = puntuación recibida por el atributo esencial e

N = cantidad de atributos.

Como resultado final de este paso se determinan cuales son los atributos o requisitos verdaderamente esenciales para el cliente. Se calcula el peso de los atributos esenciales aplicando la misma fórmula. La sumatoria de los pesos de los atributos esenciales debe ser igual a 1.

$$\sum_{e=1}^n W_e = 1$$

CAPÍTULO III – Diseño e implementación de la Estrategia de Marketing Relacional de la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spiritus**3.1 Introducción**

En el presente capítulo se expone el diseño e implementación de la Estrategia de Marketing Relacional que permite identificar la situación actual de la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spiritus, los procesos relacionales y el estado del sistema de información y comunicación y en función de este realizar la proyección de las decisiones estratégicas relacionales. A continuación se muestran las acciones desarrolladas hasta la fecha como parte del diseño e implementación de dicha estrategia.

3.2 Caracterización de la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spiritus

Pertenece a la Cadena de Tiendas Caracol adscripta al Ministerio del Turismo. Por decisión de Organismos Superiores en el país y cumplimentando la Tarea 16 de Abril se decide unir la antigua Cadena de Tiendas Universo con la Cadena de Tiendas Caracol, formándose a nivel central El Grupo Empresarial Caracol y a nivel de Territorio la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spiritus a partir del 1 de Noviembre del 2005.

Su dirección Administrativa esta ubicada en la calle Carlos Echenagusía Peña No. 7 en la ciudad de Trinidad.

El **objeto social** modificado por las nuevas exigencias del sector:

- Operar y desarrollar redes de tiendas, en locales propios o arrendados, tanto en Cuba, como en el extranjero, en asociaciones, franquicias u otras modalidades, para la venta de mercancías, incluyendo la oferta de otros servicios comerciales y de actividades promocionales, en divisas, según la nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior.
- Efectuar la venta minorista de mercancías sobre la base del comercio electrónico, así como prestar los servicios asociados a dicha venta, en divisas.
- Prestar servicios de gastronomía ligera y bar, complementarios a la actividad comercial en tiendas especializadas, en divisas, en las actividades que expresamente se autoricen.

- Llevar a cabo la elaboración de tabacos a mano para su promoción y comercialización minorista, en divisa.
- Prestar servicios de peluquería, complementaria a la actividad comercial en tiendas especializadas, en divisas, en las entidades que expresamente se autoricen.
- Ofrecer servicios de aplicación de productos cosméticos, de tratamiento faciales y del cabello que se comercializan en la entidad, en divisas, en las entidades que expresamente se autoricen.
- Brindar servicios de navegación por INTERNET a solicitud del cliente, a través de la infraestructura que disponen los suministradores públicos autorizados, en divisas, en las entidades que expresamente se autoricen.
- Ofrecer servicios complementarios de impresión de souvenir con figuras alegóricas, en divisas.
- Importar según la nomenclatura aprobada por el MINCEX.
- Operar almacenes y comercializar de forma mayorista a las entidades que integran su sistema, mercancías importadas, adquiridas y en consignación, en moneda nacional y divisas.
- Comercializar de forma mayorista productos de nulo o lento movimiento, en moneda nacional.
- Brindar servicios de comedor obrero para los trabajadores de la empresa y actividades gastronómicas, en moneda nacional y en aquellos casos que se autoricen a los trabajadores de empresas, entidades y otras organizaciones que prestan servicios en sus instalaciones, en moneda nacional y divisas.
- Prestar servicios de arrendamiento de espacios y locales ubicados en instalaciones que forman parte de la misma, para facilitar y garantizar la realización de otras actividades comerciales, en moneda nacional y divisas.

Con enfoque participativo se establece la:

Misión:

Somos una Empresa perteneciente a una cadena de tiendas que vende productos de calidad, en un ambiente de cubanía, orgullosos y satisfechos de atender a nuestros clientes y de garantizar el desarrollo de la organización a través de la mejora continua.

Visión:

Ser centro de referencia en la gestión de los recursos humanos como profesionales en la venta, ser la empresa de una cadena líder y mayor profesionalidad en el polo turístico Trinidad – Sancti Spiritus, con una red que se caracterice por su alto nivel de profesionalidad y calidad, capaz de crear y mantener clientes satisfechos, ofertando productos de excelencia y marcas de reconocido prestigio internacional, incrementando nuestras operaciones en Cuba y en el extranjero para aumentar el aporte a la sociedad.

Valores Compartidos:

- Identidad. Tenemos bien definida nuestra imagen que se distingue por su cubanía.
- Respeto. Tenemos una cultura de respeto a las personas, así como a las normas que rigen el desempeño de la organización.
- Cortesía. Las relaciones con los clientes, tanto internos como externos se desarrollan en un clima de amabilidad, afecto y cordialidad.
- Profesionalidad. El personal desarrolla con agilidad y eficiencia su trabajo, demostrando dominio de la actividad y conducta ética.
- Compromisos. Los trabajadores tienen un elevado sentido de pertenencia a la organización y se sienten comprometidos con el logro de los objetivos planteados, los que sienten como suyos.
- Participación. Se brinda la oportunidad a los trabajadores de contribuir con sus iniciativas y opiniones al desarrollo de la cadena, las que son consideradas para la toma de decisiones, fomentando el trabajo en equipo y el orgullo de pertenecer a la organización.

Funciones de las direcciones estructurales

Las funciones de las diferentes direcciones estructurales son las siguientes:

Dirección de Contabilidad y Finanzas

Organizar, dirigir y controlar la actividad contable y financiera de la empresa. Dirigir, coordinar y controlar el proceso de elaboración del plan de negocios y de los presupuestos de la Empresa y sus divisiones estructurales. En correspondencia con los lineamientos y enmarcamientos, emitidos por la Casa Matriz Caracol S.A, de manera que se cumplan los objetivos básicos de su funcionamiento y se recojan en él, los servicios seleccionados y otros indicadores directivos. Presentar y defender el plan y el presupuesto de ingresos y gastos, y de éste, el presupuesto en divisas, ante la Casa Matriz Caracol S.A., y organizar las formas y métodos que favorezcan su ejecución en el volumen, eficiencia económica y calidad prevista. Evaluar los resultados obtenidos en el cumplimiento del plan de negocios, de los presupuestos de ingresos y gastos, y los objetivos de trabajo de la Empresa. Evaluar los resultados económicos y financieros de toda la Empresa. Solicitar créditos bancarios, en moneda nacional y en divisas. Ejecutar una eficiente gestión de cobros y pagos, que permita lograr la liquidez necesaria para cumplir sus obligaciones económicas. Emitir mensualmente los estados y balances contables establecidos. Desarrollar funciones en el manejo de las finanzas de la organización en su conjunto. Organizar y establecer los procedimientos generales para el control interno en la Empresa.

Dirección de Recursos Humanos

Planificar, organizar y controlar las medidas que garanticen la satisfacción de los trabajadores por la labor que desarrollan, definiendo además, un sistema de estimulación en la Empresa. Organizar y controlar la actividad de seguridad y salud en el trabajo, y las medidas para preservar el medio ambiente. Organizar, de conjunto con el Sindicato, todo el sistema de estimulación a los trabajadores, en correspondencia con sus resultados en la prestación de servicios. Organizar y garantizar los procesos de capacitación de los trabajadores y cuadros, a través de la determinación de sus necesidades de aprendizaje.

Dirección Comercial

Dirigir el proceso de innovación, a partir de la estrategia de ciencia e innovación tecnológica definida de manera tal, que se garantice un adecuado nivel de gestión tecnológica, que posibilite la adquisición e incorporación de nuevos conocimientos científicos y tecnológicos a la actividad de la Empresa, con el objetivo de mantener e incrementar sus niveles de competitividad y eficiencia. Desarrollar las actividades inherentes a la propiedad industrial, definiendo las medidas y procedimientos que garantice la protección legal de los productos del intelecto creado, conforme a lo establecido en la legislación vigente sobre propiedad industrial. Organizar, dirigir y controlar la actividad de mercadotecnia y venta de la Empresa. Responder por la calidad de los servicios, garantizando el nivel de competitividad y presencia en el escenario económico. Establecer el procedimiento interno para la proposición de los nuevos negocios en correspondencia con lo establecido. Definir las formas y métodos de efectuar los diferentes servicios.

UEB

Dirigir y orientar las acciones de la UEB para el cumplimiento eficiente de las misiones asignadas.

Responder por la calidad de los servicios, garantizando el nivel de competitividad y presencia en el escenario económico. Organizar y controlar la actividad de seguridad y salud en el trabajo, y las medidas para preservar el medio ambiente. Organizar, dirigir y controlar la actividad de venta. Evaluar el desempeño de los Jefes de Brigada y otros trabajadores que agrupa. Responder ante la Empresa, por los resultados de la UEB.

Grupo de Aseguramiento y Distribución

Dirigir y orientar las acciones del Grupo de Aseguramiento y Distribución para el cumplimiento eficiente de las misiones asignadas. Responder por la calidad de los servicios garantizando el nivel de competitividad y presencia en el escenario económico. Organizar y controlar la actividad de seguridad y salud en el trabajo, y las medidas para preservar el medio ambiente. Evaluar el desempeño de los trabajadores subordinados. Responder ante la Empresa, por los resultados del Grupo de Aseguramiento y Distribución.

3.3 Estrategia de Marketing Relacional en la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spiritus

El desarrollo del procedimiento de Estrategia Relacional se realizó en conjunto con el consejo de dirección de la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spiritus sobre la base del trabajo en grupo y el empleo de técnicas grupales en varias secciones de trabajo, así como la consulta a expertos.

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

Entidad

La Sucursal Comercial Caracol Sancti Spiritus cuenta con un total de 120 trabajadores, regida por una Dirección General, se subordinan las direcciones de: Recursos Humanos, Contabilidad y Finanzas, y la Dirección Comercial. En la base de la pirámide se encuentra una UEB de Aseguramiento y Distribución y 3 Unidades Empresariales de Base, que agrupan 32 tiendas, identificadas con los siguientes nombres comerciales.

UEB Trinidad de Cuba que incluye el segmento de tiendas hoteleras dedicadas a la comercialización de productos relacionados con el mercado de turismo internacional, la UEB Trinidad Colonial, que incluye el segmento extrahotelero, dedicado a comercializar productos de fabricación nacional, así como mercancías para el mercado interno en divisas y las tiendas que se ubican en el centro histórico cubren la demanda de productos de la artesanía nacional para el mercado turístico internacional, por último esta la UEB Centro, que se ubica en la ciudad de Trinidad y de Sancti Spiritus de forma simultánea, la cual se dedica a cubrir la demanda de mercancías dentro del mercado interno en divisas en la provincia.

Para el desarrollo de sus actividades se estructura en tiendas que abarcan el territorio como anteriormente expresado, fundamentalmente del Centro Histórico de la Ciudad de Trinidad, Península Ancón y Ciudad de Sancti Spiritus como capital provincial. La Sucursal anualmente realiza su Plan de Marketing con el objetivo de planificar y controlar las actividades de promoción y publicidad de su producto en el territorio.

Posee un equipamiento informático el cual presenta un estado de funcionamiento en red con todos los departamentos de la Empresa, el cual se desempeña de acuerdo con las posibilidades técnicas de las máquinas. Todas las Tiendas cuentan con Caja

Registradora, aunque su estado técnico no es el mejor ya que son equipos con obsolescencia y déficit de piezas de repuesto en el mercado nacional e internacional.

Variables incontrolables

Coyuntura económica

Con respecto al inicio del período especial, y que se mantiene aún en la actualidad, nuestro país ha ido tomando un grupo de medidas internas y externas que han permitido tener leve despegue en el desarrollo de nuestra economía, gracias también a las ayudas económicas y financieras de los hermanos pueblos de Venezuela, Brasil y la República Popular China que bajo las amenazas hechas por el imperio han sabido seguir colaborando con nuestro país lo que ha contribuido a seguir creando y desarrollando nuevas empresas con el fin de ampliarnos y mejorar las ofertas del cliente.

En esta valoración se expondrá además aquellas dificultades encontradas para la realización de las tareas cumplidas durante el año, así como de las tareas que no se pudieron cumplir y que se consideran necesarias trasladar para el plan del próximo año.

Situación política

A pesar del bloqueo imperialista que impone los Estados Unidos, nuestro país le ha mostrado al mundo que si se puede acabar con el imperialismo si los países de América y el resto del mundo se unen. Tal es así que América de Sur ha tenido una tendencia izquierdista encabezada por el hermano pueblo de Venezuela que ha sembrado una esperanza de unidad y que ha beneficiado a nuestro país en todo tipo de ayuda económica, financiera y de cooperación entre ambos países al igual que la hermana república de China que ha tomado parte en esta unión con nuestro país en la aprobación de proyectos de industrias y ayuda financiera que benefician a ambos países todo esto y mucho más ha hecho que nuestro país presente una situación política favorable.

Mercado

Por Acuerdo firmado el 27 de junio del 2000 la Dirección de la cadena de Tiendas Caracol aprobó la "Caracterización del Producto Caracol". En este Acuerdo se definió los siguientes tipos de tiendas. Tiendas Individuales que pueden ser Mixtas, Boutiques

y Especializadas, las mismas pueden ser Hoteleras o Extrahoteleras, otro grupo de Tiendas son las llamadas Galerías Comerciales que pueden ser Hoteleras o Extrahoteleras también, además aprobó una política marcaria para sus productos que analizaremos mas adelante. La Sucursal cuenta con 32 Tiendas, de ellas 28 en Trinidad y 4 Tiendas en la Ciudad de Sancti Spiritus.

Posee 4 Tiendas especializadas que son aquellas que comercializan una sola familia de productos, y que por excepción pueden tener otros complementos. Se proyectan fundamentalmente como Casas Especializadas y se pueden organizar en series con una tecnología bien definida para cada tipo y con elementos comunes de identidad. Se utilizan las siguientes especialidades:

- En Tabaco
- En Joyería
- En Bebida, llamadas Licoreras
- En Confecciones

La Sucursal cuenta con 3 Tiendas Boutique, los giros que comercializa son: calzado y artículos de piel, confecciones , calzado deportivo , perfumería y cosmética estas se encuentran ubicadas en Trinidad y son Tiendas Extrahoteleras. **(Ver anexo No. 4 Tabla que muestra el inventario de Tiendas de la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spiritus).**

El sector turístico tiene distintos atractivos dentro de la realización del comercio minorista entre ellos tenemos la garantía del abastecimiento de mercancías que tienen una alta relación calidad precio aunque no siempre se comporta de la manera que se espera , también están las expectativas que poseen los clientes internacionales por el producto cubano el Tabaco, Ron y Café, así como la artesanía de producción nacional, otro atractivo lo constituye la seguridad de la mercancía que compra en las tiendas las cuales se protegen de robos y desvíos, también esta el efecto multiplicador del sector en otras producciones las cuales son estimuladas para cubrir las necesidades de insumo hotelero y son codiciadas por algunos proveedores.

Como clientes actuales identificamos a la población de la provincia de Sancti Spiritus y a los turistas que visitan o se encuentran alojados en los Hoteles del Polo Trinidad

Sancti Spiritus y como clientes principales tenemos a los turistas canadienses que visitan a la ciudad de Trinidad así como las casas de Alojamiento u Hostales que existen.

Como competidores identificamos de forma indirecta a las cadenas de tiendas que se encuentran en el territorio en este caso **ARTEX S.A, PANAMERICANAS, CUBALSE, TRD CARIBEM, FONDO CUBANO DE BIENES CULTURALES Y CASA DE LAS AMERICAS**, ya que el único competidor directo identificado según estudio de mercado para **CARACOL S.A** es la **COMPAÑÍA HABAGUANEX S.A**, no encontrándose la misma en la Provincia de Sancti Spiritus.

El volumen de las ventas en el año 2007 ascendió a 2841.3 MP, y se propone para el año 2008 un cumplimiento de 3069.9 MP, por lo que de darle cumplimiento a lo planificado por la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spiritus, va a existir una relación 2007/2008 favorable en 338.6 MP.

Productos

La Sucursal Comercial Caracol Sancti Spiritus cuenta con 32 Tiendas diseñadas para resolver las necesidades de los consumidores tanto nacionales como internacionales que visitan la Provincia de Sancti Spiritus o la ciudad de Trinidad y con la calidad que se requiere, contamos también con un Almacén Central cuya dirección es calle Manuel Fajardo s/n en la ciudad de Trinidad, su teléfono es el 99 6745.

Los servicios que brinda la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spiritus se extienden a todas sus tiendas, que se dividen en diferentes estructuras comerciales, 4 tiendas en la Ciudad de Sancti Spiritus y 28 tiendas en la Ciudad de Trinidad y que se identifican de la siguiente forma:

Marcas Corporativas del Grupo Empresarial Caracol S.A

- D´Cuba : 7.Tiendas Turísticas ubicadas en Hoteles
- Mi Cuba: 6. Tiendas Turísticas extrahoteleras
- La Vega: 4 Tiendas que comercializan Ron, Tabaco y Café
- D´Fashion: 3 Tiendas que comercializan Confecciones para ambos sexos
- El Jardín: 2. Tiendas que comercializan Confecciones Infantiles y Juguetes
- El Bazar: 3. Tiendas que comercializan productos de Aseo y Limpieza

- Delicatessen: 1. Tiendas que comercializan Bebidas y Confituras
- Brillant: 1. Tiendas que comercializan Joyería Fina
- Minisupers:2 Tiendas que comercializan Alimentos y otros
- El Artesano.2 Tiendas que comercializan Calzado
- Aromas. 1 Tiendas que comercializan Perfumería y Cosmética

Precio

Los precios de las mercancías son superiores a los de la competencia indirecta (CIMEX, TRD, FCBC, ARTEX Y CUBALSE).

Tabla No. 1 – Resultados Generales de la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spiritus.

Indicadores	Comercial Caracol Sucursal Sancti Spiritus		
	Real 2007	Pronostico 2008	Plan 2009
Ingresos	2841.3	3069.9	3158.4
Utilidades	1081.4	1463.1	1520.9
Costo de la Mercancía	1264369.27	1317638.16	1345465.60
Gasto	495496.12	289119.34	292016.94
Costo x Gasto/CUC	1759.9	1606.8	1637.6
Utilidad /CUC Ingresos	0.38	0.47	0.48
Mermas+deterioros/utilidad	2.93	1.65	1.64
% venta de productos nacionales por turistas/días	19.49	17.49	18.00
Ingresos /inventarios	9.02	9.70	10.00
Promedio ventas diarias por trabajador.	102.42	111.00	114.00
Promedio ventas diarias por m ²	3.47	3.77	3.86



Figura No. 1 – Índice de Costos y Gastos.

Costos

Ha tenido un comportamiento muy inestable durante al año, contrario a lo que ha ocurrido en otras entidades

Gastos

Ha mantenido un comportamiento desfavorable debido fundamentalmente a reajustes que se realizaron en la depreciación de los activos fijos tangibles.

Principales problemas:

- Decrecimiento e incumplimiento significativo del plan de ingresos.
- Sobregiro en el índice planificado de costos y deterioro con relación al año anterior.
- Sobregiro en el índice planificado de gastos y deterioro con relación al año anterior.

Distribución

Los canales son (Almacén Distribuidora a Almacén Territorial) y vía Almacén Territorial a tiendas, pero en estos momentos tiene mayor cobertura e índice de penetración la vía proveedor a tienda.

La **figura No. 2** permitirá comprender mejor la identificación de los canales de distribución.

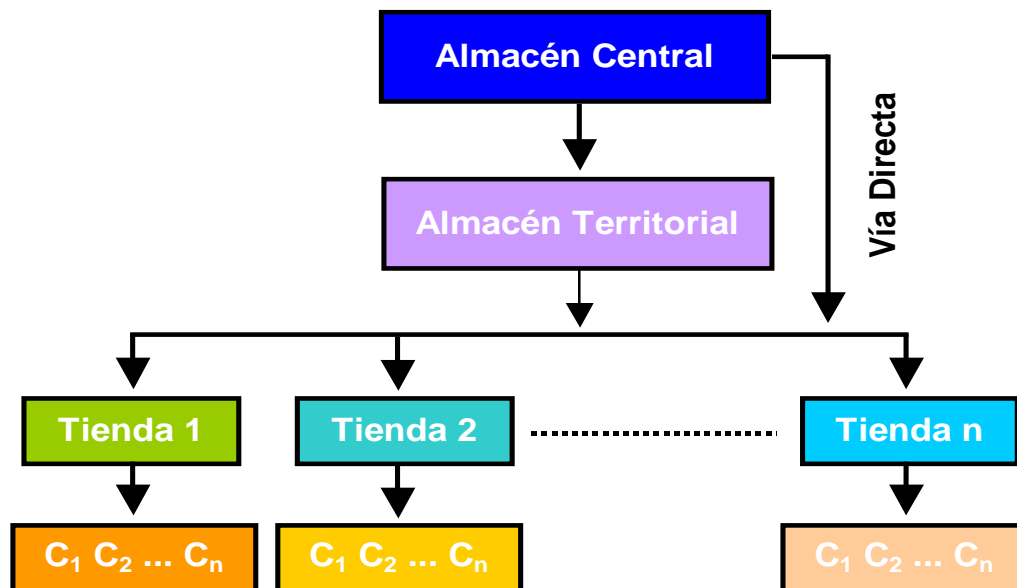


Figura No. 2 - Canales de distribución.

Stock o Inventario para la Venta: La Sucursal Comercial Caracol Sancti Spiritus, cuenta con un Almacén Central el cual es el encargado de recibir el 60% de las mercancías que se venden en las tiendas, la entidad trabaja con una cobertura de 240 días y una rotación de 2.8 veces, en ocasiones se produce ruptura de stock debido a errores en la planificación de las compras o problemas de pago a los proveedores.

Proveedores: La Sucursal cuenta con una cartera de 120 proveedores de ellos 86 Nacionales y 34 Extranjeros definidos, los cuales son los encargados de suministrar las mercancías a las tiendas, la mayor parte de las mercancías que comercializan las tiendas es de origen importado debido a la aceptable relación calidad precio de las mismas y al grado de aceptación de los clientes en el momento de realizar las compras. El mayor porcentaje de compras por subcuenta le corresponde a la Casa Matriz, todas las tiendas reciben mercancías, existe problema con las distribuciones de

mercancías desde almacén distribuidora a almacén territorial, ya que no se cumple a veces la ruta de distribución y desde almacén territorial a tienda por problemas de falta de agilidad en la ejecución del procedimiento de recepcionar y despachar, la mayoría de las tiendas

de la marca comercial D'CUBA cuentan con cajas registradoras optimas, específicamente las que están ubicadas en hoteles de la Península Ancón y las mismas cuenta con equipos procesadores de tarjetas de crédito(POS).

Promoción e imagen

Publicidad

Es escasa, no contamos con un presupuesto individual para realizarla, solamente se realizan informaciones con carácter social a través de la radio local. La actividad de publicidad se realiza de forma centralizada por parte del Departamento de Desarrollo y Calidad del Grupo Empresarial.

Promoción de Ventas

Son escasas las actividades de promoción de ventas, debido a la falta de financiamiento para las mismas, solo se realiza en forma de concurso en fechas especiales (14 de febrero, día de las madres, día de los padres, día de la normalización, fin de año), son pocas las actividades que se realizan con los proveedores, ya que la mayoría de las mercancías son importadas, solo se realiza con Bucanero, Los Portales y HCC.

IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS RELACIONALES

No se tienen identificados los procesos de relación con el cliente en la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spiritus exceptuando el procedimiento para la atención a las quejas y sugerencias de los clientes, el cual si esta identificado y se registra a través del Expediente de la Queja que incluye la recepción de la queja, las aclaraciones, las explicaciones, las soluciones y el seguimiento para garantizar un tiempo de respuesta adecuado. Debe considerarse además en la valoración del grado de orientación al cliente el procedimiento para la recogida y análisis de sugerencias, avisos, solicitudes y denuncias, por lo que se proponen los siguientes subprocesos para el proceso de relación cliente tienda, los cuales deben propiciar la orientación al cliente.

Captación del cliente

Este proceso se considera orientado al cliente cuando la red extrahotelera tiene bien definido los procedimientos de captación multicanal de clientes, *briefing* y de relación con los tour operadores, guías turísticas y alojamientos del destino.

Prestación y entrega del servicio

En este caso debe estar bien definido el flujo del proceso de prestación y entrega de manera que se puedan identificar los puntos críticos que necesitan mejora. Debe existir una organización de los turnos de servicio y los horarios en función de los requerimientos del cliente. Incide también en el grado de orientación al cliente de este indicador el dominio de idiomas por parte del personal, la programación de animación, el nivel de interactividad, participación activa del cliente y personalización del servicio, así como la toma de decisiones descentralizada.

Post venta

La orientación al cliente de este indicador se valora por los servicios de garantía, aviso de promociones, oportunidades y cambios en el servicio. Se considera además la existencia de procedimientos de gestión de la insatisfacción del cliente y la propuesta de alternativas de solución.

Fidelización

Las redes extrahoteleras orientadas al cliente en este indicador deben tener claras las políticas y estrategias de mantenimiento de la relación con los clientes más rentables, y las prácticas de Marketing Relacional que pueden incluir la atención a clientes VIP y servicios especiales como mensajería, cambio de divisas, entrega de arreglos florales y envío de felicitaciones y regalos individuales ó grupales, así como mantener abierta la comunicación multicanal con los clientes.

SISTEMA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

A pesar de los equipos con que cuentan las tiendas existen medios de comunicación que se encuentra dentro de la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spiritus, lo que implica un mejor aprovechamiento de las técnicas informáticas con más ventajas.

Se analizó que las tiendas no cuentan con el máximo de información a los clientes, empleados y proveedores ya que no se le puede dar un uso correcto de l servicio de

Internet por no tener acceso a ello; dejando fuera la interacción desde el exterior con clientes y proveedores, problemática esta que no permite trabajar en la promoción de los servicios que se brindan.

El desarrollo de las tecnologías informáticas en el año 2007 ha tenido buenos resultados ya que le ha permitido a las sociedades ir cambiando las tecnologías de acuerdo al soporte de los sistemas informáticos con que cuentan las tiendas y la Sucursal en general, obteniendo un mayor aprovechamiento de las nuevas ventajas en las informaciones que brindan los sistemas.

- **Clientes**

Las tiendas poseen un sistema de información a sus clientes que no cumple las condiciones para garantizar una gestión de marketing que mantenga informado a los mismos de las entradas de nuevas mercancías, rebajas de productos, ofertas exclusivas etc., no cuenta con un sistema de bases de datos con información de productos, informaciones a clientes que le permita al usuario interactuar desde el exterior.

- **Proveedores**

No se cuenta con un sistema que sea capaz de enviarles a los proveedores la solicitud de mercancías, por tal motivo los pedidos a los mismos se realizan por vía telefónica o personal, lo que provoca que no exista en ocasiones una constancia de los pedidos realizados, lo que crea una demora en servir los productos pedidos. En ocasiones los pedidos no se recogen correctamente y al llegar los productos muchas veces no llegan todos los que se necesitan.

- **Empleados**

La Sucursal utiliza diferentes mecanismos para la preparación del personal, así podemos señalar que se usan vías como: rotación por las diferentes áreas de servicio, estudio de manuales y documentos así como las funciones del puesto o actividad para los cuales se preparan. No obstante existen problemas en la comunicación del área de venta con respecto al almacén ya que la misma no tiene información del stock mínimo que le permita darle información al cliente sobre la existencia para la adquisición de determinados productos.

- **Merchandising.**

La situación del Merchandising del producto es bastante favorable ya que existe una mejoría en el mobiliario de las tiendas para la venta de las mercancías que se vende, pues el anterior presentaba rasgos de deterioro marcado. También existen tiendas que no tienen almacenes, aunque se ha mejorado su stock de reserva con condiciones adecuadas, se aplican las técnicas para la ubicación de mercancías.

Como instrumento de referencia para este análisis se toma lo expresado por KOTLER el cual define etapas relacionadas con la toma de información de Marketing, la inteligencia de Marketing, la Investigación de Mercado y el apoyo a la toma de decisiones manifestándose de la siguiente forma en la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spiritus.

El sistema de captación y procesamiento de datos en la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spiritus se realiza a través de una red informática que esta conectada a las cajas registradoras de cada tienda las cuales envían la información comercial y financiera hacia el departamento de informática de la empresa y después esta es trasladada hacia las direcciones comerciales y contables de la empresa los cuales se encargan de analizarlas , procesarlas y discutirlos a nivel de grupo en cada cierre de mes ejecutado, después de ser analizados y discutidos estos datos los mismos se llevan a un proceso de revisión e investigación de acuerdo con los resultados obtenidos se ejecuta una investigación de mercado para calzar los resultados y posteriormente se utilizan modelos estadísticos y herramientas de análisis estadístico para finalmente tomar la decisión correspondiente a lo obtenido en las otras etapas del proceso.

DECISIONES ESTRATÉGICAS RELACIONALES

CONSIDERANDO EL ANÁLISIS ANTERIOR SE ESTABLECEN LAS SIGUIENTES DECISIONES ESTRATÉGICAS:

- Garantizar y consolidar en la oferta comercial de las Unidades Empresariales de Base los productos y artículos más reconocidos y demandados por los clientes provenientes de los principales mercados emisores al Polo.
- Reducir los niveles de inventario a una cobertura de 120 días, propiciando una rotación de 3.0 veces.

- Lograr un resultado en la operación comercial eficiente con un índice de 0.427 centavos por peso de ingreso.
- Lograr un 50% en la participación de las ventas en el segmento Mercado Europeo, Ingles y Latinoamericano, del producto Tienda Individual D`Cuba y Mi Cuba.
- Lograr un ciclo de distribución de mercancías desde Almacén Central a Tiendas con un máximo de 48 horas después de recepcionada la mercancía.
- Lograr disminuir la incidencia de entrega de mercancías en horario de venta en un 10% hrs. despacho.
- Mantener actualizado el Sistema de Señalética en el 100% de las tiendas.
- Organizar actividades promocionales en el 100% de las fechas significativas(14 de febrero, día de las madres, día de los padres, 14 de octubre, fin de año, ocasiones especiales.
- Mejorar el uso de las técnicas de Merchandising en el 100% de las tiendas y evaluarlo.
- Incrementar el desarrollo del producto D`Cuba y mi Cuba en el 100% de las tiendas que lo comercialicen.
- Realizar el rediseño de las tiendas seleccionadas y aprobadas.
- Garantizar la correcta aplicación de la política de precios en el 100% de las tiendas.
- Mejorar el margen comercial en el 100% del producto MINISUPERS de las tiendas individuales.
- Lograr un índice general de satisfacción de clientes de 4 pts sobre 5 ptos.
- Implementar una estrategia de segmentación de mercado identificando el mercado meta y el posible nicho de mercado.
- Promover el desarrollo de una estrategia de diversificación con respecto a la publicidad, promoción y Merchandising, que permita un mayor conocimiento y posicionamiento de la marca Caracol en el Polo Trinidad - Sancti Spiritus.

- Implementar una estrategia de distribución que permita una disminución en el ciclo de entrega de mercancías a las tiendas y un mejor aprovechamiento del transporte.
- Coordinar con el Dpto. de Precios del Grupo Empresarial la realización de rebajas de precios estacionales.
- Implementar la nueva presentación de la marca CARACOL en el polo Trinidad - Sancti Spiritus.
- Implementar una estrategia de desarrollo del mercado, cubriendo las necesidades del mercado Latinoamericano específicamente de los países que integran el ALBA (Cuba, Nicaragua, Bolivia y Venezuela).
- Garantizar la capacitación y un alto nivel de especialización del personal que elabora en el área para mejorar el proceso de atención a clientes que garantice una mayor fidelización de los mismos.

SISTEMA DE CONTROL Y RETROALIMENTACIÓN

El control y la retroalimentación se realizan por tiendas, sobre la base de la rendición de cuenta de la marcha del cumplimiento de las decisiones estratégicas en sesiones del Consejo de Dirección de la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spiritus.

Se realizan encuestas a clientes, con el objetivo de monitorear el nivel de satisfacción y quejas con vista a mejorar la relación de las tiendas con los mismos y el grado de fidelización. Además se estará vigilante a las acciones y cambios que realice la competencia.

3.4 Evaluación de la incidencia de la implementación de la Estrategia de Marketing Relacional en la satisfacción de los clientes

Los resultados en la encuesta (**anexo No. 2**) que se aplicó para medir la satisfacción del cliente alcanzada por la entidad, aparecen a continuación (**tablas 3 y 4**):

Tabla No. 3 – Resultado de las encuestas realizadas. Septiembre 2007.

	Total	Sexo		Edad			
		Fem.	Masc.	16-35	36-55	Mas de 56	
	300	105	195	118	133	49	
Frecuencia con que visita la tienda (%)							
	Primera vez	Diariamente	Semanalmente	Mensualmente	Menos de cuatro veces al año		
	28.0	5.0	25.0	35.0	7.0		
Aspectos evaluados				Resultados (%)			
En su visita a la tienda:				Si	No	Algunas veces	
SUCURSAL COMERCIAL CARACOL SANCTI SPIRITUS	Recibe la atención que Ud. merece:			63.2		36.8	
	Percibe tranquilidad y armonía en el ambiente:			100			
	Recibe un trato personalizado:			37.4	39.5	23.1	
	Encuentra fácilmente los productos que busca:			15.3	51.2	33.5	
	Considera que la limpieza es buena:			100.0			
	El confort de la tienda es el esperado:			47.7	21.7	30.6	
	Los productos que se ofertan en nuestra tienda son:				Si	No	Algunos
	De marcas reconocidas:			56.1	10.8	33.1	
	Muy parecida a las de otras tiendas similares:			26.6	32.2	41.2	
	De una gran variedad:			25.7	46.2	28.1	
	De acuerdo con sus gustos y preferencias:			24.0	36.2	39.8	
	Únicos y exclusivos:			11.1	41.2	52.3	
	¿Cómo Ud. considera que son los precios de nuestros productos?				Acces.	Poco acces.	En corresp. con su calidad
				20.3	60.3	19.4	

Tabla No. 4 – Resultado de las encuestas realizadas. Marzo 2008.

	Total	Sexo		Edad		
		Fem.	Masc.	16-35	36-55	Mas de 56
	300	111	189	121	150	29
Frecuencia con que visita la tienda (%)						
	Primera vez	Diariamente	Semanalmente	Mensualmente	Menos de cuatro veces al año	
	30.3	7.3	23.4	30.7	8.3	
Aspectos evaluados				Resultados (%)		
SUCURSAL COMERCIAL CARACOL SANCTI SPIRITUS	En su visita a la tienda:			Si	No	Algunas veces
	Recibe la atención que Ud. merece:			92.3	4.7	3.0
	Percibe tranquilidad y armonía en el ambiente:			85.7	5.3	9.0
	Recibe un trato personalizado:			68.7	14.3	17.0
	Encuentra fácilmente los productos que busca:			56.4	14.3	29.3
	Considera que la limpieza es buena:			100.0	0	0
	El confort de la tienda es el esperado:			81.3	12.7	6.0
	Los productos que se ofertan en nuestra tienda son:			Si	No	Algunos
	De marcas reconocidas:			84.2	15.0	2.6
	Muy parecida a las de otras tiendas similares:			79.3	3.3	17.4
	De una gran variedad:			34.8	36.0	29.2
	De acuerdo con sus gustos y preferencias:			50.7	23.3	26.0
	Únicos y exclusivos:			35.5	40.0	24.5
	¿Cómo Ud. considera que son los precios de nuestros productos?			Acces.	Poco acces.	En corresp. con su calidad
				67.1	3.7	29.2

Los resultados en las encuestas muestran que, en la **Calidad del Servicio** en el mes de septiembre 2007, dicen **si** = 63.2%, **no** = 0%, **a veces** = 36.8%; mientras los resultado de marzo 2008 dicen **si** = 92.3%, **no** = 4.7%, **a veces** = 3.0%, por lo que se muestra un paso positivo de ascenso en este atributo, dado por el completamiento en las tiendas de personal calificado, proveniente de las diferentes escuelas que gradúan trabajadores y estudiantes para estos puestos. El IPE de Economía “José Mendoza García y la Escuela de Hotelería y Turismo.

Con relación al atributo **Ambiente de Servicio** en el mes de septiembre 2007 dicen **si** = 100.0%, **no** = 0%, **a veces** = 0%, mientras en marzo 2008 dicen **si** = 85.7%, **no** = 5.3%, **a veces** = 9.0%, aquí se muestra una ligera disminución en el 2008, dado, fundamentalmente, por el crecimiento del turismo en este tiempo, tanto extranjero como nacional, que provocan un intenso flujo de entrada y salida a las tiendas del territorio, creando un ambiente no agradable del todo, una disminución de las ofertas y un ligero aumento de la demanda.

En la **Personalización del Servicio**, septiembre 2007, dicen **si** = 37.4%, **no** = 39.4% y **a veces** = 23.1; en marzo 2008, dicen **si** = 68.7%, **no** = 14.3% y **a veces** = 17.0% , aumenta el doble en marzo 2008 con relación a septiembre 2007, principalmente por los cursos de superación que oferta la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spiritus en coordinación con la Escuela de Hotelería y Turismo para sus trabajadores en temporada baja. Esto contribuye a que aprendan a dominar técnicas para atraer a los clientes hacia la compra.

El atributo **Merchandising** entre los más polémicos, muestra en septiembre 2007 que **si** = 15.3%, **no** = 51.2%, **a veces** = 33.5%, cambia sustancialmente en marzo 2008, **si** = 56.4%, **no** = 14.3%, **a veces** = 29.3%. Aquí influye poderosamente la mejoría de la gestión de marketing realizada por la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spiritus, sustituyendo el mobiliario y las tiendas cuentan con un stock de reservas con condiciones adecuadas, así como se aplican técnicas para la ubicación de la mercancía.

Limpieza, el único atributo que mantiene el índice de por ciento igual en ambos períodos, **si** = 100%, **no** = 0%, **a veces** = 0% es algo que no ha decaído en las tiendas pues limpiar se hace tanto al inicio como al final de cada jornada laboral, con la ayuda de todos los trabajadores y el personal de dirección.

Con relación al atributo **Confort** ha tenido una mejoría considerable, en septiembre 2007, **si** = 47.7%, **no** = 21.7%, **a veces** = 30.6%, en marzo 2008 los clientes dicen **si** = 81.3%, **no** = 12.7%, **a veces** = 6.0%. Las tiendas han mejorado los exhibidores de

productos, se realizaron inversiones en la climatización, se instalaron probadores de ropa, calzado y guardadores de bolsos.

El atributo **Branding** se comportó en septiembre 2007, **si** = 56.1%, **no** = 10.8%, **a veces** = 33.1%, en marzo 2008, **si** = 84.2%, **no** = 15.0%, **a veces** = 2.6%, influye su mejoramiento en la creación de tiendas por departamentos, que ofertan marcas reconocidas y buscadas por los clientes.

Diferenciación, es un atributo en ascenso, se comportó en septiembre de 2007, **si** = 26.6%, **no** = 32.2%, **a veces** = 41.2%, en marzo 2008, **si** = 79.3%, **no** = 3.3%, **a veces** = 17.4%, se puede decir que ha influido el aumento de tiendas en la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spiritus y poco aumento en la variedad de los productos, que en ocasiones deben surtir las tiendas con productos iguales, pero influye además el crecimiento de la población, que exige cada vez más la cercanía de sus compras, y por consiguiente, el aumento de puntos de ventas en la ciudad.

Variedad, se destaca como uno de los que menos crecimiento ha tenido, en septiembre 2007, **si** = 25.7%, **no** = 45.2%, **a veces** = 28.1%; en marzo 2008, **si** = 34.8%, **no** = 36.0%, **a veces** = 29.2%, como principal problema tenemos el bloqueo económico norteamericano y sus leyes extraterritoriales, el incremento del mercado negro, el aumento de la demanda del turismo y los cambios con frecuencia en la moda.

La **Afinidad** ha tenido un buen paso de avance cuando comparamos septiembre 2007, **si** = 24.0%, **no** = 36.2%, **a veces** = 39.8%, en marzo 2008, **si** = 50.7%, **no** = 26.3%, **a veces** = 26.0%, este atributo se destaca en la personalización de las tiendas, las mismas se caracterizan por vender productos afines con lo que se destinan, es decir, se han especializado a algunas de estas tiendas: especialidad en tabaco y ron, confecciones, calzado, minisuper, perfumería, imagen cuba y photo club, etc. Además de una pequeña mejoría en las confecciones de niños y personas de la tercera edad fundamentalmente.

El atributo **Exclusivo** hoy en día se ha convertido en algo importante para el cliente, todos queremos tener algo que se diferencie de los demás, sin embargo por diferentes razones y a pesar de los esfuerzos que se hacen a avanzado poco, en septiembre 2007 si = 11.1%, no = 41.2%, a veces = 52.3%; marzo 2008, si = 35.5%, no = 40.0, a veces = 29.2%.

Precios, como uno de los atributos más importantes, por la necesidad del cliente, es aceptado considerablemente a pesar de existir diferencias entre lo que se vende y el salario que recibe un trabajador, sin embargo se reconoce que los mismos han mejorado considerablemente, en septiembre 2007, sí = 20.3%, no = 60.3%, a veces = 19.4; marzo 2008, si = 67.1, no = 3.7, a veces = 29.2%.

Como complemento a las encuestas aplicadas se le propuso a los clientes encuestados dar sus opiniones y sugerencias (**ver Anexo 2**), el análisis de las respuestas arrojó que las mayores insatisfacciones del cliente fueron:

Septiembre 2007

1. Mejorar la atención a los clientes.
2. Los precios no están acorde al salario de los trabajadores.
3. Que la variedad de los productos lácteos aumente.
4. No existe variedad de frutas en conservas y naturales en los estantes de exposición de productos.
5. Las tallas de la ropa interior por lo general son pequeñas, las llamadas estándar se escasean a menudo o no llegan al cliente las necesarias.
6. La atención al cliente debe ser esmerada.
7. La variedad y calidad del calzado es pésima.
8. La calidad y variedad de las bebidas, refrescos y licores son incongruentes.
9. La Sucursal Comercial Caracol Sancti Spiritus debe hacer un análisis sobre la rotación del personal en las tiendas.
10. Los productos electrodomésticos se dificultan.
11. Las rebajas de precios en el mejor de los casos no suceden a tiempo.
12. En las tiendas no existe variedad de dulces finos o productos alimenticios manufacturados.

13. Que los dependientes sean más profesionales en el momento de la venta, ayudando al cliente de forma profesional.

Marzo 2008:

1. Por la exigencia del cliente, que exista una mejor oferta de tintes y maquillaje facial, así como productos para la piel.
2. Las tiendas deben mejorar respecto a su objeto social, vender que es para lo que están destinadas.
3. Las prendas de vestir para las diferentes edades se escasean.
4. La perfumería debe estar acorde al momento actual.
5. Deber existir mayor surtidos de frutas y vegetales en conservas.
6. Subsiste aún el problema de las tallas.
7. Que se creen más tiendas de venta exclusiva en la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spiritus.

Gráfico No. 1 – Comparación resultado de las encuestas.

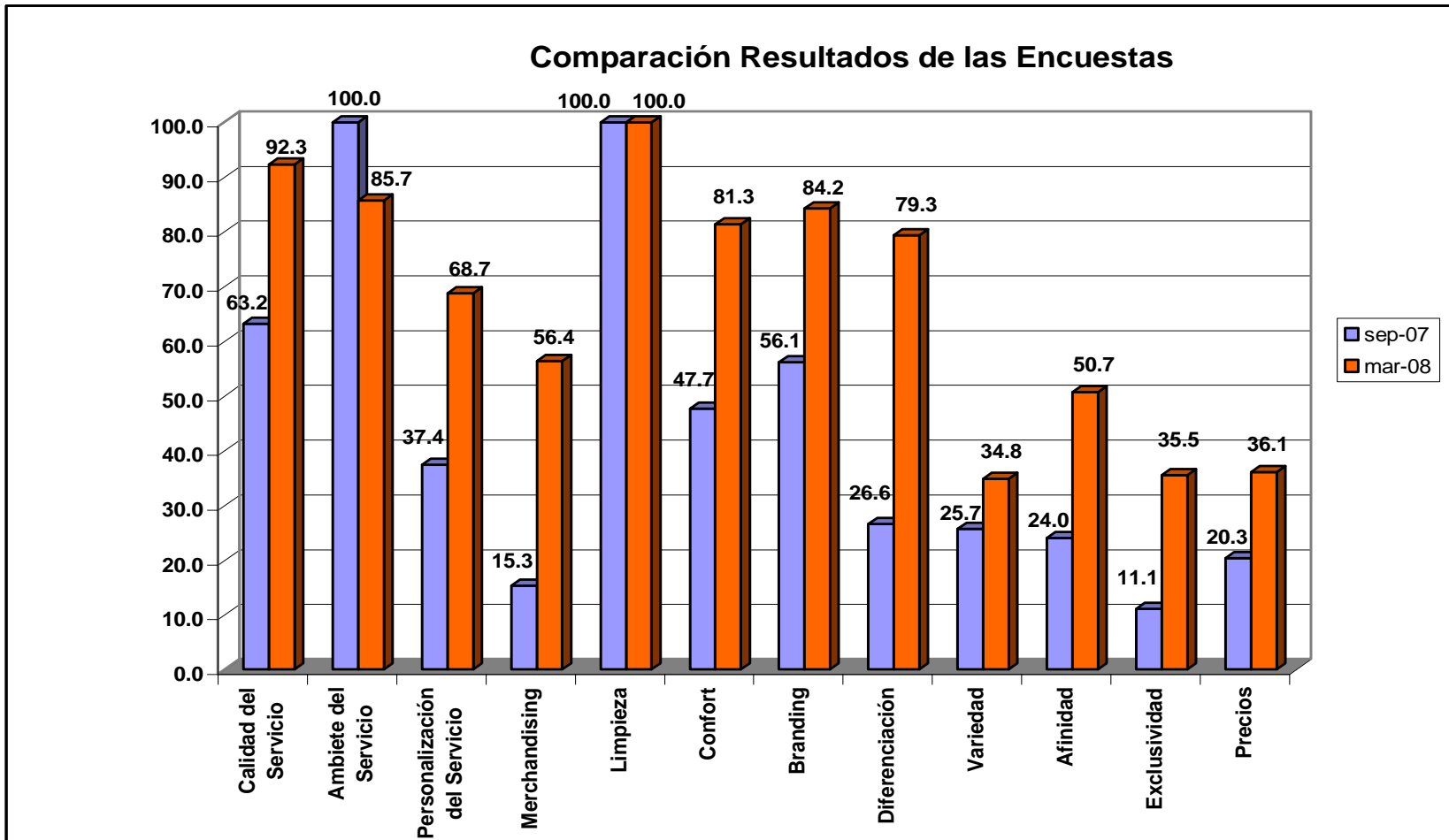


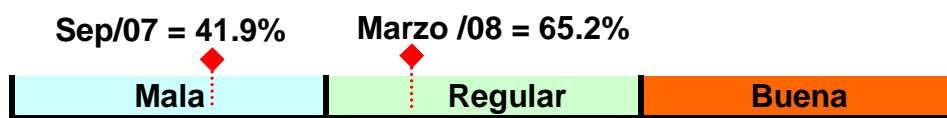
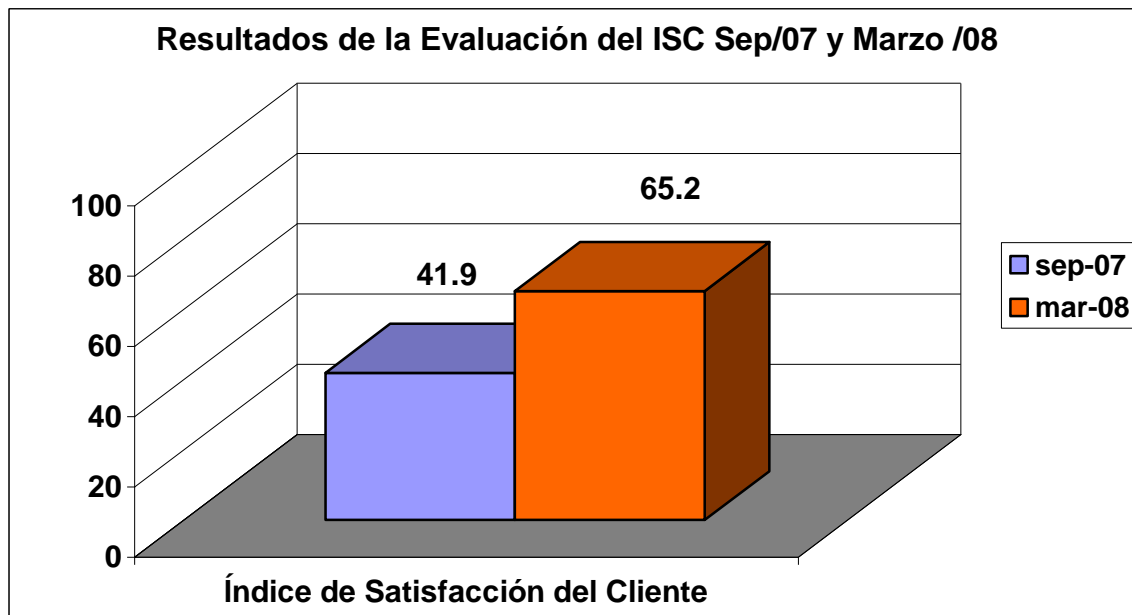
Tabla No. 5 - Cálculo del Índice de Satisfacción del Cliente (Septiembre 2007)

Criterios	Importancia	Peso del Criterio Wi	ISC
Calidad del servicio	9.0	0.0900	5.69
Ambiente del servicio	8.0	0.0800	8.00
Personalización del servicio	7.0	0.0700	2.66
Merchandising	8.0	0.0800	1.22
Limpieza	6.0	0.0600	6.00
Confort	7.0	0.0700	3.34
Branding	9.0	0.0900	5.05
Diferenciación	8.0	0.0800	2.13
Variedad	10.0	0.0100	2.57
Afinidad	11.0	0.110	2.64
Exclusividad	9.0	0.0900	1.00
Precios	8.0	0.0800	1.62
	100.0	1.000	41.9

Tabla No. 6 - Cálculo del Índice de Satisfacción del Cliente (Marzo del 2008)

Criterios	Importancia	Peso del Criterio Wi	ISC
Calidad del servicio	9.0	0.0900	8.31
Ambiente del servicio	8.0	0.0800	6.85
Personalización del servicio	7.0	0.0700	4.81
Merchandising	8.0	0.0800	4.51
Limpieza	6.0	0.0600	6.00
Confort	7.0	0.0700	5.69
Branding	9.0	0.0900	7.58
Diferenciación	8.0	0.0800	6.34
Variedad	10.0	0.0100	3.48
Afinidad	11.0	0.110	5.58
Exclusividad	9.0	0.0900	3.20
Precios	8.0	0.0800	2.89
	100.0	1.000	65.2

Gráfico No. 2 – Resultado de la evaluación del ISC



Beneficios de la implementación del procedimiento.

100

La investigación logró proporcionar a la entidad mejoras en los indicadores generales, implementando un procedimiento para mejorar la satisfacción del cliente en la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spiritus, se calcula el Índice de Satisfacción del Cliente y la entidad va a tener beneficios en los atributos que se analizan por su importancia.

Se logra diseñar e implementar un procedimiento para mejorar la satisfacción del cliente en la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spiritus. Logrando establecer estrategias que contribuyan a lo anterior y se identifican los procesos relacionales.

Los atributos del servicio que logran mejora en la satisfacción del cliente son:

- Calidad del Servicio.
- Personalización del Servicio.
- Merchandising.
- Confort.
- Branding.
- Diferenciación.
- Afinidad.

Existen otros atributos que mejoran, pero que sus resultados no son aún satisfactorios o relevantes.

CONCLUSIONES

1. El análisis bibliográfico proporcionó la información necesaria para la construcción del Marco Teórico Referencial de la investigación en función de los aspectos relacionados con la Estrategia de Marketing Relacional y la satisfacción del cliente.
2. Se hace un análisis detallado de la situación actual de la entidad con relación al Marketing Relacional, pues no se contaba con una estrategia que permitiera lograr una mayor satisfacción del cliente.
3. Se elige un procedimiento compuesto por 5 etapas, lo que hace posible diagnosticar los componentes necesarios para alcanzar la satisfacción del cliente. Comienza con el análisis de la situación, identificación de los procesos relacionales, el sistema de información y comunicación, las decisiones estratégicas relacionales son establecidas, y el sistema de control y retroalimentación.
4. Se logra diseñar la Estrategia de Marketing Relacional en la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spiritus según el procedimiento elegido.
5. La incidencia de la implementación de la Estrategia de Marketing Relacional en la satisfacción del cliente arrojó que de septiembre 2007 a marzo 2008 ha existido una mejoría de un 23.3%, conociendo que en septiembre 2007 existía un ISC de 41.9%, y en marzo 2008 un 65.2%.

RECOMENDACIONES

1. Continuar con la Implementación de las estrategias propuestas para mejorar el Índice de Satisfacción del Cliente y elevar los ingresos en la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spiritus.
2. Proponer a la Casa Matriz de Caracol la generalización y adecuación de este trabajo según intereses particulares en el resto del país.
3. Divulgar los resultados obtenidos a través de eventos científicos, publicaciones y forum.

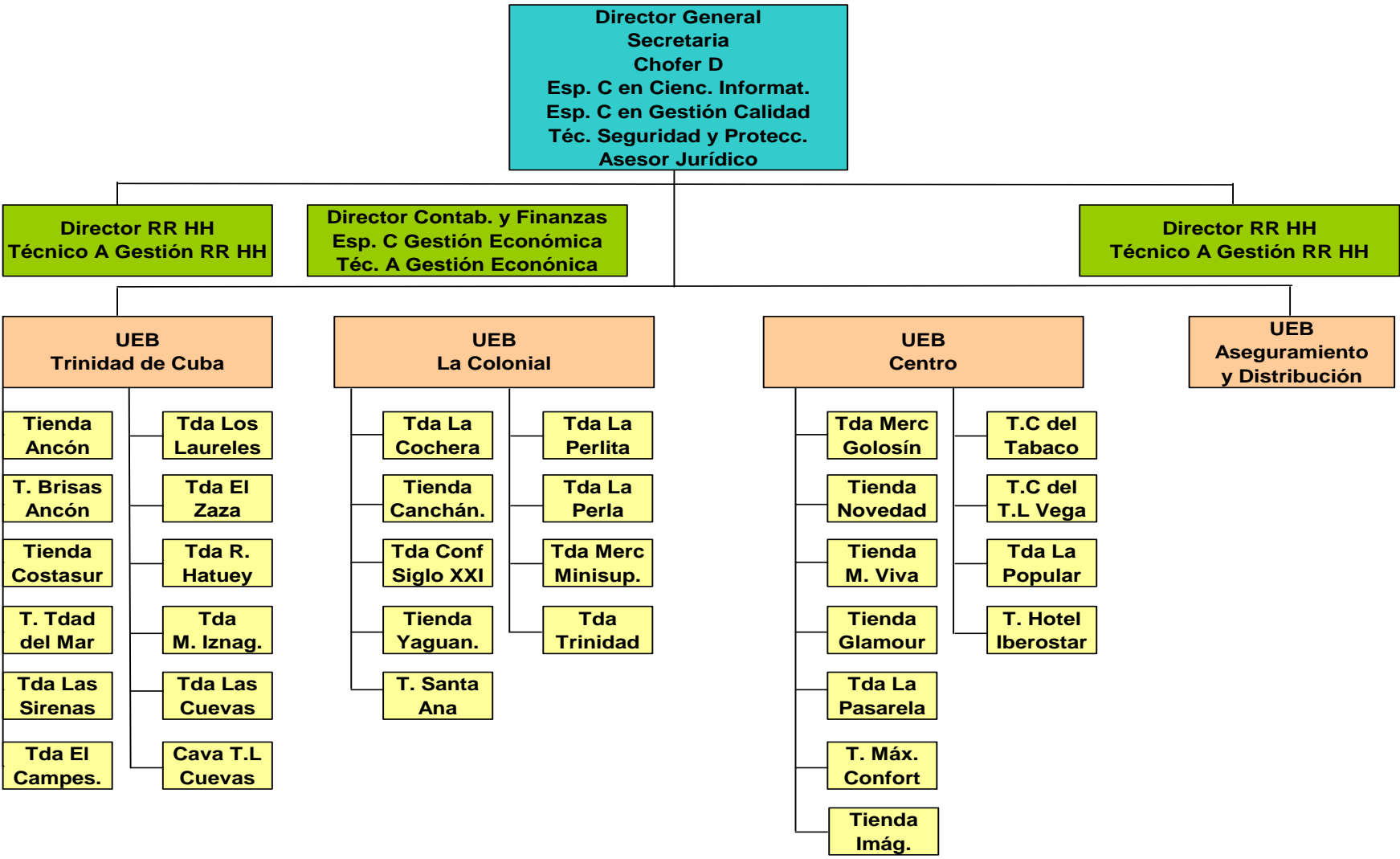
BIBLIOGRAFÍA.

1. Aaker, D.y Day , G. Investigación de Mercados. Edic. Mc Graw Hill. 1995.
2. ABC del Marketing. Editorial Gestión 2000 S.A., Barcelona, 1997.
3. ABC del Marketing - Barcelona: Editorial Gestión 2000 S.A.
4. Alet J. "Marketing Relacional. " Gestion 2000, Barcelona 1994
5. Alet, J. "Marketing Relacional. Cómo obtener clientes leales y rentables". Ediciones Gestión 2000 SA. Barcelona. 1996.
6. Alfaro T." El Marketing como arma competitiva". McGraw - Hill. Instituto de Empresa. Interamericana de España, S.A. España. 1994...
7. Ansoff, I. "Corporatee Strategy".McGraw-Hill, New York.1965.
8. Barttels , R. " The Development of Marketing Thought" . 1962
9. Bassat, L. "El libro Rojo de la Publicidad" Ediciones Folio. España.1993.
10. Bigne, E: "Turismo y Marketing. Una Revisión y Perspectiva de Futuro". Revista de Estudios Turísticos, No. 129.1996.
11. Bird D. " *Marketing Directo con sentido común*". Ediciones Díaz de Santos, S.A. España. 1991.
12. Buttllle F.A."SERVQUAL: Review, Critique, Research Agenda". European Journal of Marketing, Vol. 30, No.1, pp.8-32.1996.
13. Cateora, P.R. "Marketing Internacional". 8 ed. Times Mirror S.A., España,1995.
14. La Teoría del Marketing Estratégico. Editorial "Como se hace un Plan Estratégico". ESIC, Madrid, 1994.
15. Conde. E. y Bernal. M y Cuellar. L. (2004). El Marketing de Relaciones Un imperativo en la Empresa Turística. Editorial Revista Gestión de Hoteles. Editorial Alción julio-agosto.
16. Cruz, R.I. "Fundamentos de Marketing". Edit.Arial S.A. España. 1990.
17. CRM
[http://www.marketing-xxi.com/crm-\(costumer-relationship-management\)-o-gestion-de-las-relaciones-con-los-clientes-61.htm](http://www.marketing-xxi.com/crm-(costumer-relationship-management)-o-gestion-de-las-relaciones-con-los-clientes-61.htm)
18. CRM en la práctica
http://www.improven-consultores.com/paginas/documentos_gratuitos/que_crm.php
19. Cuadernos. "Curso de Marketing 2. Política de Producto". ESEM. Madrid. 1999.

20. Estudio de satisfacción clientes
www.improvement.cl/investigaciondemercados/estudiosatisfaccion_clientes.htm
21. Hansotia, Behram. (2003). Gearing up for CRM: Antecedents to successful implementation. *Journal of Database Management*. Volume 10, 121-133. Recuperado Junio 7, 2004, de Proquest database.
22. Izquierdo, L. 2005 Instrumento metodológico para Implantar la Estrategia Relacional
23. Jordá Alain, (2000) Atraer, captar y fidelizar www.hipermarketing.com
24. Kolsky, Esteban. (2004). Want to Succeed in CRM? Don't Call It CRM. Recuperado Junio.
25. Kotler, Philip. "Mercadotecnia". 6ta edición. Prentice Hall. 1996. 826 pág
26. Kotler Philip (1992), Dirección de marketing. 7ma Ed. Prentice Hall.
27. Levitt, Theodore. "Comercialización Creativa". Compañía Editorial Continental. México. 1986. 191 pág.
28. Levitt, Theodore. "Innovation in Marketing". McGraw Hill. 203 pág.
29. López, Carlos. ¿Sabes que es CRM?. Recuperado Junio 1, 2004,
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/20/crm.htm>
30. Marketing Relacional: ¿Cómo y cuándo utilizarlo? www.forobuscadores.com
31. Marketing Interno de la información www.criteriainformacion.com
32. Marketing de relaciones duraderas www.todofitness.com
33. Navarro, Eduardo. ¿Qué es CRM?. Recuperado Junio 1, 2004,
[dehttp://www.improven-consultores.com/paginas/documentos_gratuitos/que_crm.php/t_blank](http://www.improven-consultores.com/paginas/documentos_gratuitos/que_crm.php/t_blank)
34. Navarro, Eduardo. Las realidades del CRM. Recuperado Junio 1, 2004, de
<http://www.tress.com.mx/boletin/Noviembre2002/crm.html>
35. Poter, M. Ventajas competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. / Michael Poter. Prentice Hall Hispanoamericana. T-2.
36. Proceso de Relación con el cliente http://www.mercadeo.com/48_relacion.htm
37. ¿Qué es Marketing Relacional?.
<http://www.gestiopolis.com/cursomarketing/marketing.htm>
38. Romero Lamoru Idalia (2000). [Calidad total](http://www.monografias.com/trabajos/conge/conge.htm): Aspectos básicos en los servicios.
<http://www.monografias.com/trabajos/conge/conge.htm>

39. Santesmases Mestre, Miguel: "Marketing: conceptos y estrategias", 4ta ed. Ediciones Pirámide S.A, 1999.
40. La Satisfacción de clientes.
<http://www.clminnovacion.com/documentacion/fidelizacion/satisfaccion.htm>
41. Sarner, Adam. (2004). With CRM, Viewpoint Proves That Change Is Good. Recuperado.
42. Shaw, Rochelle. (2002). Customer Relationship Management (CRM): Overview.

ANEXO 1. Estructura Funcional de la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spiritus



ANEXO No. 2.

Las opiniones que usted exprese serán tomadas en cuenta para mejorar nuestra oferta y servicios. Gracias por su colaboración. / Your opinions will taken into account to improve our offer and services. Thank you for cooperation. / Vos opinions seront prises en compte afin d'améliore nos offers et sevices. Merci de votre coopération. / Iler Meinungen werden bei der Verbesserung unseres Angebots und unserer Dienstielstungenberücksichtigt Wir badaken uns für ihre Mitarbeit. / Le riposte che vorra darci saranno per migliorare le nostre offerte e I nostri servizi la rangraziano per le Sua colliaborazione.

Nacionalidad / Nationality / Nationalité / Staatsangenhörigkeit / Nazionalità:

Sexo / sex / sexe / Geschiecht / Sesso:

Femenino / Female / Féminin / Weiblich / Femminite

Masculino / Male / Masculin / Männlich / Maschile

Edad / Age / sêxe /Alter / Etá

16 – 35

36 – 55

Más de 56 / over 56 / plus de 56 / 56 under alter / piú de 56

1.- ¿Con qué frecuencia visita nuestra tienda? / How often do you visit our shop? / Fréquentez-vous notre magasin? / Wie oft besuchen Sie uniere Verkaufseinrichtung? / Con che frequenza visita il nosstro negozio?

¿Por primera vez? / For the first time / Pour la premerirée fois / zum erstenmal / Ela primera volta.

Diariamente / Every day / Tous les jours / Täglich / Quotidianamente

Semanalmente / Weekly / Tutes les semaines / Wóchentlich / Settimanalmente.

Mensualmente / Monthly / Tous les mois / Monatlich / Mensilmente.

Menos de 4 veces al año / Les than four times a year / Moins de 4 foir par an / weniges als 4 Mai in Jarh / Meno di 4 voite all' nno

En su visita a la tienda / When you visit our shop / Dans votre visite au magasin / Während Ihres Besuchs der Verkaufseinrichtung / Durante la sua visita al negozio:

	SI	NO	ALGUNAS VECES
	Yes Qui Ja Si	No No Nein NO	Sometimes Quelques Fois Gelegentlich Qualque volta
<p>¿Recibe la atención que usted merece? You receive the attention you deserve? Recceez-vous l' accueil que vous méritez? Erhalten Sie die Aufmerksamkeit, die Sie verdienen? Recive il servizio e la cortesia che Lei merita?</p>			
<p>¿Percibe tranquilidad y armonía en el ambiente? You perceive a quiet and harmonious environment? Contatez-vous une ambiance tranquile et agreeable? Empfinden Sie eine Atmosphäre der Ruhe und Harmonie? Trova un ambiente tranquilo e armonioso?</p>			
<p>¿Recibe un trato personalizado? You receive a personalized treatment? Recevez-vous un traitement personnalisé? Erhalten Sie eine auf Ihre persönlichen Bedürfnisse abgestellte Bedienung?</p>			
<p>¿Encuentra fácilmente los productos que busca? You find the products you are looking for easily? Trouvez-vous facilement les produits que vous désirez? Finden Sie leicht die gesuchten Waren? Trova facilmente i prodotti che cerca?</p>			
<p>¿Considera que la limpieza es buena? You consider that shop is clean? A votre avis le magasin est-il propre? Bewerten Sie die Sauberkeit als gut? Ritene che la pulizia sia buona?</p>			
<p>¿El confort de la tienda es el esperado? You find the level of comfort you expected? Le confort est celui que vous attendiez? Entspricht der Komfort der Verkaufseinrichtung Ihren Erwartungen? Il confort del negozio è come se lo aspetta?</p>			

Los productos que se ofertan en nuestra tienda son / The products offered in our shop /
 Les produits offerts dans notre magasin sont / Die in unserer Verkaufseinrichtung
 angebotenen Waren / I prodotti offerti nel nostro negozio sono:

	SI	NO	ALGUNAS VECES
	Yes Qui Ja Si	No No Nein NO	Sometimes Quelques Fois Gelegentlich Qualque volta
De marcas reconocidas. Are of web-know brands. Des marques renommées. Traquen becante Warenzeichen. Di marche conosciute.			
Muy parecido a las de otras tiendas similares. Are very similar to tose youy find in simila shops. Semblables á ceud d´autres magasins similaires. Sind denen anderer analoge Verkaufseinrichtungen Sehr áhnlich. Molto simili ad altri negozi dello stesso tipo.			
De una gran variedad. Have a wide variety. Très varies. Sind sehr vielgestailting Di grande varietá.			
De acuerdo con sus gustos y preferencias. Met your taste and preferences. Correspondants á vos goûts préférences. Entsprechen ihrem Geschamack unid geineßen Ihren Vorzug. Incontrato I suoi gusti ele sue preferenze.			
Únicos y exclusivos. Are unique and exclusive. Uniques et esclusifs. Sind einmalig und exklusiv. Unici ed esclusivi.			

4.- ¿Cuáles productos a usted le gustaría encontrar en nuestra tienda? / What products would you like to find in our shop? / Qu'yels sont les produits que vous desireriez trouver dans notre magasin? / Wie schatzen Sie die Preisen unserer Producte ein? / Quali prodotti vorrebbe trovare nel nostro negozio?

5.- ¿Cómo usted considera los precios de nuestros productos? / How do you rate the price of you products? / A propos des prix des nos produits qu' en penzes vous? / Wie schätzen Sie die Preise unserer Prodkte ein? / Come considera i prezzi dei nostri prodotti?

- Accesibles** / Affordable / Accesibles / entsprechen / Accessibili
- Poco accesibles** / Not very Affordable / Peu accessibles / Kaum erschwinglich / Poco accessibili.
- En correspondencia con su calidad** / The price matches the quality / Correspondamts á la qualité / Erschwinglich Ihrer Qualität / In linea con la qualità del prodotti.

6.- Sugerencias / Sugerencias / Sugesions / anregungen / Suggestimenti.

ANEXO No. 3: Selección de los Atributos para la puntuación.

Indicadores	Puntuación
1. Calidad del servicio	
2. Ambiente del servicio	
3. Personalización del servicio	
4. Merchandising	
5. Limpieza	
6. Confort	
7. Branding	
8. Diferenciación	
9. Variedad	
10. Afinidad	
11. Exclusividad	
12. Precios	

ANEXO No. 4: Inventario de Tiendas de la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spiritus.

No	Sucursal	Nombre Tienda	Producto	Tipología	Especialización
1	Santi Spiritus	Casa del Campesino	Tienda individual	Mixta	TURISTICA
2	Santi Spiritus	Las Cuevas	Tienda individual	Mixta	TURISTICA
3	Santi Spiritus	Cava de Tabaco Las Cuevas	Tienda individual	Especializada	TABACO RON Y CAFE
4	Santi Spiritus	Costa Sur	Tienda individual	Mixta	TURISTICA
5	Santi Spiritus	Las Sirenas	Tienda individual	Mixta	TURISTICA
6	Santi Spiritus	Trinidad del Mar	Tienda individual	Mixta	TABACO RON Y CAFE
7	Santi Spiritus	Brisas Ancón	Tienda individual	Mixta	LICORES Y DELICATSEN
8	Santi Spiritus	Ancón	Tienda individual	Mixta	TURISTICA
9	Santi Spiritus	Santa Ana	Tienda individual	Mixta	PRODUCTOS CUBANOS
10	Santi Spiritus	Casa del Tabaco	Tienda individual	Especializada	TABACO RON Y CAFE
11	Santi Spiritus	Trinidad	Tienda individual	Mixta	PRODUCTOS CUBANOS
12	Santi Spiritus	La Canchanchara	Tienda individual	Mixta	PRODUCTOS CUBANOS
13	Santi Spiritus	La Cochera Brunet	Tienda individual	Mixta	PRODUCTOS CUBANOS
14	Santi Spiritus	Las Delicias	Mercado	Mixta	ALIMENTOS,ASEO Y LIMPIEZA
15	Santi Spiritus	Siglo XXI	Tienda individual	Mixta	CONFECCIONES AMBOS SEXOS
16	Santi Spiritus	La Popular	Tienda individual	Mixta	ALIMENTOS,ASEO Y LIMPIEZA
17	Santi Spiritus	La Vega	Tienda individual	Especializada	TABACO RON Y CAFE
18	Santi Spiritus	La Pasarela	Galeria comercial Trinidad	Mixta	CONFECCIONES AMBOS SEXOS
19	Santi Spiritus	Novedades	Galeria comercial Trinidad	Mixta	JUGUETES
20	Santi Spiritus	Moda Viva	Galeria comercial Trinidad	Boutique	CALZADOS Y ART. PIEL AMBOS SEXOS
21	Santi Spiritus	El Golosin	Mercado	Mixta	ALIMENTOS,ASEO Y LIMPIEZA
22	Santi Spiritus	Típica Cubana 1	Fotografía y video	Mixta	ACCESORIOS FOTOGRAFICOS
23	Santi Spiritus	Maximo Confort	Galeria comercial Trinidad	Boutique	CONFECCIONES,CALZADO Y ACC.DEPORT
24	Santi Spiritus	El Glamour	Galeria comercial Trinidad	Boutique	PERFUMERIA Y COSMETICA
25	Santi Spiritus	Manaca Iznaga	Tienda individual	Mixta	PRODUCTOS CUBANOS
26	Santi Spiritus	La Perla de Cuba	Tienda individual	Mixta	CONFEC,CALZADOS Y ART PIEL AMBOS SEXOS
27	Santi Spiritus	La Perlita	Tienda individual	Mixta	CONFEC,CALZADOS Y ART PIEL AMBOS SEXOS
28	Santi Spiritus	Los Laureles	Tienda individual	Mixta	TURISTICA
29	Santi Spiritus	Zaza	Tienda individual	Mixta	TURISTICA
30	Santi Spiritus	Sin Paz	Tienda individual	Mixta	ALIMENTOS,ASEO Y LIMPIEZA
31	Santi Spiritus	Yaguanabo	Tienda individual	Mixta	LIQUIDADORA
32	Santi Spiritus	Ibero Star	Tienda individual	Especializada	JOYERIA Y RELOJERIA

ANEXO 5: Banco de Proveedores actualizado de la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spiritus.

No.	Cod Proveedor	Nombre del Proveedor	Tipo de Proveedor
1	1223	Coral Negro	NACIONAL
2	1425	Combinado Heroes de Giron, Aliment Rio Zaza	NACIONAL
3	1620	Lucia Altieri	IMPORT
4	1630	Artex	NACIONAL
5	1631	A.E.I Embeli Jhon Laberti	NACIONAL
6	1649	Cubatabaco	NACIONAL
7	1653	Suchel Camacho	NACIONAL
8	1687	Habano	NACIONAL
9	1811	Egrem	NACIONAL
10	1813	COPREFIL	NACIONAL
11	1838	Ediciones Cubanas	NACIONAL
12	1849	Ariela Internacional	IMPORT
13	1856	Tecnotex Geocuba	NACIONAL
14	1865	Cedar Agencies	IMPORT
15	1889	TECNOAZAUCAR	NACIONAL
16	1895	Kave Cofee	NACIONAL
17	1912	Inversiones Locarinos	NACIONAL
18	1915	Secomex	NACIONAL
19	1920	Alonso	IMPORT
20	1927	SUCHEL LEVER	NACIONAL
21	1928	Empreas DE Cpnserv Doña Delicias	NACIONAL
22	1933	Cascade Overseas	IMPORT
23	1942	Editorial P.Torriente Brau	NACIONAL
24	1946	Labiofam	NACIONAL
25	1986	Stella	NACIONAL
26	1997	Magic Trading	IMPORT
27	3034	Empresa Modistura	NACIONAL
28	3037	Empresa de Confecciones de Punto	NACIONAL
29	3042	Emp Confecciones Cubanas	NACIONAL
30	3046	Comercial Poligon	NACIONAL
31	3102	GAMBY	NACIONAL
32	3104	Ind Locales C.Avila	NACIONAL
33	3105	Ind Locales Cienfuegos	NACIONAL
34	3107	Ind Locales Gramma	NACIONAL
35	3109	Ind Locales Holguin	NACIONAL
36	3112	Ind Locales Las Tunas	NACIONAL
37	3113	Ind Locales Matanzas	NACIONAL
38	3124	EmpConfecciones Habana	NACIONAL
39	3125	Cuba Ron	NACIONAL
40	3128	ABRAXAS	NACIONAL
41	3130	Emp Levadura Habana	NACIONAL
42	3132	Emp Nacional Van Troy	NACIONAL
43	3136	Fondo de Bienes Culturales Trinidad	NACIONAL
44	3163	Caribbean Suplies CAPSSA	IMPORT
45	3165	UNION DEL PLASTICO	NACIONAL
46	3166	La Avileña	NACIONAL
47	3171	Editorial Si Mar	NACIONAL

ANEXOS

No.	Cod. Proveedor	Nombre del Proveedor	Tipo de Proveedor
48	3172	Producciones Alondra	NACIONAL
49	3192	Caribe Mar Comercial Group	IMPORT
50	3194	Brascuba Cigarrillo	NACIONAL
51	3200	Emp Calzado Caribe	NACIONAL
52	3205	UNIPRO LTD IN BOND	IMPORT
53	3225	Emp Copextel Digraf	NACIONAL
54	3238	Razza Degli Escoli	IMPORT
55	3252	Combinado Lacteo Rio Zaza	NACIONAL
56	3263	Emp Nacional del Fosforo ENFOS	NACIONAL
57	3266	Division Comercial Tecnotex Agrotex	NACIONAL
58	3289	Bixlei Internacional	IMPORT
59	3290	Papas and Company	NACIONAL
60	3295	COMERCIALIZADORA ITH TRINIDAD	NACIONAL
61	3301	Los Portales	NACIONAL
62	3302	Bebidas del Caribe BECASA	NACIONAL
63	3303	Panelectra enterprise	IMPORT
64	3325	DESTILERIAS MG	IMPORT
65	3329	UNIPROX	NACIONAL
66	3340	Empresa Mixta Suchel Proquimia	NACIONAL
67	3343	Labreco	IMPORT
68	3349	CUBA CAFÉ	NACIONAL
69	3368	Internacional Trading	IMPORT
70	3372	OSTALMAR	IMPORT
71	3377	MATHISA	NACIONAL
72	3387	COMBINADO ELECTRO CICLO	NACIONAL
73	3388	CICLEX ESCAMBRAY	NACIONAL
74	3392	IND LOCALES SANTIAGO DE CUBA	NACIONAL
75	3397	SUCHEL REGALO	NACIONAL
76	3399	UNEAC	NACIONAL
77	3405	COPEXTEL CIENFUEGOS	NACIONAL
78	3408	COMB LACTEO ESCAMBRAY	NACIONAL
79	3416	COMERCIALIZADORA ITH TRINIDAD	NACIONAL
80	3419	CUBATABACO	NACIONAL
81	3423	EMPRESA MIXTA BUCANERO	NACIONAL
82	3433	CONFITERA TRINIDAD	NACIONAL
83	3434	CAGUAYOS	NACIONAL
84	3444	CAGUAYOS	NACIONAL
85	3445	CUBA ARTESANIA	NACIONAL
86	3456	Z ENTERPRISES	IMPORT
87	3480	PRENSA LATINA	NACIONAL
88	3482	EMP CONSERVAS Y VEGETALES	NACIONAL
89	3545	SAINT REMY	IMPORT
90	3549	REPRESENTACIONES PLATINOS ESV	IMPORT
91	3552	COMBINADO ESCAMBRAY	NACIONAL
92	3556	NUEVA MODA ITALIA	IMPORT
93	3561	INVERSIONES PUCARA	IMPORT
94	3563	CARNICO SANCTI SPIRITUS	NACIONAL
95	3564	CEREALES CIENFUEGOS	NACIONAL

No.	Cod. Proveedor	Nombre del Proveedor	Tipo de Proveedor
96	3569	PERCOSI IMAGINARY	IMPORT
97	3584	CENTRO DE INVEST TEXTILES	NACIONAL
98	3607	KOCK INTERNACIONAL	IMPORT
99	3620	INTERN CUBANA TABACOS	NACIONAL
100	3636	THAIBIN IMPORT EXPORT	IMPORT
101	3638	IMP EXP SEVILLA	IMPORT
102	3659	IBERO TRUS DE MERCADO	IMPORT
103	3667	EMP PROD Y COMERC DE ART DEPORT	NACIONAL
104	3671	BODEGAS DEL CARIBE	NACIONAL
105	3675	BLUE BELLS SA	IMPORT
106	3704	HABANA CLUB CUBA	NACIONAL
107	3729	INTRAFOOD	IMPORT
108	3739	RIKO FINANCES	IMPORT
109	3772	SOL DEL CARIBE	IMPORT
110	3774	REIDIS SA	IMPORT
111	3784	ALBUR SA	IMPORT
112	3794	CHEN XIULIAN	IMPORT
113	3804	UNION DE IND LOCALES HABANA	NACIONAL
114	3838	TRANSIMPORT	NACIONAL
115	3932	SANTA ANA	IMPORT
116	3937	SERVISA	NACIONAL
117	3938	FOTOCLUB	NACIONAL
118	3954	EMBELI SANCTI SPIRITUS	NACIONAL
119	3973	Em Confec Textiles	NACIONAL
120	6217	ASOC CUBANA DE PUBLICIT Y PROP	NACIONAL

RESULTADOS DEL ANALISIS DE LA TABLA**TOTAL DE PROVEEDORES: 120****NACIONALES: 86****EXTRANJEROS: 34**