

CENTRO UNIVERSITARIO DE SANCTI SPÍRITUS

“ JOSÉ MARTÍ PÉREZ ”

Facultad de Contabilidad y Finanzas



Trabajo de Diploma

Implementación del procedimiento GORCLI
en la Sucursal Comercial Caracol
Sancti Spíritus

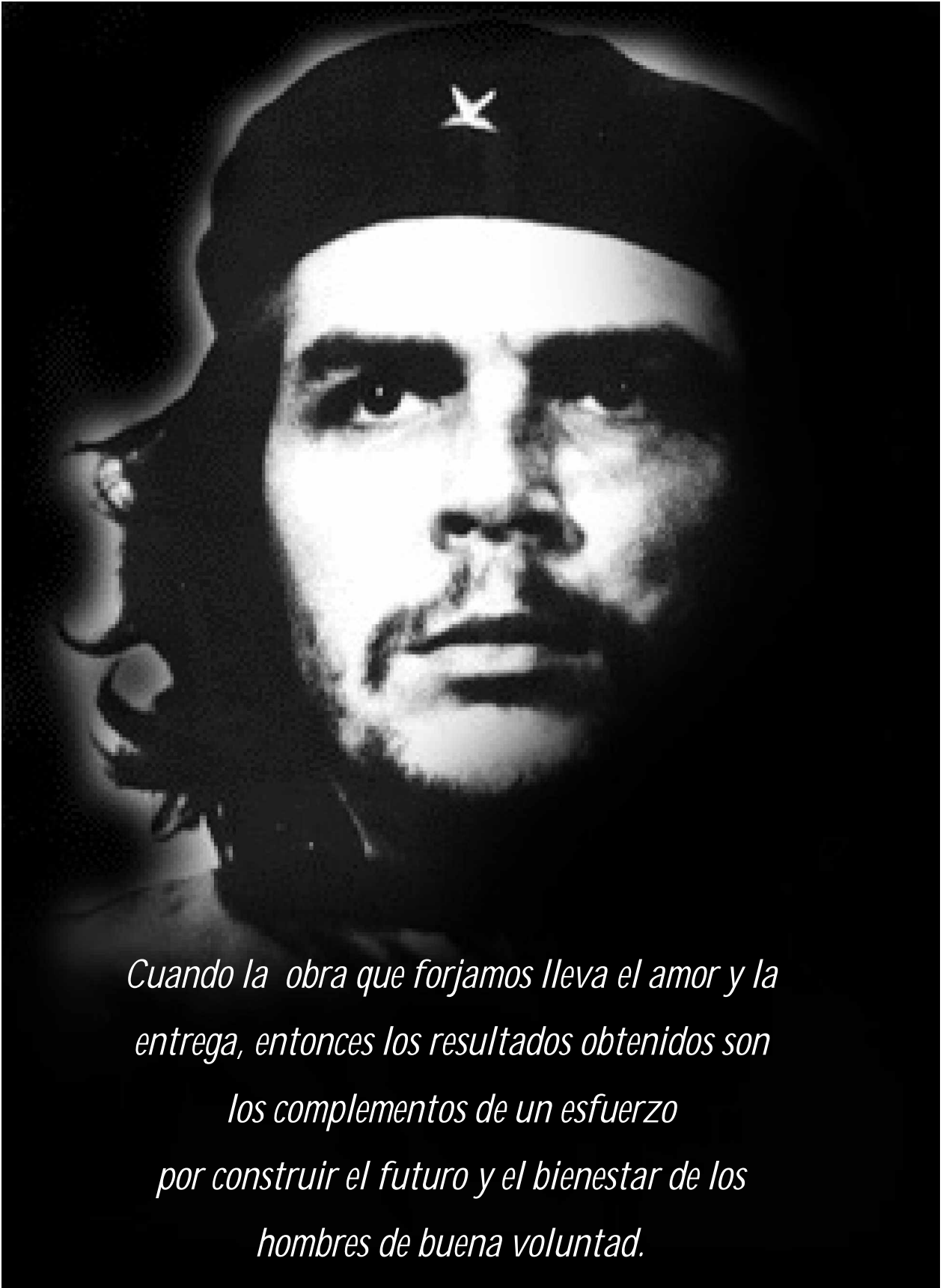
Autora: Bárbara O. Rodríguez Ramírez

Tutor: MSc. Ing. Alejandro Carbonell Duménigo

Sancti Spíritus, Junio 2009

Pensamiento





Cuando la obra que forjamos lleva el amor y la entrega, entonces los resultados obtenidos son los complementos de un esfuerzo por construir el futuro y el bienestar de los hombres de buena voluntad.

Dedicataria



DEDICATORIA

“A quienes han sabido guiarme por el camino precioso de la vida; a quienes me han dado todo lo que han podido sin pedir nada a cambio; a quienes con su amor y constancia han hecho de mí una persona mejor, a quienes perdonan todas mis faltas porque ven mis virtudes por encima de mis defectos.

A ustedes, que son el tesoro más grande que guardo en mi corazón y a quienes aún en el descanso infinito agradeceré eternamente el maravilloso regalo de ser: Mi mamá y mis abuelos”

Agradecimientos



AGRADECIMIENTOS

El agradecimiento es la memoria del corazón, por ello no quiero perder la oportunidad de recordar a aquellos que de una forma u otra han tocado a las puertas del mío.

A mi Mamá por impregnarme su amor, la confianza y seguridad necesaria para alcanzar mis propósitos, por enseñarme que la vida es un regalo valioso que permite momentos tan grandes como este.

A mi Papá que aunque está lejos siempre me brindó toda su confianza y apoyo.

A mis hermanos por ser el regalo más valioso que me han dado mis padres.

A mis Abuelos por todo ese inmenso amor que me han ofrecido, ustedes son la causa fundamental de este trabajo.

A mi Padrastro por todo el cariño que me ha demostrado y ser como un padre.

A mis Tías Inalbi y Nancy porque sin ustedes esto no hubiese sido posible.

A mis Tías Lidia y Damaris por todo el apoyo desinteresado que me brindaron en estos 5 años.

A mi segunda familia: Ira, Pepi y Alex por estar presentes en cada momento de mi vida guiándome por el buen camino y por supuesto a mi hermana del alma, te agradezco por tu fidelidad, por tu apoyo incondicional y por demostrarme que la ausencia no siempre implica el olvido.

A mi amiga Ismary por ofrecerme su amistad incondicional, por su presencia y apoyo constante.

A Yaima por todas las muestras de amistad que me ha brindado.

A Yole por sus palabras siempre alentadoras, por ayudarme a valorar mis fuerzas.

A mis amigas Yanet, Verónica, Dianelys y Yeny por ser amigas tan compatibles y sinceras.

A mi Tutor por confiar en mí y abrirme nuevos horizontes de conocimientos.

A todos los compañeros del aula por compartir en estos cinco años una experiencia inolvidable.

A Tere por toda su disposición y por la ayuda que me brindo.

A los trabajadores de la Sucursal Comercial Caracol por el apoyo brindado y por la disposición para que la empresa fuese objeto de estudio de la presente investigación.

A la Facultad de Contabilidad y Finanzas por dejar en mi un lindo recuerdo de mis estudios universitarios.

A la Revolución por facilitar los recursos para alcanzar sueños tan grandes como este.

A todas las personas que no aparecen en esta hoja, que de una forma u otra contribuyeron la culminación de esta investigación y ocupan un lugar en mi corazón.

"A TODOS MUCHAS GRACIAS"

Resumen



RESUMEN

El objetivo fundamental de esta investigación fue la implementación del procedimiento GORCLI para mejorar la orientación al cliente en redes extrahoteleras, ya que permite elevar la satisfacción del cliente en las mismas. Este procedimiento permite determinar eficazmente la orientación al cliente y proponer una serie de estrategias para mejorar dicha orientación. El procedimiento cuenta con cuatro etapas: la etapa de análisis, la etapa de planificación, la etapa de ejecución y la etapa de control y retroalimentación las cuales se evalúan a partir de la propuesta de cinco dimensiones de orientación al cliente con sus correspondientes indicadores. Este procedimiento se aplica en la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spiritus. Se arriban a conclusiones que responden a los objetivos establecidos en el diseño investigativo y a recomendaciones que muestran el camino a seguir en el futuro. Queda plasmada la importancia de continuar la implementación de este procedimiento para generar mayores ingresos para el sector y la economía nacional.

Summary



SUMMARY

The fundamental objective of this investigation was the implementation of the procedure GORCLI to improve the orientation to the client in nets extrahoteleras, since it allows to elevate the client's satisfaction in the same ones. This procedure allows to determine the orientation efficiently to the client and to propose a series of strategies to improve this orientation. The procedure has four stages: the analysis stage, the stage of planning, the execution stage and the control stage and feedback which are evaluated starting from the proposal of five orientation dimensions to the client with their corresponding indicators. This procedure is applied in the Sucursal Comercial Caracol Sancti Spiritus. They are arrived to conclusions that you/they respond to the objectives settled down in the investigative design and to recommendations that show the one in route to continuing in the future. The importance is captured of continuing the implementation of this procedure to generate bigger revenues for the sector and the national economy.

Índice

A large, stylized yellow sun with a brown spiral shadow trailing behind it, positioned behind the word 'Índice'.

INDICE

Introducción	1
Capítulo I. Marco teórico referencial de la investigación	
1.1 Introducción	5
1.2 Conceptualización del marketing	5
1.2.1 Marketing de servicios	11
1.2.2 Marketing turístico	13
1.3 Orientación al cliente en las organizaciones	15
1.3.1 Sistemas de información de marketing	20
1.3.2 Segmentación de clientes	21
1.3.3 Proceso de relación con el cliente	23
1.3.4 Gestión estratégica	24
1.3.5 Orientación al cliente del personal	28
1.4 Satisfacción del cliente	28
1.4.1 Principios con los que se logra un alto grado de satisfacción	30
1.5 Caracterización de la orientación al cliente de las redes extrahoteleras en Cuba	32
1.5.1 Manifestación del proceso comercial en las cadenas de tiendas en Cuba y el sector turístico	33
Capítulo II. Procedimiento elegido para evaluar y mejorar el grado de orientación al cliente en redes extrahoteleras	
2.1 Introducción	35
2.2 Dimensiones e indicadores que caracterizan la orientación al cliente	35
2.3 Procedimiento elegido para evaluar y mejorar el grado de orientación al cliente en redes extrahoteleras	42
2.3.1 Herramientas matemáticas y gráficas para evaluar la orientación al cliente	44
2.3.2 Procedimiento específico para la planificación de estrategias de mejora	52
2.3.3 Procedimiento específico para la implementación de las estrategias de mejora	55
2.3.4 Sistema de control del procedimiento general	57
Capítulo III. Implementación del procedimiento GORCLI en la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus	
3.1 Introducción	60
3.2 Caracterización de la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spiritus	60
3.3 Beneficios de la implementación del procedimiento GORCLI	83
Conclusiones	84
Recomendaciones	85
Bibliografía	86
Anexos	90

INTRODUCCIÓN

El inicio del siglo XXI viene marcado por un entorno económico altamente competitivo que va a obligar a las empresas a hacer un esfuerzo especial para lograr la entera satisfacción de las necesidades de sus clientes. Pero conseguirlo sólo es posible si se sabe aplicar con rigor y profundidad las diferentes herramientas estratégicas de la que dispone el marketing, las cuales lejos de ser patrimonio exclusivo de las grandes compañías aportan a las mismas una visión dinámica y actual, lo que les permite dar respuestas prácticas a los permanentes retos del mercado.

En la actualidad las empresas no pueden sobrevivir por simple hecho de realizar un buen trabajo o crear un buen producto. Sólo una excelente labor interacción con los consumidores permite tener éxito en los mercados globales, cada vez más competitivos. Estudios recientes han demostrado que la clave para una operación rentable de la Empresa es el conocimiento de las necesidades de sus clientes y el nivel de satisfacción alcanzado por ellos al consumir el producto o el servicio ofrecido.

Desde hace algún tiempo nos preguntamos si las empresas están sirviendo adecuadamente a nuestros consumidores.

El éxito está en la búsqueda de la excelencia de la Satisfacción de los Clientes. No la satisfacción adecuada como se buscaba en la década pasada, sino optima, es urgente porque las empresas ya anticipan que encontrar el camino para satisfacer en forma excelente a sus Clientes no es una fórmula para crecer, sino para sobrevivir.

Las tiendas ubicadas en el polo turístico Trinidad perteneciente a la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spiritus, no son ajenas a esta problemática, los clientes manifiestan insatisfacción y los vendedores muchas veces se sienten incomprendidos, de ahí que se considere como una necesidad de identificar la situación existente, conocer las causas y realizar acciones que modifiquen las mismas con el objetivo de aumentar la calidad en los servicios que se prestan tanto a la población como a los clientes extranjeros que mucho tiene que ver con la imagen que se creen de nuestro solidario y afectivo pueblo.

Todo lo anteriormente expresado lleva a la búsqueda de vías y soluciones más efectivas para llegar a niveles superiores, lograr profesionales capaces de mostrar posibilidades que se traduzcan en actividades, conocimientos, compartimientos y competencias que faciliten el cumplimiento de los objetivos de la organización, que las haga de éxito y excelencia, bajo el prisma de respuestas certeras al macro y micro entorno.

La cadena de tiendas Caracol Sancti Spíritus, 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 a los índices económicos alcanzados, en dicha entidad se presenta la **situación problemática** siguiente:

- ✓ Dificultades con la satisfacción del cliente y la fidelización de los mismos.
- ✓ Se cuenta con un procedimiento para mejorar la orientación al cliente pero no se ha concluido su implementación.
- ✓ Las estrategias de marketing que se desarrollan no están orientadas al cliente.
- ✓ Se realizan escasas acciones para conocer las opiniones de los clientes actuales y potenciales.
- ✓ Es insuficiente el uso de los sistemas de información para conocer cómo los diferentes segmentos de mercado toman sus decisiones de compra.

La situación problemática anteriormente expuesta conduce al problema de investigación.

Problema de investigación

¿Cómo contribuir a mejorar la satisfacción del cliente en la Sucursal Comercial Caracol Sancti?

Objeto de estudio

La orientación al cliente

Campo de acción

La orientación al cliente en la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spiritus.

Objetivo general

Implementar el procedimiento GORCLI en la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spiritus para mejorar la orientación al cliente y contribuir a elevar la satisfacción de éstos.

Objetivos específicos

1. Construir el marco teórico-referencial de la investigación, a través del análisis relacionado con la orientación al cliente y la satisfacción del cliente.
2. Elegir y fundamentar un procedimiento para mejorar la orientación al cliente.
3. Implementar el procedimiento elegido para mejorar la orientación al cliente en la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spiritus.
4. Evaluar la incidencia de la implementación del Procedimiento en la satisfacción del cliente en la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spiritus.

Hipótesis

Si se implementa un procedimiento para evaluar y mejorar la orientación al cliente en la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spiritus, entonces se podrá contribuir a mejorar la satisfacción del cliente.

Valor Teórico

Está dado por los resultados de la construcción del marco teórico referencial, a partir de un análisis bibliográfico sobre la orientación al cliente y la satisfacción de éste, constituyendo también valor teórico el procedimiento elegido para mejorar la orientación al cliente en cadenas de tiendas.

Valor Metodológico

Se manifiesta en la posibilidad de integrar coherentemente conceptos de diferentes orígenes y áreas del saber, con el objetivo de implementar el procedimiento GORCLI para mejorar la orientación al cliente.

Valor Práctico

Se relaciona con la implementación del procedimiento elegido, lo que implica determinar la orientación al cliente y la satisfacción de éstos en la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spiritus

Valor Social

Radica en la posibilidad de mejorar la orientación al cliente, lo cual se traduce en una elevada satisfacción de los mismos que repercute en la obtención de mayores ingresos, que pueden ser destinados a la satisfacción de las necesidades de la población y mejoramiento de sus condiciones de vida.

Valor Económico

Está dado por los resultados de la implementación del procedimiento GORCLI que repercute en la obtención de mayores ingresos.

Tipo de investigación

Correlacional: al establecer la relación entre la orientación al cliente y la mejora de la satisfacción del cliente en la organización objeto de estudio.

Métodos y técnicas de InvestigaciónMétodos

Los métodos a utilizar están relacionados con el análisis y síntesis de información obtenida en la literatura; el histórico-lógico para estudiar antecedentes, causas, condiciones históricas en que surgió el problema y lo que se repite en el proceso de desarrollo del objeto; la inducción para llegar de lo particular a lo general, de los hechos a las causas; deducción

para comparar las características del objeto estudiado con definiciones válidas y el sistémico-estructural para abordar las características y el carácter sistémico de la orientación al cliente.

Técnicas

En cuanto a las técnicas se utilizarán el análisis de documentos escritos para transformar la información de la forma primaria a la necesaria para la investigación; métodos de expertos; encuestas para diagnosticar el estado de la satisfacción del cliente y la orientación hacia este en la organización y de trabajo en grupo para implementar el procedimiento.

Estructura por Capítulos de la tesis

1. Marco teórico referencial de la investigación.
2. Procedimiento elegido para evaluar y mejorar el grado de Orientación al Cliente en redes extrahoteleras
3. Implementación del procedimiento GORCLI en la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus.

Capítulo I



CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción

El siguiente capítulo comienza con una breve recapitulación sobre aspectos conceptuales del Marketing. En él se recogen algunos aspectos relacionados con el Marketing de Servicios, el Marketing Turístico y las redes extrahoteleras. También se abordan elementos importantes relacionados con las variables Orientación al Cliente y Satisfacción del Cliente.

Para llevar a cabo el estudio del estado del arte y de la práctica sobre las temáticas en estudio se siguió el hilo conductor que aparece en la Figura 1.1.



Figura 1.1: Hilo conductor de la investigación. Fuente: elaboración propia.

1.2 Conceptualización del marketing

La palabra Marketing proviene de la lengua anglosajona, del cual se han intentado diversas traducciones: mercadotecnia, mercadeo, mercadología; cada una de ellas coinciden en la base comercial y las relaciones de intercambio entre dos partes.

El mercado está teniendo una importante evolución no sólo por el protagonismo que el cliente ha adquirido en estos últimos tiempos, sino que la irrupción de Internet y las nuevas tecnologías en el mundo económico han suscitado la necesidad de crear una nueva visión estratégica que hasta la fecha es difícil poder predecir su alcance final y consecuencias. De lo que sí se puede estar seguro es que estos hechos son equiparables en la historia a la revolución industrial (Muñiz, 2008).

El marketing o mercadotecnia se concentra sobre todo en analizar los gustos de los consumidores, pretende establecer sus necesidades y sus deseos e influir su comportamiento para que deseen adquirir los bienes ya existentes, de forma que se desarrollan distintas técnicas encaminadas a persuadir a los consumidores para que adquieran un determinado producto. La actividad de marketing incluye la planificación, organización, dirección y control de la toma de decisiones sobre las líneas de productos, los precios, la promoción y los servicios postventa.

Frecuentemente se ha asociado el marketing a la actividad de ventas y publicidad, pero el Marketing engloba muchos más conceptos dentro de sí y no es solamente un proceso donde las empresas estudian el comportamiento de sus consumidores, para diseñar productos que se adapten a las necesidades, ni tampoco las actividades que realiza la empresa para obtener el máximo de beneficios; el marketing es una filosofía, una forma de vivir de la empresa en la que no solo intervienen los departamentos de ventas o relaciones públicas, sino todas las áreas de la empresa forman parte de la filosofía del marketing.

La definición más simple y clara de Mercadeo la dio Levinson en un libro que publicara en 1985, titulado *Guerrilla Marketing*:

“Mercadeo es todo lo que se haga para promover una actividad, desde el momento que se concibe la idea, hasta el momento que los clientes comienzan a adquirir el producto o servicio en una base regular. Las palabras claves en esta definición son todo y base regular”.

El sentido de esto es que el Mercadeo envuelve todo, desde poner nombre a una empresa o producto, seleccionar el producto, determinar el lugar donde se venderá el producto o servicio, el color, la forma, tamaño, el empaque, la localización del negocio, la publicidad, las relaciones públicas, el tipo de venta que se hará, el entrenamiento de ventas, la presentación de ventas, la solución de problemas, el plan estratégico de crecimiento, y el seguimiento.

La definición del marketing viene determinada por el concepto y el enfoque del mismo, así como por su alcance. Una definición completa del marketing deberá contemplar en primer lugar, el concepto actual del mismo, partiendo de la necesidad y satisfacción del consumidor, en segundo lugar, deberá tener en cuenta el enfoque más reciente del marketing que toma la relación de intercambio como su objeto de estudio. Por último deberá incluir todos los ámbitos o situaciones de su objeto de estudio que se considera que son de su alcance – de esto se deduce que encontrar una definición del marketing no es tarea nada fácil- (Santesmases, 1993).

Muchos autores han definido el marketing de diversas formas como por ejemplo:

«Marketing es un estado asociativo de la mente que insiste en la integración y coordinación de todas las funciones del marketing que a su vez están unidas a otras funciones de la sociedad, con el objetivo básico de producir el máximo beneficio de la sociedad ». (Felton, 1959).

Cuando el concepto de marketing ya no se limitó únicamente a las actividades empresariales y se amplió a otros tipos de organizaciones, las definiciones de marketing empezaron a referirse a las relaciones de intercambio, en general, sin especificar su naturaleza económica. Así, por ejemplo, la definición dada por Kotler (1974) en las primeras ediciones de su texto "Marketing Management":

"Marketing es el conjunto de actividades humanas dirigidas a facilitar y realizar intercambios". Según la Asociación Americana del Marketing (1985): el marketing es el proceso de planificar y ejecutar la concepción del producto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan tanto objetivos individuales como de las organizaciones.

«El marketing tiene como objetivo el conocer y comprender tan bien al consumidor que el producto se ajuste perfectamente a sus necesidades» (Drucker, 1985).

De las definiciones de marketing conocidas las más completas y reciente son las aportadas por Santesmases, la de Kotler y la de Muñiz.

Según Santesmases (1993): «Marketing es un modo de concebir y ejecutar la reacción de intercambio, con la finalidad de que sea satisfactoria a las partes que intervienen y a la sociedad mediante el desarrollo, valoración, distribución, y promoción por una de las partes de los bienes, servicios o ideas que la otra parte necesita». El marketing es, por tanto, una filosofía como un técnica. Como filosofía es una postura mental, una actitud, una forma de concebir la relación de intercambio por parte de la empresa que ofrece sus productos o servicios al mercado. Como técnica, es el modo específico de como ejecutar o llevar la relación de intercambio que consiste en identificar, crear, desarrollar y servir a la entidad.

Referente a esto Muñiz (2000) diría: "Para dar una definición de marketing, conviene diferenciar primero si nos estamos refiriendo a su concepto filosófico o a su aceptación empresarial".

A nivel filosófico, el marketing arranca en aquella etapa de la historia donde el hombre debía realizar trueques para cubrir sus necesidades y aumentar el bienestar. Desde ese momento

y al igual que sucede con la mayoría de las ideas, su evolución ha ido indisolublemente unida al desarrollo social y económico. Desde este punto de vista filosófico, el marketing es la «lógica estructurada y metodizada», ya que en todo momento se ha de actuar con el sentido menos común de todos que es el «sentido común».

A nivel empresarial, es una actividad que tiene como fin primordial y último la consecución de los objetivos marcados. Basado en este punto de vista el marketing comprende una serie de actividades interrelacionadas entre sí, tendentes no sólo a satisfacer la demanda del mercado, sino a cubrir los objetivos fijados por y para la empresa

Por su parte Kotler (1995) dio una definición del marketing más precisa aún: “ Marketing es el proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos de individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros”

Según Levitt (1986) el marketing significa algo más que "vender" los productos y servicios. Mientras la venta tiene como objeto que el cliente quiera lo que la empresa posee, constituyendo la "colocación" del producto un fin en sí mismo, el marketing, en cambio, trata de que la empresa tenga lo que el cliente quiere.

La definición del Marketing sin lugar a duda ha trascendido por una serie de etapas donde diferentes autores han dado sus definiciones siguiendo una línea bastante semejante, ya que en todas se hacen referencias a palabras claves como actividad humana, satisfacción de necesidades, así como deseos e intercambio. Además todas coinciden en que el marketing es la ciencia que se encarga de satisfacer necesidades, mediante la puesta en práctica de aquellos elementos que conforman la esencia del mismo, o sea: el espacio que existe entre productores y consumidores, es el espacio propio del Marketing.

El marketing se ha basado en dos creencias fundamentales. Primero, toda planificación, política y funcionamiento de una empresa debe orientarse hacia el cliente; segundo, la meta de una empresa debe ser un volumen de ventas lucrativos. En su sentido más pleno, el concepto de marketing es una filosofía de los negocios que determina que la satisfacción del deseo de los clientes es la justificación económica y social de la existencia de una empresa.

El concepto de marketing no es una definición sobre lo que es y hace el marketing. Se trata de una forma de pensar, una filosofía de dirección, sobre cómo debe entenderse la relación de intercambio de los productos de una organización con el mercado.

El concepto actual del marketing parte de las necesidades del consumidor o usuario, y son éstas las que orientan la producción. En realidad, esta concepción del proceso de

intercambio no es tan nueva, ya que algunos economistas clásicos, consideraban que la actividad económica debía estar centrada en el consumo y no en la producción, y atender al interés del consumidor. Pero el hecho es que la relación de intercambio no ha sido contemplada de igual modo a lo largo de las últimas décadas.

En la Figura 1.2 aparecen las relaciones que inciden en el marketing según Santesmases (1999).

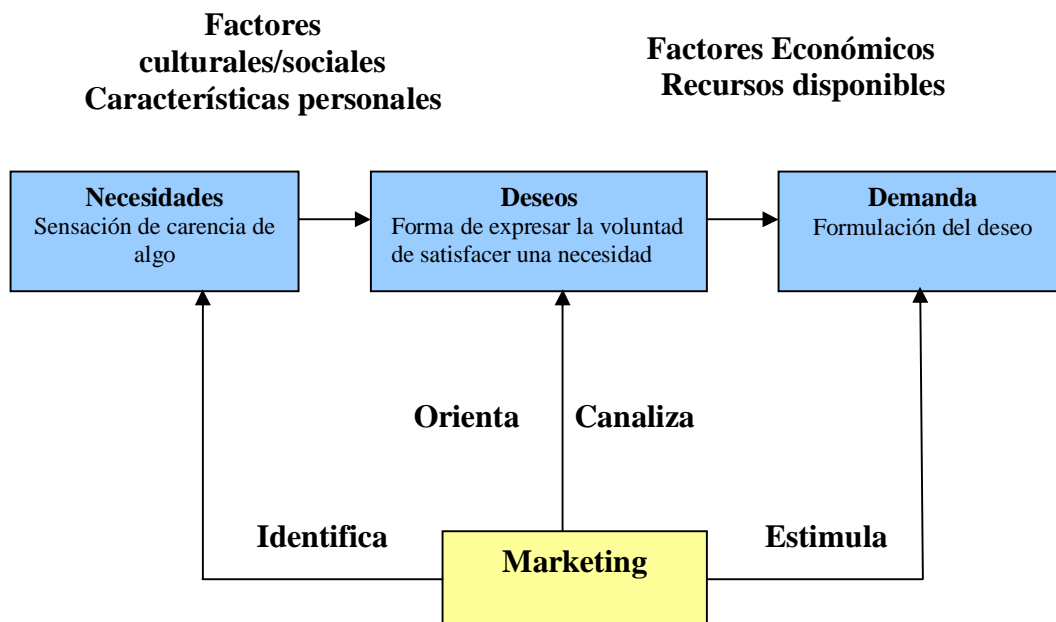


Figura 1.2: Relaciones que inciden en el marketing. Fuente: Santesmases, 1999.

La forma de concebir la actividad de intercambio ha pasado por orientaciones distintas en su evolución, hasta llegar al concepto actual de marketing, en el que se contemplan no sólo las necesidades de los individuos en particular, sino también las de la sociedad en general. Sin embargo, la forma de contemplar la relación de intercambio no sólo ha evolucionado en función del transcurso del tiempo, sino también, y fundamentalmente, por la presencia o no de competencia en el mercado.

El marketing para su estudio e implementación también se ha definido desde diferentes enfoques. Grande Idelfonso (1992) en su libro “Dirección de Marketing” dice:

Desde un enfoque beneficios (el fabricante):

- ✓ Marketing es el lado producto-ingreso de los negocios.
- ✓ Marketing es la planificación y ejecución de todos los aspectos y actividades relativas a un producto, con objeto de influir sobre los consumidores, para que se compre la mayor

cantidad posible a un precio óptimo que maximice el beneficio de la empresa a largo plazo.

- ✓ Marketing son aquellas actividades que tienen que ver con la identificación y estimulación de la demanda de bienes y servicios, con intención de provocar un encuentro con la oferta para obtener un beneficio.

Enfoque beneficio y satisfacción (brinda un espacio en la estrategia de marketing a los consumidores):

- ✓ Se debe conseguir una satisfacción rentable de las necesidades de los consumidores.
- ✓ Marketing es una actividad que se encuentra en contacto constante con los consumidores, capta sus necesidades y crea un programa de comunicación acorde con los objetivos de la empresa
- ✓ Marketing es una actuación que dirige el flujo de bienes y servicios desde el productor al consumidor, con objeto de satisfacer a los consumidores y permitir que la empresa alcance sus objetivos Marketing es una función de dirección relativa a la detección de necesidades de los consumidores con objeto de crear los productos adecuados, coordinar y dirigir los esfuerzos necesarios para vender un volumen rentable de productos.

Enfoque de confluencia de intereses:

- ✓ El marketing es un proceso económico mediante el cual los bienes y servicios se intercambian y sus valores se determinan en términos monetarios.
- ✓ La venta se centra en la conversión del producto en dinero; el marketing se fija en la satisfacción de las necesidades de los consumidores mediante los productos y todo un conjunto de actividades relacionadas con la creación y la distribución hasta que los productos se consumen.
- ✓ Marketing es una creación adaptativa de la organización para conseguir un cambio del entorno.
- ✓ Marketing son todas las actividades cuyo objeto sea estimular o servir a la demanda.

De forma más simple también el marketing ha sido valorado como: Técnicas para investigar el mercado; capacidad de detectar y hacer mercado; modo de administrar; filosofía comercial; ciencia; arte. Todas estas definiciones acerca de lo que es el marketing se basan en las actividades fundamentales que desarrollan las empresas al implantarlo y en los objetivos esenciales que se esperan obtener con su perfeccionamiento.

1.2.1 Marketing de servicios

La aplicación del marketing a los servicios es bastante reciente. Formalmente, Kotler (1974) fue uno de los primeros, en proponer la ampliación del concepto Marketing, al incluir también los servicios.

Generalmente cuando se habla de productos las personas piensan en productos físicos, sin tener en cuenta que los servicios también son productos, solo que son intangibles. Un servicio es definido como cualquier actuación que una parte puede ofrecer a otra, esencialmente intangible sin transición de propiedad. Su prestación puede ir o no, ligada a productos físicos.

Según Alcaide Casado (2004), en el marketing de servicios y fidelización es imprescindible la “discriminación positiva” de los clientes, para lo que se requiere la identificación de los considerados como “especiales”.

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

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

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

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

Según Payne (2002), el creciente interés en el sector de los servicios se ha acompañado por un desacuerdo considerable y una polémica de lo que constituye un servicio y si la mercadotecnia de servicios es un área distintiva. Muchos autores han intentado interpretar descripciones definitivas de un servicio y, sin embargo, no ha surgido una definición adecuada en la que todos coincidan.

Un servicio es una actividad con cierta intangibilidad asociada, lo cual implica alguna interacción con clientes o con propiedad de su posesión, y que no resulta en una transferencia de propiedad. Puede ocurrir un cambio en las condiciones; la producción de un servicio puede estar o no íntimamente asociado con un producto físico.

Sin embargo, dada la diversidad de los servicios, quizá se encuentren ejemplos que no se ajusten a ninguna definición.

Con frecuencia hay confusión en la terminología empleada en esta área. Se considera producto a un paquete global de objetos o procesos que proporcionan cierto valor a los clientes, mientras que bienes y servicios son subcategorías que describen dos tipos de productos. Sin embargo, no hay un convencionalismo de uso amplio, e incluso dentro de la misma industria de servicios, términos como producto, servicio o producto de servicios se usan como sinónimos. En vez de preocuparse demasiado por una definición de servicios, es más útil explorar lo que son y qué oferta plantean a los clientes.

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

- ✓ Un bien tangible puro. Ningún servicio acompaña al producto.
- ✓ Un bien tangible con servicios anexos para mejorar su atractivo ante los clientes.
- ✓ Un servicio mayor con bienes y servicios menores anexos.
- ✓ Un servicio puro.

Esta categorización aclara desde el principio por qué es difícil definir o generalizar cuando se trata de servicios. Los servicios varían de manera considerable por un espectro de factores, incluso si están dirigidos a negocios o consumidores individuales; si requieren la presencia física del cliente; o si se enfocan al equipo o al personal. Con frecuencia se argumenta que los servicios tienen características únicas que los diferencian de los bienes o productos manufacturados. Las cuatro características que por lo común se adscriben a los servicios son: Intangibilidad: los servicios son en gran medida abstractos e intangibles.

Heterogeneidad: los servicios no están estandarizados y tienen alta variabilidad.

Inseparabilidad: los servicios por lo general se producen y consumen al mismo tiempo, con participación del cliente en el proceso.

Caducidad: no es posible almacenar servicios en un inventario.

Estas características nos llevan a una conclusión importante: a los servicios no se les debe ni se les puede realizar la misma gestión de marketing que a los productos tangibles porque prácticamente todas las funciones del marketing mix se ven afectadas por las características que estos presentan.

Definir los servicios de manera estrecha como sólo aquellos que se relacionan con la industria de servicios es incorrecto. Los servicios, no se confinan de manera exclusiva a empresas tradicionales del sector servicios. En la actualidad, hay una tendencia creciente a intentar hacer la diferenciación productos mediante elementos de servicio. De este modo, una característica distintiva dentro de la muy competitiva industria del fotocopiado es la calidad del servicio a clientes. Esto se convirtió en una parte inseparable del producto global y es un factor primordial en la decisión de compra.

1.2.2 Marketing Turístico

Para el análisis y el estudio de las relaciones de intercambio que se producen entre las diferentes empresas que conforman la Industria Turística y el consumidor que demandan sus servicios es necesaria la aplicación del Marketing.

El marketing turístico, según De la Colina (1997) es "...el principal instrumento de que se dispone para estimular el funcionamiento del sistema turístico y para incrementar, así, las corrientes turísticas hacia las regiones receptoras. De manera que de su eficacia depende, en gran medida, el éxito o fracaso de los planes de desarrollo turístico emprendido por los países"

El turismo, como cualquier otro concepto, ha sido interpretado de diversas maneras y ha sufrido variaciones a lo largo de la historia. La definición de Turismo aceptada oficialmente por la O.M.T (Organización Mundial del Turismo) ha adoptado el siguiente dominio o campo de actuación, superando la imagen estereotipada de "vacaciones":

"Es la actividad que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios y otros motivos". (O.M.T, 1994).

El concepto de turismo, por extensión se aplica a la industria que tiene por objeto satisfacer las necesidades del turista, siendo éste la persona que viaja por placer u otros motivos, permaneciendo una noche por lo menos en un medio de alojamiento colectivo o privado en la localidad, región o país visitado.

El concepto de turismo tiene, por tanto, una doble vertiente (Muñoz, 1994):

- ✓ Como práctica social y cultural que se justifica por la búsqueda de cubrir necesidades psicosociológicas del placer de descansar, evadirse, viajar, descubrir, relacionarse con los semejantes, etcétera.
- ✓ Como sistema económico industrial formado por los medios de transporte, estructuras hoteleras y zonales, equipamientos diversos, etc., cuyo objetivo es generar beneficios

mediante flujos económicos desde el lugar de residencia de los que viajan, al lugar donde pasan sus vacaciones.

El Marketing Turístico se ha convertido en una de las herramientas más efectivas y de mayor uso en la gestión de un negocio o incluso de un destino turístico. De manera general se concibe para lograr un equilibrio entre los beneficios económicos, la satisfacción del cliente y el interés público.

El Marketing Turístico permite conocer y comprender el mercado, para llegar a conformar una oferta realmente atractiva, competitiva, variada, capaz de obtener clientes dispuestos a consumir el producto y/o servicio y mantener fidelidad al mismo. Implica además estar al tanto de la competencia, para conseguir mejor posicionamiento, incrementar o mantener su cuota de mercado y aprender de los mejores desempeños.

La actividad turística no escapa de la posibilidad y la necesidad de aplicarle el Marketing, pues su base fundamental es la satisfacción de los deseos y necesidades de recreación, gozo y placer del turista. Además la fuerte competencia existente en este sector en el terreno internacional hace imprescindible tener una estrategia y un espíritu de Marketing que conduzca a la realización de los objetivos propuestos.

La planeación estratégica del marketing consiste, según Serra (2002) en elegir mercados objetivos y diseñar una mezcla de marketing, en general, se compone del producto, el precio, la distribución y la promoción. Al marketing turístico se le deben agregar: La asociación, la preparación del paquete, la política de posicionamiento, las personas. Es decir; que el marketing tradicional contiene cuatro elementos, mientras que la mezcla de marketing turístico contiene cinco más, lo que se conoce como las nueve P's del marketing turístico.

A continuación se analizan cada una de ellas:

- ✓ Producto: Es el conjunto de beneficios que el cliente piensa recibir, es decir, cualquier bien tangible o intangible, que posea valor para satisfacer necesidades del usuario.
- ✓ Distribución: Se refiere a dónde, cuándo y cómo el producto o servicio llega al cliente, refiriéndose también a través del cual fue hecha la compra. Los agentes de viajes, los turoperadores y vendedores de viajes al por mayor aseguran los principales canales de distribución.
- ✓ Promoción: Se refiere al grupo de actividades mediante las cuales usted se identifica con los clientes potenciales.
- ✓ Asociación: Por lo general, muchos clientes desean adquirir una experiencia global en un destino específico. Para darle respuesta a esta necesidad, dos o más negocios que

ofrecen productos o servicios complementarios pueden cooperar compartiendo sus esfuerzos de marketing.

- ✓ Preparación del paquete: Esta es una forma de asociación a partir de la cual se pueden ofertar combinaciones de posibilidades y servicios a clientes potenciales. Las diferencias radican en el hecho de que todas las posibilidades y servicios pueden ser compradas a un solo precio, en una sola transacción.
- ✓ Programación: Esto se refiere a eventos especiales o eventos en general que complementan el producto que se está ofertando.
- ✓ Política de posicionamiento: Consiste en diferenciar la operación de adquisición de la competencia, para colocarse en un espacio en el mercado. Es muy importante mantener la política consistente.
- ✓ Personas: constituyen una de las fuerzas más poderosas del mercado, el trabajador de una instalación o el guía de turismo pueden contribuir a la satisfacción de la experiencia del cliente o arruinarles a través de un mal comportamiento, lo que hubiese podido ser una estancia memorable.
- ✓ Precio: es lo que paga el cliente por el producto o servicio. Es importante asegurarse que los clientes reciban lo que ellos piensan sea valor apropiado por su dinero.

1.3 Orientación al cliente en las organizaciones

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

Para Narver (1990) una empresa tiene orientación de marketing si se dan en ella tres factores: 1) filosofía, 2) competencia en la gestión de los instrumentos del marketing y 3) proceso de planificación de la estrategia de marketing. De forma más precisa, se enumeran las características que deben darse en las empresas orientadas al marketing:

1. Énfasis en la participación de mercado.
2. Aplicación de la segmentación de mercados.
3. Información sobre el cliente y la competencia.
4. Coordinación de las funciones empresariales para el logro de los objetivos de marketing.
5. Objetivos de marketing a corto y largo plazo.

6. Orientación al mercado.
7. Satisfacción mutua cliente-empresa.

Una orientación al marketing en la dirección de la empresa permite conseguir, según Shapiro (1979), tres objetivos:

- ✓ Identificar los mercados en los que la empresa tiene las mejores oportunidades de alcanzar mayores beneficios.
- ✓ Identificar las tareas que deben realizarse para aprovechar las oportunidades indicadas.
- ✓ Facilitar a la dirección el encaje de las tareas de marketing de la empresa, a fin de que sean consistentes con las otras tareas de la empresa y a la vez, las refuercen.

La orientación al marketing de las empresas de servicios no es igual en todos los sectores, y difiere en algunos aspectos de la que tienen las empresas manufactureras (Parasuraman, Berry y Zeithaml, 1990). Las mediciones son claves para un esfuerzo de mejoramiento del desempeño de la empresa, por ejemplo: utilidades, retorno sobre los activos, porcentajes de mercados, etc. Aunque estos favorecen los intereses de la organización, no satisfacen la necesidad del cliente. Por lo tanto, es necesario ponerse en el lugar del cliente, y luego preguntarse que es importante para él con respecto a la organización. Las herramientas de las empresas para el seguimiento y la medición de la satisfacción del consumidor van desde las más primitivas a las más sofisticadas.

Una organización centrada en el consumidor deberá dar facilidades para que sus consumidores entreguen sugerencias y quejas. Muchos restaurantes y hoteles proporcionan formularios para que sus invitados les reporten sus gustos o disgustos. Algunas compañías centradas en los consumidores establecen "consumer hot line"; con un número de teléfono (sin cargo para el cliente que llama) para maximizar la facilidad con que cada consumidor puede preguntar, o hacer sugerencias o quejarse. Estos flujos de información proveen a las compañías de muy buenas ideas y los capacita para actuar rápidamente para resolver sus problemas.

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

Cuando una empresa, o todo un sector económico, desarrolla y vende un producto o servicio, esta creando valor para sus clientes: si estos no valorasen la oferta del sector, no comprarían. Por tanto, es necesario conseguir la satisfacción del consumidor, a cambio, él se identificará con la organización, y estará predispuesto a mantener su nivel de implicación hacia ella.

Los beneficios que aporta mantener una organización centrada en el cliente según Carrión (2000) son:

- ✓ Incrementar los beneficios y cuota de mercado mediante respuestas rápidas y flexibles hacia las oportunidades de mercado.
- ✓ Incrementar la efectividad en el uso de los recursos de la organización, y aumentar la satisfacción de los consumidores
- ✓ Incrementar la lealtad de los consumidores para repetir el negocio o compra.

Al aplicar el principio de orientación hacia el consumidor, según el autor citado anteriormente, típicamente conduce a:

- ✓ Investigar y entender las necesidades y expectativas de los consumidores. La información se obtiene mediante investigación. Desde datos estadísticos y encuestas, hasta saber interpretar las quejas de los clientes.
- ✓ Asegurar que los objetivos de la organización están enlazadas con las necesidades y expectativas de los consumidores.
- ✓ Comunicar las necesidades y expectativas de los consumidores a través de la organización.
- ✓ Medir la satisfacción del consumidor y actuar según los resultados.
- ✓ Manejo sistemático de las relaciones con los clientes. El consumidor, ha de sentirse satisfecho a todos los niveles, incluso cuando efectúa quejas
- ✓ Asegurar una aproximación balanceada satisfaciendo a los consumidores y otras partes interesadas.

Existen elementos mínimos a considerar en un proceso de Orientación al Cliente (Carrión, 2000):

- ✓ Crear una visión orientada hacia la conservación del cliente. Pensando siempre en el largo plazo.
- ✓ Identificación de áreas críticas, para lograr excelencia en el servicio a los clientes.
- ✓ Capacitación a todo el personal en la atención al cliente, principalmente dirigido al personal de línea. Se debe saber que hacer ante diferentes situaciones, creando algunos procedimientos que permitan resolver rápidamente algún conflicto, y temas básicos, como responder, la forma de comportarse su disposición hacia los clientes etc.
- ✓ Evento compensatorio de servicios, enfocado a suplir cualquier impresión negativa del cliente originada en una falla de servicio que la empresa, de acuerdo a sus expectativas

debía prestar. Estos eventos conllevan atribuciones al personal, a fin de que puedan manejarlos adecuadamente y en el momento para así, revertir una posible situación que perjudique a la Empresa y también la lealtad del cliente.

Seducir al cliente, visitar a los clientes ejecutivos y personal, invertir en el personal que esta en la primera línea de fuego, enseñándolo a escuchar y comunicar, transmitir al personal de la empresa la experiencia de los clientes, sus necesidades y sus requerimientos.

- ✓ Desarrollo de un sistema que permita comunicar a la organización las necesidades y expectativas que se están descubriendo en los clientes.
- ✓ Creación de equipos de trabajo en cada área.

La orientación al cliente y su fidelización son unos de los principales retos de las organizaciones. Para ello, la aplicación con una clara orientación comercial de las nuevas tecnologías y la explotación adecuada de los canales de distribución, son las principales estrategias que las entidades financieras deben desarrollar para captar y mantener al cliente, contrarrestando la actual indiferenciación del producto. Así lo constata el estudio realizado por la consultora (Tatum, 2004).

Este estudio destaca factores como: la orientación al cliente y su adecuada segmentación, la eficiencia, la multicanalidad, la innovación, la ampliación del negocio para llegar a actividades complementarias, sobre todo considerando la desaceleración del negocio hipotecario, o la profesionalización de la banca, entre otras.

Como se ha señalado, la orientación al cliente es cada vez más importante. Por ello, se considera que lograr ofrecer al cliente aquello que necesita y en el momento que lo necesita, será la clave del éxito en el futuro. Es decir, conseguir identificar, a partir de una oferta global de productos y servicios y según el perfil del cliente, qué es lo que le interesa para ofrecérselo proactivamente. En este sentido, las nuevas tecnologías Customer Relationship Management (CRM) aplicadas con un objetivo comercial se plantean como básicas. El reto de futuro es trabajar con un concepto de "cliente integral". Esto es, conocer al detalle sus necesidades para, incluso, anticiparse a su demanda.

Para captar al cliente, la innovación se plantea entonces en el uso de las nuevas tecnologías y los canales de distribución, donde Internet será un canal estratégico en un futuro no muy lejano. Además, hay que considerar que estos nuevos canales supondrán una significativa reducción de costes operativos. En cuanto a avances tecnológicos, el CRM se ha asentado como la herramienta principal para segmentar el mercado, y por tanto clave en este contexto de orientación al cliente. Desafortunadamente, como señalan los entrevistados, el CRM no

está dando los frutos esperados, ya que las entidades muchas veces utilizan la tecnología "para no quedarse atrás", pero no se explota lo suficiente con una visión comercial. Esta herramienta otorga una gran cantidad de datos con los que en muchos casos no se sabe qué hacer.

Una organización orientada al marketing (también llamada orientada al cliente) es la que hace depender las decisiones estratégicas de la compañía de los deseos y necesidades de clientes reales y potenciales. La cultura corporativa de la compañía está sistemáticamente comprometida con la creación de valor. El responsable de marketing confía en que este proceso, si se hace correctamente, proporcione a la empresa una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Esta orientación al cliente puede ser visto como un proceso que tiene tres pasos. En el primero, las necesidades del cliente son investigadas. En un segundo paso, la información se distribuye por toda la compañía y los productos son desarrollados. Por último, se analiza la satisfacción del cliente y se hacen los ajustes que se estiman necesarios. Las técnicas que las compañías utilizan para comprender las necesidades del cliente según Wikipedia (2006) son:

- ✓ Investigación de mercado cuantitativa - como encuestas y cuestionarios.
- ✓ Investigación de mercado cualitativa - como grupos de enfoque y paneles de consejos.
- ✓ Investigación de mercado e investigación del sector industrial - como análisis de las 5 fuerzas de Porter.
- ✓ Encuentro cara a cara con los clientes
- ✓ Encuentro cara a cara con el personal de primera línea - vendedores, cajeros, recepcionistas.
- ✓ Departamento de reclamaciones del cliente.
- ✓ Vías directas con el cliente - teléfono y página web.
- ✓ Visitas a las instalaciones del cliente
- ✓ Programas y bases de datos de usuarios frecuentes.
- ✓ Conferencias

Una empresa orientada al marketing tendrá por lo normal las siguientes características según la enciclopedia citada anteriormente:

- ✓ Utilización extensiva de variadas técnicas de investigación de mercados
- ✓ Abundantes líneas de productos
- ✓ Énfasis en los beneficios aportados por el producto al cliente más que en las características del producto

- ✓ Utilización de técnicas de innovación de producto como tormenta de ideas, test de concepto y análisis de campo de fuerzas.
- ✓ Procedimientos de control de la satisfacción del cliente y sus reclamaciones, incluyendo: entrevistas de salida, base de datos de reclamaciones y vías directas con el cliente a través de teléfono y página web.
- ✓ Estructura organizacional en la que el Jefe de Marketing reporta directamente al Dirección General.

En cuanto a la operacionalización de esta variable en dimensiones e indicadores se destaca la investigación de Carbonell Duménigo (2009) donde se definen las dimensiones: sistemas de información de marketing, segmentación de clientes, procesos relacionales, gestión estratégica y dominio del marketing mix por el personal.

1.3.1 Sistemas de Información de Marketing

Un sistema de información es el conjunto de componentes interrelacionados que recolectan, procesan, almacenan y distribuyen información para apoyar la toma de decisiones y el control en una organización, permitiéndole visualizar problemas complejos y crear nuevos productos (Rocha, 2007).

Los Sistemas de Información de Marketing (SIM.), son grandes bases de datos que recogen todo tipo de información útil de variables de cualquier tipo de entorno. Rubén (2005) en su artículo: “{PRIVATE}Marketing e Investigación de Mercados” citando a Kotler, dice: “un SIM es: un conjunto de personas, equipos, y procedimientos diseñados para recoger, clasificar, analizar, valorar y distribuir a tiempo la información demandada por los gestores de marketing”.

Para llevar a cabo las funciones descrita en la definición del sistema de información de marketing éste cuenta con los siguientes subsistemas (Kotler, 1996):

1. Sistema de informes internos o sistema de apoyo a las decisiones de marketing.
2. Sistema de inteligencia de marketing.
3. Sistema analítico de marketing o sistema de información comercial.
4. Sistema de investigación de mercado o sistema de investigación de marketing.

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.

Un paso importante, debe ser de los primeros, hacia la diferenciación estratégica consiste en trazar la experiencia total del cliente con un producto o servicio. Se deben encontrar respuestas como las siguientes:

¿Cómo perciben las personas la necesidad de sus productos y/o servicios?

¿Cómo encuentran los clientes sus productos?

¿Cómo realizan los clientes su selección final?

¿Qué tipo de ayuda pueden necesitar los clientes?

¿Cómo se almacena?

¿Cómo es la política de devoluciones y cambios?

¿Qué sucede cuando un producto es desechable?

¿Qué sucede cuando un producto es entregado o un servicio es prestado?

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

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

El SIM debe recabar, organizar, procesar e indexar esta montaña de información para que los gerentes la puedan encontrar con facilidad y rapidez. La información comercial consiste en todo tipo de información necesaria para que los importadores y exportadores realicen y lleven a cabo transacciones comerciales internacionales con éxito. El concepto de información comercial es mucho más amplio puesto que incluye la información necesaria para ejecutar cualquier tipo de transacción comercial, y no sólo importaciones y exportaciones.

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

1.3.2 Segmentación de clientes

La empresa debe definir quiénes son los clientes que valoran los esfuerzos que se realizan con el objetivo de brindar el mejor servicio. Ya no se puede dar "el lujo" de venderle a cualquiera. Las políticas de precio han dejado de ser lo que realmente importa, ya que

generalmente esta estrategia atrae clientes de una sola compra, que en el corto plazo representan una importante pérdida para la empresa. No sólo hay que vender, hay que trabajar para crear una relación a largo plazo con el cliente y todo lo que quede afuera de esta estrategia sólo traerá importantes pérdidas de rentabilidad para la organización.

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

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

A partir de esto último emergen básicamente dos tipos de clientes a los cuales la empresa debe prestar atención y a los cuales Rojas Medel (2004) hace referencia en su artículo: "Mejoramiento de la calidad de servicios mediante la orientación al cliente y el compromiso de la empresa.

Cliente externo: es el cliente final de la empresa, el que está fuera de ella y el que compra los productos o adquiere los servicios que la empresa genera.

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

Clientes finales: se refiere a las personas que utilizarán el producto o servicio adquirido a la empresa y que se espera se sientan complacidas y satisfechas.

Clientes intermedios: son los distribuidores que hacen que los productos o servicios que provee la empresa estén disponibles para el usuario final o beneficiario

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

El concepto de segmentación de clientes tiene su origen en el campo del marketing y la investigación de mercado. Describe la división analítica de un mercado, clasificando los potenciales clientes conforme a distintos criterios, formando grupos o segmentos de clientes homogéneos internamente y heterogéneos externamente, a cada uno de los cuales pueden dirigirse acciones específicas de marketing, con lo que mejora la eficacia de estas

actividades. Estas técnicas son valiosas para las compañías pues la relación con el cliente es un factor clave para el éxito.

1.3.3 Proceso de relación con el cliente

Es evidente que no todos los clientes reaccionan de la misma manera. Cada uno tiene una reacción diferente a los impulsos que recibe. No solo a la categoría e intensidad del impulso, sino al momento determinado en que esto ocurre. Desde la pasividad extrema, a una reacción violenta, incluso devastadora, puede darse. Todo depende de las circunstancias en que son recibidos los impulsos, que son los que generan reacciones a él. Esto se ve a diario en nuestras relaciones con los demás, sean familiares, vecinos, amigos o clientes.

Pereira (2006) plantea que se puede decir que existen clientes más orientados a la "relación" y otros que se encuentran orientados a la "información". Otros lo están a "negociar ya" y otros a la "asociación". Si se ponen estos conceptos en una matriz, tendremos cuatro clases de clientes: relacionales, informativos, asociativos y negociadores ya.

Relacional

Cliente Relacional sería el que se caracteriza por querer mantener una relación a largo plazo con la empresa. Necesitan que los vendedores y la empresa entiendan perfectamente bien necesidades, presten atención a ellas y les brinden el servicio que corresponde a esa necesidad concreta.

Negociante

Cuando el cliente no requiere ni de relación, ni de información se daría este tipo de venta puramente de negocios. Esto son las típicas ventas que completan necesidades transitorias y pasajeras. En ellas no se requiere de mucha información o relación.

Informativo

En este tipo de venta la necesidad es de una gran cantidad de información sobre todos los detalles del producto o del servicio. En esta categoría podrían estar los servicios médicos y farmacéuticos.

Los Laboratorios Farmacéuticos tienen que informar ampliamente de los detalles mínimos de sus productos a los médicos y farmacéuticos que los prescribirán a los pacientes.

Asociativo

Cuando se dan las necesidades de información y de relación se tiene lo que se podría llamar venta asociativa. En este caso los vendedores y empresas deberán informar y educar. Las partes deben entender que se encuentran juntas tras un objetivo común, en la cual existe de verdad una asociación. Como en toda relación asociativa existen beneficios y riesgos que se deben compartir.

Teniendo en cuenta lo anterior se puede decir que para obtener una buena relación con el cliente se debe desarrollar un proceso de asociación donde este presente una comunicación eficiente y fluida entre ambas partes.

Por otra parte, para alcanzar una excelente relación con el cliente, se debe ofrecer un buen servicio al mismo, según Fontanez (2006) es lo que te diferencia de la competencia. A continuación se muestran 10 reglas, propuestas por esta autora, para brindarle un excelente servicio al cliente:

1. Comprométete a un servicio de calidad
2. Conoce tu producto o servicio
3. Conoce a tus clientes
4. Trata a las personas con respeto y cortesía
5. Nunca discutas con un cliente
6. No los hagas esperar
7. Da siempre lo que has prometido
8. Asume que los clientes están diciendo la verdad
9. Enfócate en hacer clientes, no en hacer ventas
10. Haz que sea fácil la compra

Se considera que todo lo anterior permite a una organización conocer más el tipo de cliente por el que es visitado y además poder desarrollar la preparación del personal que la integra. Cuando se logra esto se puede lograr la repitencia de los clientes y así contribuir al éxito de la organización.

1.3.4 Gestión estratégica

La planificación estratégica ha sido un elemento muy estudiado por varios autores. Algunas definiciones son:

Proceso de desarrollo y mantenimiento de un ajuste viable entre los objetivos y recursos de la compañía y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planificación estratégica consiste en modelar y reestructurar las áreas del negocio y producto de la compañía, de forma que den los beneficios y crecimientos satisfactorios (Kotler, 1988).

La planeación estratégica no consiste en planificar el futuro, sino las acciones actuales teniendo en cuenta como afectan el futuro (Santesmases, 1999).

La planeación estratégica es un medio para evaluar el riesgo (Drucker, 1996).

La planificación estratégica representa un progreso importante en relación con los intentos anteriores de planificación a largo plazo, en cuanto introduce un análisis sistemático del entorno, dentro del diagnóstico estratégico de la empresa; un esfuerzo para generar varias

alternativas estratégicas y la participación directa de la alta dirección en la formulación de las estrategias (Menguzzatto, 1995).

Smith (2000) del Centro de Investigaciones Sociales Económicas y Tecnológicas (CYNSEYT) perteneciente a la Fundación Honrad Adenauer dice que el planeamiento estratégico es un conjunto de actividades formales dirigidas a producir una formulación estratégica... cuando se establece un sistema de planeamiento estratégico se produce una demanda incremental de información que debe ser suministrada por las diversas áreas operativas de la organización... en efecto, una de las tareas es establecer metas concretas para cada unidad de la organización, que si se cumplen la dirección sabe que la empresa avanza en la dirección deseada... como consecuencia el establecimiento de un sistema formal de planeamiento estratégico, hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización.

Según afirma Drucker (1994), "La Planificación Estratégica es un medio para evaluar el riesgo y tratar de mantener a la organización adaptada a la forma óptima, analizando constantemente los cambios del entorno y aprovechando al máximo los recursos internos disponibles, que confieren una ventaja frente a la competencia, aprovechándose del modo más efectivo las oportunidades".

Alega además Ambrosio (2000) que: "La planificación estratégica es un método de dirección que proporciona a los directivos un medio por el cual prever y hacer frente a los cambios internos y externos y por ende desarrollar estrategias adecuadas para un futuro incierto, de forma tal que permite a la organización alcanzar sus objetivos y misión".

Se produce pues un involucramiento de todos con la estrategia general ya que han formado parte de su formulación y formarán parte de su implementación que conducirá a la empresa al cumplimiento de los objetivos planteados para un período determinado. A su vez estos objetivos planteados son estratégicos en la medida en que van a producir para la organización una ventaja competitiva sostenible.

Analizando lo anterior se puede decir que las empresas deben planificarse mediante la utilización de estrategias, ya sea a corto o largo plazo, para evitar el fracaso de las mismas.

Para que los objetivos cumplan su función en la planificación de cualquier actividad deben de cumplir ciertos requisitos (Sains, 1995):

- ✓ Medibles cualitativa o cuantitativamente
- ✓ Alcanzables
- ✓ Contar con los medios adecuados
- ✓ Estar perfectamente descritos

- ✓ Aceptados por las personas implicadas

Un plan estratégico según el mismo autor tiene gran importancia, pues en una empresa, es obligación de la máxima dirección formular previsiones al menos en tres ámbitos:

- ✓ Las inversiones en capacidad de producción que va a tener que consentir para poder responder a la evolución de la demanda o para poder entrar en nuevos productos-mercados.
- ✓ El programa de producción que deberá disponerse en función de las previsiones de pedidos, que a su vez, están en función de la estacionalidad de la demanda, de acciones promocionales etc.
- ✓ La tesorería necesaria para cubrir los vencimientos y que supone una previsión de gastos y cobros.

Estos problemas de gestión son ineludibles para todo tipo de empresa, y por ello requieren de previsiones de ventas para poder ser abordados validamente.

La planificación estratégica tiene ciertas ventajas (Sains, 1995):

- ✓ Expresa la filosofía del dirigente de la empresa y pone de manifiesto una visión conjunta del futuro en el seno del equipo de dirigentes.
- ✓ Explica la situación de partida y describe los contratiempos y las evoluciones aparecidas en el entorno, ello hace que las elecciones efectuadas y los resultados alcanzados sean más inteligibles para la dirección general.
- ✓ Facilita el seguimiento de las acciones emprendidas y permite una interpretación objetiva de las diferencias entre objetivos y resultados.
- ✓ Incrementa la capacidad de reacción de una empresa frente a cambios imprevistos, en la medida que se haya llevado a cabo una reflexión sobre el alcance de estos cambios para la empresa.
- ✓ Un plan estratégico se basa en normas, en presupuesto, un calendario etc y no en improvisaciones.

Por tanto se propone identificar la estructura funcional para conocer las relaciones y funciones entre los departamentos. La cual debe reflejar correctamente los objetivos institucionales.

Se identificarán las diferentes funciones que realizan el personal de cada departamento, así como los que intervienen en los diferentes procesos. Según el lugar y la importancia que tenga el área de marketing dentro de la estructura de la empresa, así será el nivel de orientación al cliente que se pueda lograr.

Las organizaciones como agrupaciones humanas, están constantemente obligadas a tomar decisiones de cuyo éxito dependerá la conducción adecuada de las mismas, las decisiones en sí mismas son producto de un proceso de reflexión que involucra diversas actividades, siendo esta reflexión sistemática y ordenada lo que se conoce como Planificación. Todo el proceso de planificación, señala Stanton (1984) consiste en “estudiar el pasado para decidir en el presente, qué hacer en el futuro, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo hará.” Planificar es prever y decidir hoy las acciones que nos pueden llevar desde el presente hasta un futuro deseable. No se trata de hacer predicciones acerca del futuro, sino de tomar las decisiones pertinentes para que ese futuro ocurra. La planificación estratégica consiste en un proceso que se retroalimenta constantemente y que pasa sucesivamente por tres fases, señala Godet (1990).

- ✓ Fase estratégica: en la que se determinan la misión y los objetivos del centro a través de la identificación de sus puntos fuertes y débiles, mediante la realización de un diagnóstico interno, así como de las oportunidades derivadas del entorno cambiante que lo rodea.
- ✓ Fase operativa: en que se realiza la programación de las acciones y la coordinación de los esfuerzos para alcanzar los objetivos.
- ✓ Fase presupuestaria, donde se asignan los recursos correspondientes a los objetivos en desarrollo, compromisos y responsabilidades, el análisis de los resultados y el control.

El tema del planeamiento estratégico ocupa cada día un lugar más relevante, los directivos comprueban progresivamente las ventajas que reporta el desarrollo de este proceso para conducir de forma lógica e integral a la organización tanto en el corto, mediano, como en el largo plazo.

La planificación estratégica a mediano y largo plazo es la función que desarrollándose en cada nivel de responsabilidad, pero con más propiedad en el nivel de dirección general, tiene por finalidad la disposición de las operaciones y la participación de los elementos para la consecución de un objetivo.

Es importante identificar la estructura funcional para conocer las relaciones y funciones entre las diferentes áreas de trabajo de la empresa. Se debe comprobar si los objetivos estratégicos de la organización están en correspondencia con la estructura organizativa, y por lo tanto contribuye a que estos se cumplan exitosamente. Hay que determinar el grado de dinamismo, protagonismo y fortaleza en el territorio en que se enmarca, así como, si posibilita orientarse a la creación de valores que muestren una sólida imagen de empresa líder, competitiva y enmarcada en los senderos de la calidad.

1.3.5 Orientación al cliente del personal

Se considera necesario convencer al personal de los valores de la cultura de la organización, de su orientación al cliente y a la calidad del servicio porque el nivel de dominio que presente el personal de la empresa acerca de los elementos que componen el Marketing Mix será determinante en el logro de un buen nivel de la empresa orientada a sus clientes.

En diversas investigaciones, a la orientación al cliente se le ha considerado como un determinante muy importante del éxito de las empresas (Deshpandé, Farley y Webster, 1993; Jaworski y Kohli, 1996; Narver y Slater, 1990). Sin embargo, para que una empresa esté orientada al cliente necesita de empleados que presenten comportamientos orientados al cliente (Mengüç, 1996).

Asimismo, se dice que durante la entrega de un servicio las actitudes y los comportamientos de los empleados influyen en la percepción de la calidad del servicio de los clientes (Malhorota y Mukherjee, 2004). Incluso se ha llegado a afirmar que los empleados de servicio son la única representación de la empresa frente a los clientes. Por lo que se puede decir que el desempeño de las empresas depende de la aptitud, las habilidades, las motivaciones y las variables personales de los empleados de servicio (Churchill *et. al.*, 1985). Asimismo, la orientación al cliente, como cultura organizativa, genera mejor desempeño en las empresas, ya que es un factor determinante en la creación de clientes satisfechos y leales a la organización. Debido a esto, la orientación al cliente, es considerada como un recurso que permite a las empresas entregar un valor superior a los clientes.

1.4 Satisfacción del cliente

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

Es la situación en la cual el cliente está contento con la adquisición de productos y servicios de calidad que le permite seguir confiando y contando en el futuro con la empresa. Picazo Manríquez y Martínez Villegas (1991) dicen: un cliente satisfecho solo se logrará si se le cumple en dos dimensiones de calidad-en el producto y en el servicio-, de lo contrario solo habrá aproximaciones para el logro de ventajas.

Crear clientes satisfechos significa una fuente constante de ingresos rentables, así como promotores del propio negocio. Kotler (1996) plantea que: es muy importante satisfacer al cliente porque las ventas de una empresa en cada periodo 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 habituales es darles satisfacción.

Un cliente satisfecho:

1. Compra más veces.
2. Habla favorablemente del producto con otras personas.
3. Se fija menos en las marcas y publicidad de la competencia.
4. Compra otros productos de la misma empresa.

Por tanto con lo dicho anteriormente se puede llegar a la conclusión de que 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, y establece expresamente la necesidad de :

- ✓ Disponer de un procedimiento adecuado para medir el grado de satisfacción de los clientes.
- ✓ Disponer de datos medibles y que a partir de su tratamiento nos permitan conocer su grado de satisfacción actual, así como poder intuir expectativas futuras de nuestros clientes.
- ✓ Utilizar estos datos para definir actuaciones y procesos internos de la empresa con vistas a mejorar el grado de satisfacción de nuestros clientes y por tanto como hemos dicho anteriormente el éxito de la empresa.

La satisfacción del cliente es una respuesta de evaluación que éstos dan acerca del grado hasta el cual un producto o servicio cumple con sus expectativas, necesidades y deseos. Sensibilizarse acerca de ella sólo tiene sentido en la medida que el proveedor esté dispuesto a cambiar su manera de establecer una relación con ese cliente.

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

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

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

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

1.4.1 Principios con los que se logra un alto grado de satisfacción

La excelencia en el servicio al cliente es el factor individual más importante en la determinación del futuro éxito o fracaso de su negocio, y particularmente en un clima económico complicado como el actual. Independientemente del producto o servicio que su organización provee, usted está en el negocio de atender clientes. En definitiva, es el cliente el que decide si su negocio subsiste.

Frecuentemente las empresas enfocan sus energías en "atrapar" nuevos clientes, poniendo demasiado poco esfuerzo en construir una base sólida de clientes leales. Las empresas exitosas miran "de afuera hacia adentro" (a través de los ojos de sus clientes), no "de adentro hacia afuera" (a través de los propios ojos). Según Wald (2008) para que la empresa logre un alto grado de satisfacción debe lograr un:

- ✓ Servicio para acrecentar el rendimiento: En general, los comercializadores desean que su producto dé un buen rendimiento al cliente y que otorgue la máxima satisfacción, para evitar las devoluciones y los reclamos, por razones obvias. Estas consideraciones inducen a la empresa a proveer de servicios especiales, destinados a acrecentar el rendimiento.
- ✓ Servicio de prolongación de la vida útil: Los servicios más importantes ofrecidos por los proveedores, en función del dinero gastado, son los destinados a mantener el producto en condiciones satisfactorias de operación, durante un tiempo prolongado.
- ✓ Servicio de reducción de riesgos: Cualquier compra implica un riesgo y los clientes tratan de evitarlo, para eso, muchas veces postergan o evitan la compra con menos riesgo. Incluso la posibilidad de devolución y garantías, constituyen los principales servicios de reducción de riesgos que se ofrecen. Una política de garantía, igual que todos los demás servicios, puede diseñarse con éxito, sólo si se posee un conocimiento cabal de las características de los clientes potenciales. Siempre debe disponerse de cierta amplitud para poder adaptar los arreglos a determinados clientes y circunstancias.
- ✓ Servicio de disminución del trabajo: Este servicio tiende a facilitar la compra del cliente haciéndola más cómoda y fácil. Otros servicios, para evitar trabajo son:

- Toma de pedido por teléfono
- Estacionamiento de automóviles
- ✓ Servicio de incremento de ventas: la capacitación de los vendedores y distribuidores, con respecto a las técnicas de ventas, constituirán probablemente el más valioso de los incrementos de ventas. Quizás este servicio es uno de los más importantes a la hora de medir satisfacción por el contacto que el personal tiene con los clientes.

Conocer a los clientes orienta a las empresas en sus estrategias y planes de actuación, a la vez que ayuda a detectar posibles fisuras. El poder y peso que actualmente posee el consumidor, y en el que tanto insiste el estadounidense Kotler (1996), una autoridad en el marketing moderno, explica las directrices seguidas por muchas compañías en aras de lograr una mayor implicación del cliente con la empresa. En este sentido, las soluciones CRM juegan un papel decisivo en las políticas directivas, ya que a través de ellas se conocen los gustos y necesidades del usuario. Y es que —teniendo en cuenta que resulta más costoso conseguir nuevos clientes que mantener los viejos— el esfuerzo que una organización o institución destina a la fidelización reporta directamente en la rentabilidad: un consumidor plenamente complacido repite compra, lleva a cabo una difusión gratuita (y positiva) de la marca y deja de lado a la competencia.

Un cliente satisfecho es un cliente fiel que se identifica con la marca, que se siente cómodo con la empresa y se manifiesta propenso a toda iniciativa de la compañía”. Y es que la voz del usuario final es la principal fuente de información para un negocio y de ella no sólo obtenemos ideas acerca de cómo gestionar una compañía, sino que también es una estupenda vía para detectar problemas, conocer qué es lo que no funciona correctamente. Comisiones de mercado o asociaciones de usuarios llevan tiempo analizando las demandas del cliente aunque es el apartado de los “servicios ofertados”, como reconoce el directivo, el que más quejas despierta a nivel general.

Producto de diversas investigaciones realizadas por la American Marketing Association (1985), 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 ganando.
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.

Los sistemas de gestión empresarial han cambiado. La creciente competitividad y globalización de los mercados hace que cada vez sea más importante que la empresa preste a su cliente la atención que requiere y lo convierta en el protagonista y principal elemento de referencia a la hora de orientar el rumbo y funcionamiento de la empresa. Ya no es suficiente con complacer a nuestro cliente, sino que debemos satisfacer de manera óptima sus expectativas (lo que el cliente espera de nuestra empresa, de nuestros productos y/o servicios) y por tanto este debe ser nuestro objetivo prioritario.

Un cliente satisfecho es un cliente potencial y por tanto va a seguir demandando en el tiempo nuestros productos y nuestros servicios y va a influir positivamente en la captación de nuevos clientes. En cambio si a un cliente no lo tenemos contento se convertirá en un blanco perfecto para la competencia y tenderá a desaparecer.

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. 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.

1.5 Caracterización de la orientación al cliente de las Redes Extrahoteleras en Cuba

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 que es esencial en la vida de las naciones, por sus consecuencias directas para los sectores sociales, culturales, educativos y económicos.

Actualmente figura dentro de las cinco actividades más importantes a escala mundial y específicamente, para Cuba constituye una fuente de ingresos en divisas muy significativa, la cual ha logrado desarrollarse en medio de una severa contracción económica sufrida por el país en estos tiempos.

El turismo, en el transcurso de los últimos diez años, se ha convertido en el sector más dinámico de la economía cubana. En él se han concentrado una cuarta parte de las inversiones efectuadas en el país. En el lapso de un decenio, el turismo ha dejado de ser una actividad coyuntural para convertirse en un factor estructural de la economía cubana. El logro de los resultados obedece al diseño e implementación de una estrategia de desarrollo del sector. Este se ha orientado a consolidar la competitividad estructural del turismo mediante la utilización de factores naturales, sociales y culturales heredados, así como la elaboración y ejecución de políticas gubernamentales tendientes a la creación de ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo.

Indiscutiblemente, Cuba, como destino turístico, cuenta con una serie de atributos heredados que representan un importante punto de partida para el desarrollo turístico. Sus bellezas naturales (playas, atractivos submarinos, paisajes campestres y de montaña, reservas ecológicas, todos aún muy por debajo de su capacidad sustentable de explotación), así como su clima son sólo una parte de ellas, que se complementan con su ubicación y fácil acceso por vía aérea y marítima, además de su importante patrimonio histórico y cultural.

Por estas razones se han explotado y consolidado estas ventajas para un posicionamiento del sector en el mercado internacional, especialmente dentro de la región del Caribe, donde ya ocupa la segunda plaza receptora de turistas.

Además de sol, arena y playa, el turismo en Cuba presenta varios atractivos, por ejemplo, el ecoturismo, la pesca deportiva en mar y agua dulce, el submarinismo, las plazas y lugares coloniales como Trinidad, Habana Vieja, entre otras opciones.

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

Las cadenas de tiendas han marcado un hito en la historia a nivel mundial, sobre todo en los países desarrollados en la expansión de las corrientes turísticas, ofreciendo una amplia gama de productos y servicios.

Principales instituciones que intervienen en el mercado en divisas

CIMEX: Es una empresa estatal cubana del comercio y los 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.

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 y licores y confecciones de niño, hombre y mujer. Las mismas son creadas para recaudar, vender y hacer aportes en Moneda Libremente Convertible.

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 el objeto 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.

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 Pública No. 3257, ante la Notaría 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 las cadenas de tiendas.

La ubicación de las tiendas del Grupo Caracol se realiza atendiendo a los criterios siguientes:

Hotelera: Se consideran tiendas hoteleras aquellas que están ubicadas dentro de cualquier área de un hotel, apartahotel, motel o villa.

Extrahotelera: Se consideran tiendas extrahoteleras aquellas que, como su nombre lo indica, están ubicadas fuera de los hoteles en los Polos turísticos, Zonas de alta significación para el turismo y en Zonas de interés turístico.

Capítulo II

A large, stylized yellow sun with a brown spiral on its right side, positioned behind the text 'Capítulo II'.

CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO ELEGIDO PARA EVALUAR Y MEJORAR EL GRADO DE ORIENTACIÓN AL CLIENTE EN REDES EXTRAHOTELERAS

2.1 Introducción

Para solucionar el problema científico (el procedimiento general que se selecciona para solucionar el problema científico de este trabajo incluye) se elige un procedimiento general que incluye las cinco dimensiones de orientación al cliente, con sus correspondientes indicadores, las herramientas para calcular el grado de orientación al cliente, los procedimientos específicos para la planificación e implementación de estrategias de mejora y el control con apoyo de tableros de comando. El procedimiento utilizado contiene la forma de representar gráficamente el vector de orientación al cliente, utilizando el ángulo como grado de orientación y la longitud del vector dada por la satisfacción del cliente, así como el análisis de congruencia como medida de la proactividad de la red extrahotelera, incluye además la forma de analizar la satisfacción del cliente como variable de resultado.

2.2 Dimensiones e indicadores que caracterizan la orientación al cliente

En organizaciones de servicios la orientación al cliente es un constructo multidimensional complejo. Debido a esto en el proceso de operacionalización de esta variable, se requiere la identificación de dimensiones que faciliten una primera división dentro del concepto para poder llegar a los indicadores, como conjunto de rasgos perceptibles que harán posible una referencia empírica a la presencia del concepto.

Seguidamente se relacionan las cinco dimensiones (D_i) establecidas por Carbonell Duménigo (2009) con sus correspondientes indicadores (I_{ij}):

D1: Dominio del Marketing Mix por el Personal

- I_{11} Producto
- I_{12} Comunicación
- I_{13} Prestación/Entrega
- I_{14} Personas
- I_{15} Procesos
- I_{16} Distribución
- I_{17} Elementos Físicos
- I_{18} Precio

D2: Sistema de Información de Marketing

- I_{21} Sistema CRM
- I_{22} Sistema de registros internos
- I_{23} Sistema de investigación de mercado

- I₂₄ Sistema de inteligencia de marketing
- I₂₅ Sistema de ayuda a la toma de Decisiones

D3: Procesos Relacionales

- I₃₁ Captación del cliente
- I₃₂ Prestación y entrega del servicio
- I₃₃ Post venta
- I₃₄ Fidelización
- I₃₅ Atención a quejas

D4: Segmentación de Clientes

- I₄₁ Segmentación basada en el valor
- I₄₂ Segmentación por comportamiento
- I₄₃ Segmentación por el ciclo de vida
- I₄₄ Segmentación psicográfica
- I₄₅ Segmentación demográfica

D5: Gestión Estratégica

- I₅₁ Estrategia de marketing
- I₅₂ Objetivos estratégicos
- I₅₃ Estructura funcional
- I₅₄ Dirección estratégica
- I₅₅ Coordinación entre áreas

Seguidamente se fundamentan los criterios de decisión, establecidos por Carbonell Duménigo (2009), de cada uno de los indicadores, que se entregan a los expertos para facilitar el análisis y responder los instrumentos para juzgar la orientación hacia el cliente de las dimensiones e indicadores.

Dominio del Marketing Mix por el personal

El nivel de dominio (conocimiento y habilidades) que presente el personal de la red extrahotelera acerca de los elementos que componen el marketing mix de servicios (Grupo ISMI, 2005) es decisivo en el logro de un buen grado de orientación al cliente.

Los indicadores que operan esta dimensión y los criterios de decisión para valorar el grado de orientación al cliente en las redes extrahoteleras, son:

Producto

En este indicador se valora en qué grado se orienta el personal hacia el cliente. Esta valoración se hace de acuerdo al nivel de conocimiento que tenga éste sobre el servicio que oferta y los productos tangibles que intervienen; la claridad que tenga del producto ampliado relacionado con el concepto básico del servicio y su dominio de las modalidades de servicios, los paquetes, las marcas y su calidad.

Comunicación

En este indicador se valora la medida en que el personal realiza acciones de publicidad, relaciones públicas, promoción y publicity. El grado de orientación al cliente está dado por el dominio de los empleados de estas herramientas y su impacto en los clientes.

Prestación/Entrega

En este indicador se valora cómo el personal se orienta al cliente en los “momentos de la verdad”. Se evalúa el nivel de conocimiento que el personal tiene sobre el diseño del contacto cliente-empresa, el dominio de idiomas, la formación y habilidades de contacto con los clientes, así como el dominio de los protocolos, procedimientos y estándares de calidad en la prestación del servicio.

Personas

Este indicador se relaciona con el grado en que el personal de la organización manifiesta el nivel de compromiso con el cliente, conducta y actitudes orientadas al cliente, disposición al trabajo en equipo y participación en el contacto con el cliente. Se considera el nivel en que los trabajadores refuerzan la cultura de orientación al cliente.

Procesos

Para valorar el grado de orientación al cliente de este indicador se considera el dominio del personal y su participación en la definición de las políticas, los procedimientos, los flujos de actividades y los diseños de los “momentos de la verdad”, con la definición de las líneas de visibilidad e interacción con el cliente.

Distribución

El grado de orientación al cliente en este indicador se valora a partir del nivel de conocimiento que tiene el personal sobre los mecanismos de distribución, los niveles de existencia de los productos y la disponibilidad de capacidades de servicio; así como el dominio sobre los demás establecimientos de la red en cuanto a localización, accesibilidad, cobertura, productos, servicios y diferenciación.

Elementos Físicos

Se considera en este indicador el dominio de las técnicas de merchandising por parte del personal, la creación del ambiente y temática del establecimiento, la señalización, forma de vestir, el uso del mobiliario y su disposición, así como el conocimiento del marketing sensorial en la utilización de colores, olores, sabores, iluminación y niveles de ruido.

Precio

En este indicador se evalúa la orientación al cliente en relación con el nivel de conocimientos y capacidad que tiene el personal de informar al cliente de los precios, descuentos, bonificaciones, comisiones y plazos de pago. Se consideran, además, las habilidades del personal para comunicar al cliente el valor agregado y la diferenciación de los productos y servicios que oferta el establecimiento con vistas a establecer una relación precio-beneficio favorable.

Sistema de Información de Marketing

En esta dimensión el autor considera como indicadores los cuatro sistemas propuestos por Kotler (1996) y lo amplía agregando el Sistema CRM, dada la importancia vital de administrar la relación con el cliente apoyado en la tecnología con vistas a lograr su fidelización y mayor satisfacción.

La forma de valorar la orientación al cliente de estos cinco indicadores, en el procedimiento, es la siguiente:

Sistema CRM

Este indicador se considera orientado al cliente en la medida que las tecnologías de la información estén en función de potenciar la relación con el cliente, facilitando los canales de acceso a estos y propiciando una integración de la información y su disseminación a través de todos los nodos de la red extrahotelera que conduzca a una mayor personalización del servicio.

Sistema de registros internos

Para valorar el grado de orientación al cliente de este indicador se considera la existencia de informes internos donde aparezcan los costos por segmentos de cliente, inventarios, flujo de cajas, registros de ventas por segmentos de clientes. Se considera además el registro de la satisfacción de clientes por segmentos, las quejas, reclamaciones y sugerencias.

Sistema de investigación de mercado

Este indicador se orienta al cliente en la medida que los estudios de mercado se encaminen a determinar de forma sistemática y objetiva el nivel de posicionamiento de la red extrahotelera. Corresponde tener estudios sobre el comportamiento del cliente (actitudes,

gustos y preferencias, estilos de vida, patrones de consumo, lugares de compra), análisis del producto o servicio referente a: posibilidades de nuevos productos o servicios, percepciones de los servicios propios y de otras redes, estudio de los servicios actuales, atributos, características, usos y deficiencias; así como estudios de segmentación, fidelización, análisis de clientes perdidos y evaluación de proveedores.

Sistema de inteligencia de marketing

La orientación al cliente de este indicador se logra en la medida en que el sistema sea capaz de obtener información, a tiempo, sobre los acontecimientos más relevantes del entorno del marketing que puedan afectar la relación de la organización con el cliente. Se valora si incluye informaciones relevantes, de empresas del sector, como modificaciones en los precios, realización de promociones, lanzamiento de nuevos productos o servicios, así como reacciones de los clientes frente a acontecimientos globales y señales de posibles cambios en el futuro comportamiento de compra. El benchmarking orientado al cliente es clave en el desarrollo de este indicador, así como la gestión del conocimiento y la innovación.

Sistema de ayuda a la toma de decisiones

En este sistema se valora la orientación al cliente en la medida que exista una base de datos estadísticos que permita realizar análisis y establecer relaciones entre las variables del marketing relacionadas con el cliente. Corresponde tener, además, un repositorio de modelos de diseño de nuevos servicios, de fijación de precios y pronósticos de demanda que permitan a los directivos tomar decisiones encaminadas a mejorar la orientación al cliente.

Procesos relacionales

Como indicadores que operan la dimensión se utilizan cinco procesos claves de relación con el cliente:

Captación del cliente

Este proceso se considera orientado al cliente cuando la red extrahotelera tiene bien definidos los procedimientos de captación multicanal de clientes, briefing y de relación con los touroperadores, guías turísticos y alojamientos del destino.

Prestación y entrega del servicio

En este caso tiene que estar bien definido el flujo del proceso de prestación y entrega de manera que se puedan identificar los puntos críticos que necesitan mejora. Se evalúa si existe 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 la programación de animación, el nivel de interactividad, la participación activa del cliente y la 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 tienen que 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 (Very Important People) y servicios especiales como mensajería, cambio de divisas, envío de felicitaciones y regalos individuales ó grupales, así como mantener abierta la comunicación multicanal con los clientes.

Atención a quejas

Para este indicador se comprueba la existencia de un procedimiento para la gestión de quejas que incluya la recepción de la queja, las aclaraciones, las explicaciones, las soluciones y el seguimiento para garantizar un tiempo de respuesta adecuado. Se considera además, en la valoración del grado de orientación al cliente, si existen procedimientos para la recogida y análisis de sugerencias, avisos, solicitudes y denuncias.

Segmentación de Clientes

Como indicadores que operan la dimensión se eligen cinco tipos de segmentación que se han generalizado en las prácticas empresariales (Vargas, 2003).

Segmentación basada en el valor

Este indicador se considera orientado al cliente en la medida que la organización tiene identificado el valor que tienen o pueden tener sus clientes. Éste se obtiene del valor total de los ingresos ya causados o por medio del margen obtenido. Se considera además, el número de veces que el cliente compra el producto o servicio, la cantidad gastada, el costo de adquisición, el costo de servicio y el perfil de la compra en el tiempo (estacionalidad).

Segmentación por comportamiento

La orientación al cliente de este indicador se valora según la identificación que tenga la red extrahotelera de los comportamientos existentes o esperados en el cliente. Se evalúa si se identifican: el canal de la transacción, la ocasión de compra, los beneficios esperados del servicio (fisiológico, seguridad, salud, socialización, diversión, estima, descubrimiento, autorrealización, educación o estética) y el comportamiento durante la interacción (entusiasta, positivo, indiferente, negativo u hostil).

Segmentación por el ciclo de vida

Para valorar la orientación al cliente de este indicador se comprueba si se realiza la identificación y gestión de los clientes potenciales, los nuevos, los que repiten, los perdidos y los que están fidelizados. Se considera si la red extrahotelera entiende lo que el cliente puede llegar a querer y cómo debe responder a medida que la relación se profundiza.

Segmentación psicográfica

Se considera orientado al cliente este indicador en la medida que la red extrahotelera logre una segmentación por estilos de vida (conservadores, de mentalidad abierta, extremistas, seguidores de la moda, preocupados por la salud y aspecto personal), clase social, educación, personalidad (ambiciosa, autoritaria, compulsiva, con autocontrol, independiente o sociable).

Segmentación demográfica

La valoración de la orientación al cliente en este caso se hace en la medida que la red extrahotelera logre una segmentación de los clientes por edad, sexo, tamaño de la familia, ciclo de vida familiar, ingresos, ocupación, educación, religión, color de la piel y nacionalidad (país y región).

Gestión estratégica

Los indicadores utilizados para operar esta dimensión son:

Estrategia de marketing

En este indicador se evalúa hasta que punto permite la estrategia de relación con el cliente que éstos participen en el diseño de los servicios. También se comprueba que la estrategia de marketing incluya acciones para mantener la relación con el cliente a largo plazo, si se planifican acciones para conocer las expectativas y niveles de satisfacción de éste, así como la medida en que la organización propone servicios y soluciones anticipándose a las necesidades de sus clientes.

Objetivos estratégicos

Para valorar la orientación al cliente de este indicador se comprueba si las áreas de resultados claves de la organización definen sus objetivos estratégicos teniendo en cuenta los objetivos de los clientes. También se valora si los objetivos estratégicos de la organización contemplan sistemas de incentivos y motivación del personal para mejorar la orientación al cliente. Se valora además si los objetivos estratégicos están orientados a generar una propuesta de valor diferenciada para el cliente.

Estructura funcional

Se puede decir que este indicador se orienta al cliente cuando la red extrahotelera dispone de un servicio organizado y con personal definido para la atención al cliente. Se valora si existen pocos niveles organizativos para garantizar la rapidez en la toma de decisiones, la mejora de la comunicación interna, el empowerment de los empleados que están en contacto directo con los clientes y la disminución de los costos. Se valora además si la organización y estructura de la red extrahotelera se centra en los clientes.

Dirección estratégica

En este caso la orientación al cliente se relaciona con la comprobación, de forma explícita, del compromiso de la alta gerencia con la orientación hacia el cliente. Se evalúa en qué grado los directivos son innovadores y propensos al cambio de las prácticas establecidas en función de promover la orientación al cliente. También se verifica el nivel de implantación de mecanismos de seguimiento y control de indicadores de orientación al cliente.

Coordinación entre áreas

Aquí la orientación al cliente estará dada por el nivel de coherencia empresarial que se logre por medio de mecanismos de coordinación e integración de funciones. Se considera la existencia de comunicación e integración entre instalaciones de la red propia que faciliten el dinamismo, el espíritu de grupo, creatividad y la flexibilidad en la toma de decisiones. Es fundamental en este indicador valorar el nivel de desarrollo del capital relacional de la red extrahotelera.

2.3 Procedimiento seleccionado para evaluar y mejorar el grado de orientación al cliente en redes extrahoteleras

Constituyen bases para la implementación del procedimiento elegido las **premisas** siguientes:

- ✓ Contrarrestar la falta de proactividad imperante en los sistemas de gestión de las redes extrahoteleras, dada por la actitud pasiva y reactiva a las demandas y necesidades de los clientes.
- ✓ Impulsar la introducción de la orientación al cliente en redes extrahoteleras, donde el cliente esté en el centro de la toma de decisiones; hoy esa orientación es en mayor parte hacia la venta.
- ✓ Necesidad de involucrar a todas las áreas de la red extrahotelera en la implementación del enfoque de orientación al cliente.
- ✓ Necesidad de desarrollar técnicas y herramientas que permitan una mejora continua de la orientación hacia el cliente de las prácticas empresariales.
- ✓ La articulación del procedimiento con el sistema de dirección y gestión empresarial, que

permita un perfeccionamiento en la gestión de la red extrahotelera, lo cual posibilita lograr de forma sistemática un desempeño alto en la prestación de servicios.

El objetivo general del procedimiento es evaluar y mejorar el grado de orientación al cliente en redes extrahoteleras, para contribuir a elevar la satisfacción del cliente en éstas.

Los **principios** en que se sustenta el procedimiento elegido son los siguientes:

- ✓ Parsimonia: gracias a la estructuración del procedimiento que permite llevar a cabo un proceso complejo de forma relativamente simple.
- ✓ Pertinencia: por la posibilidad que tiene el procedimiento de ser aplicado íntegramente, sin consecuencias negativas, en las condiciones que presentan las redes extrahoteleras cubanas.
- ✓ Flexibilidad: por la posibilidad de aplicarse a redes extrahoteleras con características no necesariamente idénticas.
- ✓ Suficiencia: porque existe la posibilidad de obtener toda la información requerida para su aplicación.
- ✓ Mejoramiento continuo: dado por el sistema de control que permite el reinicio de etapas ya realizadas con el objetivo de ir perfeccionando los indicadores y la factibilidad de establecer estrategias de mejora.
- ✓ Consistencia lógica: ya que la implementación de sus pasos en la secuencia planteada es consistente con la ejecución lógica de este tipo de estudios.
- ✓ Generalidad: dada por la posibilidad de su extensión como instrumento metodológico para ejecutar estos estudios en otros procesos similares.

Se selecciona el procedimiento general GORCLI propuesto por Carbonell Duménigo (2009) que propicia la evaluación del grado de orientación al cliente, a partir de la propuesta de cinco dimensiones de orientación al cliente con sus correspondientes indicadores y la planificación e implementación de las estrategias de mejora, y el sistema de control que permite el monitoreo constante de los indicadores definidos, apoyado en tableros de comando (Figura 2.1). La fundamentación del procedimiento general, los específicos y las herramientas que lo complementan se describen a continuación.



Figura 2.1: Procedimiento general elegido para evaluar y mejorar el grado de orientación al cliente en redes extrahoteleras. Fuente: Carbonell Duménigo (2009).

2.3.1 Herramientas matemáticas y gráficas para evaluar la orientación al cliente

Dentro del proceso de evaluación de la orientación al cliente se utiliza una expresión para el cálculo del Grado de Orientación al Cliente (GOC), el cual representa la medida en que la red extrahotelera se orienta a éste. Para la formulación se considera un modelo compensatorio lineal aditivo, por su capacidad de brindar buenos resultados en investigaciones similares (López et al., 2003; Maydeu, 2003; Noda Hernández, 2004). Para esto se emplea la expresión (2.1) que incluye la ponderación con los pesos relativos, otorgados por los expertos a los indicadores y las dimensiones, a partir de la cual se obtiene el Grado de Orientación al Cliente de la red extrahotelera en su conjunto.

$$GOC = \sum_{i=1}^n a_i D_i = \sum_{i=1}^n a_i \sum_{j=1}^k b_{ij} I_{ij} \quad [2.1]$$

donde:

a_i : peso relativo de la dimensión i-esima

D_i : grado de orientación al cliente de la dimensión i-esima

n : número de dimensiones de orientación al cliente

k : número de indicadores en cada una de las diferentes dimensiones

b_{ij} : peso relativo en la i-esima dimensión del indicador j-esimo

l_{ij} : valor asignado por los expertos al indicador j-esimo de la dimensión i-esima

Método para establecer el peso relativo de las dimensiones y los indicadores

Para establecer el peso relativo se sigue el método AHP (Analytic Hierarchical Process) propuesto por Saaty (1981).

El método AHP resalta como una buena alternativa basado en:

- ✓ su consistencia interna y validez lógica;
- ✓ sencillez y no exigencia de grandes recursos para la obtención de resultados;
- ✓ los datos que requiere son consistentes con la importancia de la selección de las características para realizar la investigación.

Se trata de un procedimiento de comparación por pares de los criterios que parte de una matriz cuadrada en la cual el número de filas y columnas está definido por el número de criterios a ponderar. La pregunta a responder, por los expertos, en este caso es: “Con respecto a la orientación al cliente, ¿cuánto más importante es el criterio x con respecto al y?”. Para la aplicación del método se siguieron los pasos descritos por Saaty (1981), los cuales aparecen en el Anexo 1. Así se establece una matriz de comparación binaria entre pares de criterios, comparando la importancia de cada uno de ellos con los demás; posteriormente se establece el eigenvector principal, el cual establece los pesos (w_j) que a su vez proporciona una medida cuantitativa de la consistencia de los juicios de valor entre pares de factores.

Selección y encuesta a expertos

Para conocer el grado alcanzado por cada uno de los indicadores se siguen los pasos siguientes:

Paso 1: Determinación del número de expertos

Para calcular el número de expertos se utiliza un método probabilístico (Normas Cubanas, 1981), asumiendo una ley de probabilidad binomial mediante la siguiente expresión:

$$N = \frac{p(1-p)K}{i^2} \quad [2.2]$$

donde:

i- Nivel de precisión deseado

p- Proporción estimada de errores de los expertos

k- Constante asociada al nivel de confianza elegido

La experiencia práctica indica que no sean menos de cinco expertos ya que se pierde la idea de la valoración colectiva y no debe ser tan grande que aumente innecesariamente el gasto para la elaboración de los criterios.

Paso 2: Selección de los expertos

La calidad de los expertos influye decisivamente en la exactitud y fiabilidad de los resultados y en ello interviene la experiencia, calificación técnica, los niveles de conocimientos e información específicos sobre el objeto a evaluar y la posibilidad de decisión entre otros. En este paso se sigue el procedimiento descrito en el Anexo 2.

Paso 3: Definición de la escala de evaluación

Se diseña el cuestionario para medir la orientación al cliente (Anexo 3). Este paso tiene gran significación para garantizar la exactitud del criterio de los expertos, por lo que es necesario definir bien la escala de evaluación.

Paso 4: Determinación del método de recepción y elaboración de la información

El grupo de investigación debe definir los modelos y tablas que permitan captar, recopilar y procesar la información dada por los expertos de manera que se facilite el análisis. Estos se diseñarán de acuerdo al método o técnica a utilizar en función del objetivo de estudio. Para este paso se desarrolló el software GORCLI (Versión 1.0), que permite la captación de los datos, su almacenamiento en las bases de datos y el procesamiento de estos para calcular el GOC y mostrar las salidas gráficas del vector de orientación al cliente, así como del estado de los indicadores y dimensiones por período, por medio de un tablero de comandos (Anexo 4).

Paso 5: Determinación del consenso entre las opiniones de los expertos

Para la evaluación del consenso entre las opiniones de los expertos se utiliza el Índice de Consenso (expresión 2.3) propuesto por Abreu Ledón (2004).

$$IC_{ij} = \left(1 - \frac{S_{ij}}{S_L}\right) \times 100\% \quad [2.3]$$

donde:

IC_{ij}: Índice de Consenso entre los expertos respecto al grado de orientación al cliente del indicador i de la dimensión j.

S_L: Desviación estándar máxima posible (ver Tabla 2.2).

S_{ij} : Desviación estándar de la opinión de los expertos respecto al grado de orientación al cliente del indicador i de la dimensión j .

Tabla 2.2. Valores de la desviación estándar máxima posible para el análisis del grado de orientación al cliente

n_e	7	8	9	10	11	12	13	14	15
s_L	48,107	40,107	47,434	47,434	47,001	47,001	46,699	46,699	46,476

Fuente: Elaborada a partir de Abreu Ledón (2004).

Las pruebas realizadas permitieron establecer como límite inferior para el índice de consenso un 85%. Se considera satisfactorio por encima de este valor y se toma el promedio de las opiniones emitidas por los expertos, para determinar el grado de orientación al cliente del indicador. Para valores de consenso menores de 85%, se plantea una discusión entre los expertos sobre el indicador que se trate y se reasignan los valores.

Evaluación de la satisfacción del cliente en las redes extrahoteleras

El grado de orientación al cliente representa la medida en que la cultura y las prácticas organizacionales de la red extrahotelera se orientan al cliente. En esta etapa inicial de análisis es importante conocer cual es el estado de la satisfacción del cliente que provocan estas prácticas para tomar la decisión de buscar estrategia de mejora.

El objetivo de la evaluación de la satisfacción de los clientes, como variable de resultado en la presente investigación, es dar una valoración objetiva a la percepción de estos sobre los atributos generales del servicio y establecer en qué medida la mejora del Grado de Orientación al Cliente incide en la satisfacción. Los pasos propuestos para realizar el análisis de la satisfacción del cliente son los siguientes:

Paso 1: Definir la herramienta matemática para el cálculo del Índice de Satisfacción del Cliente

En su investigación Noda Hernández (2004) demuestra, para el caso de los servicios turísticos, la validez de utilizar las percepciones para medir la satisfacción del cliente, tanto por su carácter discriminatorio como descriptivo.

En este sentido y en correspondencia con investigaciones anteriores (Lewis y Chambers, 1989; Pizam y Ellis, 1999; Noda Hernández, 2004; De Miguel Guzmán, 2006; Pérez Campdesuñer, 2006), se define matemáticamente (expresión 2.4) el Índice de Satisfacción del Cliente (ISC) como la suma acumulada del producto del peso obtenido por cada atributo del servicio por su correspondiente valoración dada por el cliente externo.

$$ISC = \sum_{i=1}^n W_i * V_i \quad [2.4]$$

donde:

W_i : peso del atributo i dado por el cliente externo

V_i : valoración dada por el cliente externo al atributo i

n : número de atributos del servicio

Paso 2: Determinación de los atributos del servicio

Carbonell Duménigo (2009) considera, para medir la satisfacción del cliente, las 10 dimensiones propuestas inicialmente por Parasuraman et al. (1985), como atributos generales del servicio, con vistas a contribuir a la flexibilidad y generalidad del instrumento de medición que se diseñe. A continuación se fundamentan las dimensiones referidas:

Fiabilidad: capacidad del personal para realizar el servicio acordado de forma fiable y correcta. Los clientes pueden creer y confiar en la empresa y en la calidad constante de sus servicios: en la empresa se cumple siempre lo que se promete. La empresa concluye el servicio en el tiempo prometido. La empresa realiza bien el servicio la primera vez.

Capacidad de respuesta: los empleados de la empresa están siempre dispuestos a suministrar el servicio cuando el cliente lo necesita (no cuando la empresa lo considera conveniente). Disposición y voluntad del personal para ayudar a los clientes y proporcionar un servicio rápido. Los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de sus clientes.

Accesibilidad: implica el acercamiento y la facilidad de contacto. Los clientes pueden ponerse fácilmente en contacto con la empresa y su personal, incluidos los directivos. El servicio es fácilmente accesible por diferentes vías. Los horarios de prestación del servicio son apropiados y cada vez más amplios.

Comunicación: significa mantener a los clientes informados en un lenguaje que puedan comprender y, además, escucharlos. La empresa se mantiene abierta a todas las iniciativas de comunicación de los clientes. Se asegura a los usuarios que cualquier problema se estudiará y se tendrá en consideración.

Conocimiento y comprensión del cliente: la empresa mantiene mecanismos que le permiten conocer con precisión las necesidades, deseos y expectativas de los clientes, sus cambios y tendencias y sus problemas y aspiraciones. Implica comprender los requerimientos específicos del cliente y proporcionar una atención individualizada, así como reconocer al cliente habitual.

Elementos tangibles: aspecto de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación. La empresa debe preocuparse de que las evidencias físicas del servicio proyecten siempre una imagen de calidad.

Seguridad: en la empresa, todos deben preocuparse y ocuparse de la seguridad de los clientes en todas sus dimensiones (física, económica, social, moral). El comportamiento de los empleados debe transmitir confianza a sus clientes.

Credibilidad: en sus actuaciones y conversaciones, todo el personal debe proyectar una imagen de confianza, fe y honestidad. Implica verisimilitud y tener presente el interés del cliente. Son claves las características humanas del personal de contacto y la imagen que proyecta la empresa.

Cortesía: todo el personal de la empresa trata a los clientes con atención, respeto y consideración. Se pone de manifiesto, por parte del personal de contacto con el consumidor, una actitud positiva y agradable, así como una disposición basada en la educación y la amabilidad.

Profesionalidad: significa que los empleados posean las destrezas, habilidades y conocimientos necesarios para prestar, de forma correcta y precisa, los servicios solicitados por los clientes.

Las redes extrahoteleras están constituidas generalmente por un elevado número de instalaciones con características específicas, por lo que en investigaciones más estratificadas, con relación a la satisfacción del cliente, pueden definirse los atributos esenciales que caracterizan cada establecimiento. Para este propósito puede consultarse la investigación de Noda Hernández (2004), donde se propone un procedimiento para definir los atributos esenciales en instalaciones hoteleras y extrahoteleras.

Paso 3: Determinación de la satisfacción del cliente

Para determinar la satisfacción del cliente de la red extrahotelera se elaboró una encuesta teniendo en cuenta las 10 dimensiones mencionadas (Anexo 5).

Estrategia para la ejecución de las encuestas

I: Selección de los meses característicos a través de los estadígrafos de tendencia central (media y mediana).

II: Determinar características numéricas que caracterizan los establecimientos (número de clientes efectivos promedio por día).

III: Análisis estadístico para determinar el tamaño de la muestra de clientes a encuestar, a través de muestreo probabilístico estratificado (según Hernández Sampier, 2004).

IV: Aplicación de la encuesta, previamente validada.

V: Procesamiento final de la información.

Paso 4: Determinación del peso de los atributos del servicio

El peso de los atributos del servicio se determina por el método AHP descrito en este capítulo, a partir de una encuesta realizada a los clientes (Anexo 6). La recogida de la información se realiza según el método propuesto por Noda Hernández (2004).

Paso 5: Cálculo del índice de satisfacción del cliente

Con los datos recogidos en los pasos 3 y 4 se procede al cálculo del ISC según la expresión definida en el paso 1.

Representación gráfica del vector de orientación al cliente

Para facilitar el análisis y visualizar la relación entre el GOC y la satisfacción de los clientes de la red extrahotelera Carbonell Duménigo (2009) propone el Vector de Orientación al Cliente, el cual puede representarse tomando el ángulo, dado por el GOC alcanzado por la red y la longitud de éste dada por el ISC, obtenido por la encuesta que se aplique a estos (ver Figura 2.2).

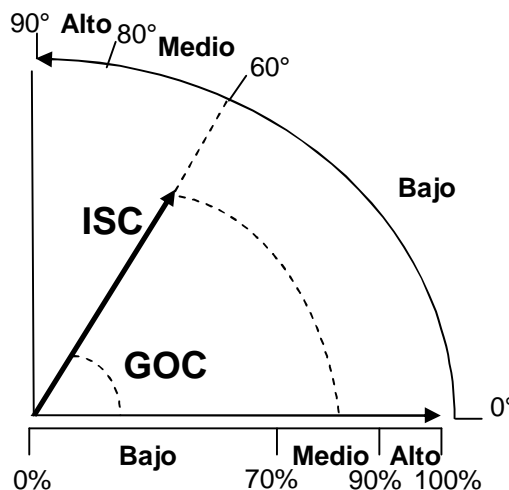


Figura 2.2: Representación gráfica del Vector de Orientación al Cliente. Fuente: Carbonell Duménigo (2009).

Las escalas definidas para valorar el nivel de la orientación al cliente y la satisfacción de estos, obtenida en estudios preliminares de validación con expertos y considerando la necesidad de una evaluación rigurosa, son las siguientes:

<u>Grado de Orientación al Cliente (GOC)</u>	<u>Índice de Satisfacción del Cliente (ISC)</u>
€ Alto: $80^0 < GOC \leq 90^0$	€ Alto: $4.50 < ISC \leq 5$ ($90\% < ISC \leq 100\%$)
ž Medio: $60^0 < GOC \leq 80^0$	ž Medio: $3.50 < ISC \leq 4.50$ ($70\% < ISC \leq 90\%$)
~ Bajo: $GOC \leq 60^0$	~ Bajo: $ISC \leq 3.50$ ($ISC \leq 70\%$)

Análisis de congruencia

El Vector de Orientación al Cliente es útil para realizar comparaciones temporales en la etapa de implementación de las estrategias de mejora del GOC. Para esto se realiza un análisis de congruencia que permite valorar la incidencia de las acciones proactivas establecidas por la organización en el nivel de satisfacción alcanzado por el cliente.

El análisis de congruencia se utiliza como criterio para evaluar la proactividad de la red extrahotelera, es decir, la medida en que las mejoras en la orientación al cliente contribuyen a la satisfacción de éste. El resultado deseable es que el vector de orientación al cliente evolucione positivamente, por la acción combinada del incremento del GOC y el ISC.

Este comportamiento deseado estará indicando que las estrategias de mejora del grado de orientación al cliente fueron congruentes con las necesidades y expectativas de estos. En este sentido, se podrá afirmar que la acción proactiva de la red extrahotelera fue efectiva. Comportamientos diferentes conllevan a un análisis de las causas que provocan la incongruencia, las cuales pueden ser diversas. El análisis de congruencia sirve como mecanismo de autocontrol del procedimiento, para garantizar la alineación estratégica hacia el cliente.

En la Figura 2.3 se presentan las interpretaciones que pueden darse a la variación del vector de orientación al cliente, en un análisis del antes (1) y el después (2) de la implementación de las estrategias de mejora.










	(GOC₂ > GOC₁) y (ISC₂ > ISC₁) Comportamiento deseable, indicando que las estrategias de mejora del GOC fueron congruentes con las necesidades y expectativas de los clientes.
	(GOC₂ > GOC₁) y (ISC₂ = ISC₁) Manifiesta indiferencia del cliente. Las estrategias de mejora del GOC son insuficientes.
	(GOC₂ > GOC₁) y (ISC₂ < ISC₁) Denota poca eficacia en la implementación de las estrategias de mejora del GOC incidiendo sobre la satisfacción del cliente.
	(GOC₂ < GOC₁) y (ISC₂ < ISC₁) Las estrategias trazadas son deficientes y afectan el GOC, siendo percibidas por los clientes y manifiestas en la disminución de su satisfacción.
	(GOC₂ < GOC₁) y (ISC₂ = ISC₁) Se mantiene el nivel de satisfacción del cliente pero los expertos identifican retroceso en el GOC. Hay que atender los estándares de servicio establecidos.
	(GOC₂ < GOC₁) y (ISC₂ > ISC₁) Se encuentra retroceso en el GOC, pero los clientes incrementan el ISC, probablemente por la influencia de factores externos que modifiquen la percepción.
	(GOC₂ = GOC₁) y (ISC₂ = ISC₁) Puede ocurrir si no se implementan las estrategias de mejora del GOC, quedándose en la etapa de planificación, o por falta de compromiso del personal.
	(GOC₂ = GOC₁) y (ISC₂ < ISC₁) Los expertos consideran que el GOC se mantiene. No se lograron identificar e implementar estrategias que contrarresten la disminución del ISC.
	(GOC₂ = GOC₁) y (ISC₂ > ISC₁) Los expertos consideran que el GOC se mantiene. El ISC ha aumentado por una mejor implementación de las estrategias.

Figura 2.3: Análisis del comportamiento del vector de orientación al cliente en la red extrahotelera. Fuente: Carbonell Duménigo (2009).

2.3.2 Procedimiento específico para la planificación de estrategias de mejora

Usualmente existe una diferencia entre el estado presente y el deseado de la orientación al cliente, por lo que la determinación de las decisiones estratégicas va a implicar cambios y transformaciones para algunas de las áreas, y estabilización o consolidación para otras.

En esta etapa se establecen estrategias enfocadas a mejorar la orientación al cliente para cada uno de los indicadores que presenten deterioro. Para definir las decisiones estratégicas se debe analizar el vector de orientación al cliente y el estado de las dimensiones y los indicadores, en cuanto a su grado de orientación. Luego, empleando técnicas grupales se debe dirigir la discusión hasta dejar definidas las estrategias. Éste es un paso que lleva imaginación, pero también mucho análisis y paciencia de todo el grupo. En la Figura 2.4 se muestra el procedimiento específico para la planificación de estrategias de mejora.

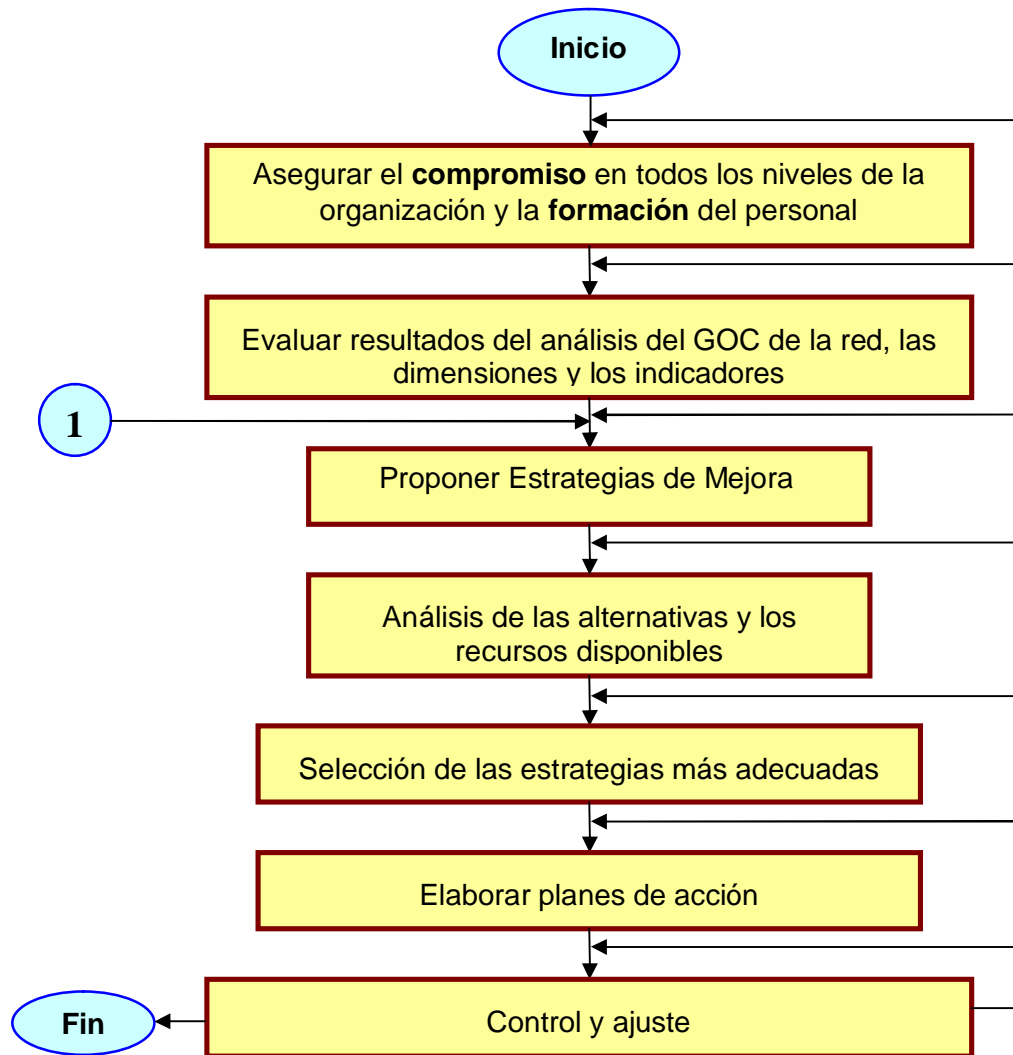


Figura 2.4: Procedimiento específico para la planificación de estrategias de mejora².

Fuente: Carbonell Duménigo (2009).

Paso 1: Asegurar el compromiso en todos los niveles de la organización y la formación del personal

En el proceso de orientación de la organización hacia el cliente, es de suma importancia asegurar el compromiso de la alta dirección para lograr resultados exitosos. Este compromiso debe ser tangible a través de la participación activa, disposición para el cambio, asignación de recursos, comunicación interna, seguimiento del proceso y adopción de acciones para alcanzar los propósitos. La preparación y formación de los directivos y todo el personal de la organización, a través de programas de capacitación centrados en desarrollar

² El número 1 que aparece en el procedimiento se refiere al retorno que se hace, desde el procedimiento específico de implementación, cuando las estrategias de mejora no son efectivas.

conocimientos y habilidades en la orientación al cliente, es decisiva en la implementación de los pasos y etapas siguientes del procedimiento.

Paso 2: Evaluar resultados del análisis del GOC de la red, las dimensiones y los indicadores

En este paso se evalúan los resultados del análisis del GOC y del estado de los indicadores y dimensiones en el Tablero de Comando, establecido para el control de estos, y a partir de las dificultades encontradas, si el estado del indicador califica como Medio o Bajo, proponer estrategias de mejora; en caso que la calificación sea alta deben mantenerse las prácticas y estándares actuales que inciden en el indicador.

Paso 3: Proponer estrategias de mejora

En el caso de los indicadores que presenten dificultades, se proponen estrategias de mejora, utilizando herramientas de trabajo en grupo.

Paso 4: Análisis de las alternativas y los recursos disponibles

En este paso se hará un análisis, de las alternativas de mejora propuestas y los recursos disponibles, para jerarquizarlas y realizar un proceso de selección de las estrategias más adecuadas.

Paso 5: Selección de las estrategias más adecuadas

En este paso el equipo de trabajo selecciona las estrategias basado en:

- ✓ Reconocer la importancia estratégica de la alternativa.
- ✓ Las necesidades de personal y capacitación.
- ✓ Economía en el uso de recursos.
- ✓ El alcance dentro de la red.
- ✓ El número de metas que permite alcanzar o problemas que soluciona.
- ✓ El impacto en los factores claves de éxito.
- ✓ Su vinculación directa con el cliente.

Paso 6: Elaborar planes de acción

Una vez que se tenga claridad de las estrategias de mejora, que serán implementadas, se procederá a la elaboración de los planes de acción que deben incluir los criterios de medida, los responsables, ejecutores y la fecha de cumplimiento.

Paso 7: Control y ajuste

En todo momento debe existir un control del cronograma para el diseño de las estrategias y planes de acción, de forma tal que no se dilate innecesariamente este proceso de planificación y atente contra el espíritu de mejora continua. En la medida que se gane

claridad en los elementos analizados, se realizarán ajustes en las estrategias propuestas hasta tener las propuestas definitivas para pasar a la fase de implementación.

Algunas de las estrategias que pueden ser consideradas en esta etapa se relacionan con los programas de marketing interno, capacitación y evaluación del desempeño del personal para asegurar su dominio del marketing mix de servicios; implementar Sistemas de Gestión de la Calidad que contribuyan a la eficacia de los procesos relacionales; establecer estrategias de posicionamiento, marketing relacional y vivencial para los diferentes segmentos de clientes; el mejoramiento y uso de las tecnologías en los sistemas de información de marketing; así como el reforzamiento del enfoque estratégico y la coordinación e integración de funciones. Pueden, además, considerarse estrategias globales como las mencionadas por Morera (2004):

Estrategias estacionales: aquí pueden valorarse estrategias para determinados momentos del año. Las decisiones estratégicas deben considerar cuando anunciar o promocionar el servicio. Hay que considerar si se realizará mayor promoción en la temporada de venta alta o si se utilizarán promociones especiales en los meses bajos, entre otras acciones.

Estrategias del mercado: se pueden construir estrategias para los diferentes segmentos de mercado. Se puede ampliar a un nuevo mercado o centrarse en un mercado con gran potencial, con el objetivo de ampliar la cuota de participación.

Estrategias de precio: un factor a considerar es los niveles de precio que se fijaran, las políticas de descuentos, bonificaciones, comisiones y plazos de pago para establecer una relación precio-beneficio favorable.

Estrategias del producto o servicio: se pueden planificar usos alternativos de los productos y servicios, o métodos para incentivar la fidelidad. Se deben buscar formas más eficientes de ofrecer el servicio y métodos para aumentar su rentabilidad. La imagen del establecimiento es otro punto a tener en cuenta.

2.3.3 Procedimiento específico para la implementación de las estrategias de mejora

La etapa de implementación de las estrategias de mejora constituye un proceso crítico en el procedimiento, pues de ella depende el mejoramiento real del grado de orientación al cliente con vistas a contribuir a mejorar la satisfacción de estos. En tal sentido, se utiliza el procedimiento específico para llevar a cabo esta etapa, el cual aparece en la Figura 2.5.

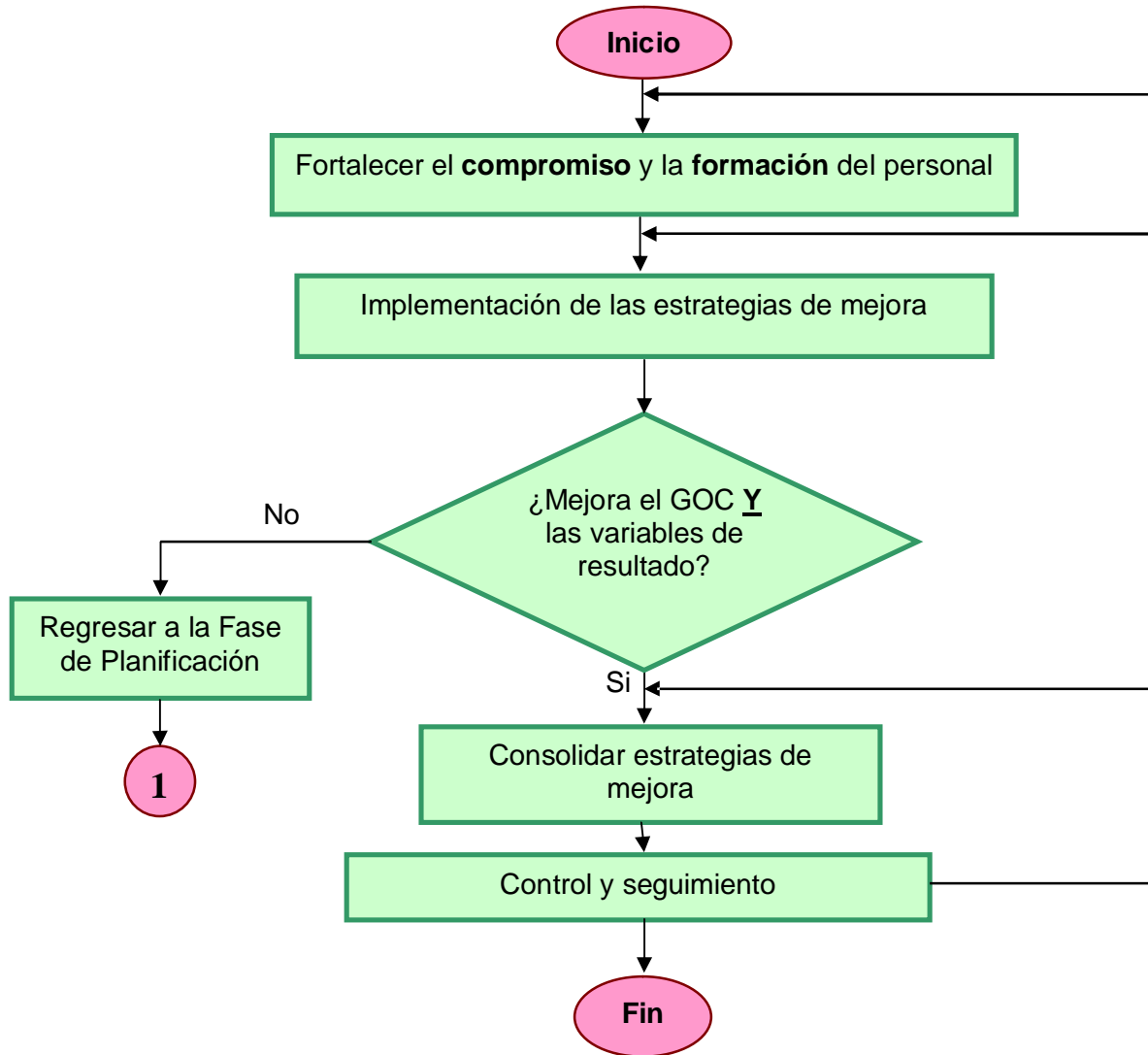


Figura 2.5: Procedimiento específico para la implementación de las estrategias de mejora. Fuente: Carbonell Duménigo (2009).

Paso 1: Fortalecer el compromiso y la formación del personal

Dado que el enfoque de orientación al cliente incluye a todas las personas, sistemas y procesos de la organización, es muy importante fortalecer el compromiso en todos los niveles de la organización y garantizar la formación del personal en este sentido, con énfasis en las temáticas relacionadas con las estrategias propuestas. Los directivos tienen que jugar un papel protagónico en impulsar esta cultura de orientación. Se requiere una demostración de liderazgo por parte de la alta dirección, para conducir el proceso de orientación al cliente. La motivación y compromiso del personal se fortalecerá por medio de sistemas de incentivos y estimulación que premien la actitud de orientación al cliente.

Paso 2: Implementación de las estrategias de mejora

Con la seguridad de conseguir el objetivo del paso anterior se procede a la implementación de las estrategias de mejora propuestas, asegurándose de cumplir las diferentes etapas del cronograma que se apruebe. Este paso se complementa con el análisis de la pregunta siguiente: ¿Mejoran el GOC y las variables de resultado?

Transcurrido un tiempo, definido por el grupo de trabajo, se procede entonces a realizar el análisis de congruencia descrito con anterioridad y a verificar si se cumplen las dos condiciones de la pregunta:

- 1) El estado del GOC de la red, las dimensiones y los indicadores debe haber evolucionado favorablemente en el tiempo.
- 2) Las estrategias implementadas para mejorar el GOC deben haber contribuido a mejorar la variable de resultados Satisfacción del Cliente.

Paso 3: Consolidar estrategias de mejora

Si no se cumplen las dos condiciones del paso anterior, entonces, se retorna a la fase de planificación, para reevaluar las estrategias y hacer nuevas propuestas, que contribuyan al proceso de mejora continua del estado de la orientación al cliente y las variables de resultado en la organización. Si se cumplen, las condiciones analizadas, entonces se continúa con la implementación y consolidación de las estrategias, facilitando la asignación de recursos, viabilizando la operatividad del sistema de información necesario y potenciando los mecanismos de capacitación y motivación del personal.

Paso 4: Control y seguimiento

Durante todo este proceso de implementación, es indispensable mantener un sistema de control y seguimiento de las acciones que garantice el cumplimiento exitoso de cada uno de los pasos establecidos. En este paso, el monitoreo del estado de las dimensiones y los indicadores, así como la satisfacción de los clientes, es facilitado por la aplicación del software GORCLI (Versión 1.0).

2.3.4 Sistema de control del procedimiento general

Se establece, como parte del sistema de control del procedimiento general, un tablero de comando (Tabla 2.3) donde puede observarse el estado de la orientación al cliente de la organización, las cinco dimensiones y los veintiocho indicadores. De esta forma el directivo puede incidir directamente en los indicadores con problemas, estableciendo e implementando estrategias de mejora. En todo momento, el procedimiento establece acciones de control para asegurar su correcta aplicación.

Tabla 2.3. Tablero de comando para el control de la orientación al cliente en la organización

Indicadores				Dimensiones				Red	
	Pesos	GOC t	GOC t+m		Pesos	GOC t	GOC t+m	GOC t	GOC t+m
I_{11}				D_1					
I_{12}									
...									
I_{1k}				D_2					
I_{21}									
I_{22}									
...									
I_{2k}			
...	D_n					
I_{n1}									
I_{n2}									
...									
I_{nk}									

Escala de valoración cualitativa:
 € **Alto:** $80^0 < GOC \leq 90^0$ ž **Medio:** $60^0 < GOC \leq 80^0$ ~ **Bajo:** $GOC \leq 60^0$

Fuente: Carbonell Duménigo (2009).

Como parte del sistema de control está incluido el análisis de las variables de resultado; para esta investigación la satisfacción del cliente. Esta última, se apoyará en el cálculo del ISC y el análisis del vector de orientación; en la Tabla 2.4 aparece el tablero de comando para esta variable. Los tableros de comandos incluyen la valoración cuantitativa y cualitativa de las variables analizadas. En el caso del control y análisis de las estrategias de mejora, se hará según los procedimientos específicos descritos anteriormente.

Tabla 2.4. Tablero de Comando para el control de la satisfacción del cliente

Atributos del servicio	Pesos	Satisfacción con el atributo		ISC	
		t	t+m	t	t+m
Atributo 1					
Atributo 2					
...					
Atributo n					

Escala de valoración cualitativa:
 € **Alto:** $4.50 < ISC \leq 5$ ž **Medio:** $3.50 < ISC \leq 4.50$ ~ **Bajo:** $ISC \leq 3.50$

Fuente: Carbonell Duménigo (2009).

Existen elementos claves a considerar, al implementar el proceso de orientación al cliente, y que serán considerados en las acciones de control:

1. Creación una visión orientada hacia la conservación del cliente, teniendo presente la planificación a largo plazo.
2. Identificación de procesos y áreas críticas, para buscar la excelencia en el servicio a los clientes.
3. Capacitación de todo el personal en la cultura de orientación al cliente.
4. Compromiso de los directivos y del personal, para aplicar herramientas que permitan detectar las necesidades de los segmentos de clientes.
5. Desarrollo de los sistemas de información que permitan comunicar a la organización las necesidades y expectativas que se están descubriendo en los clientes.

Capítulo III

A stylized yellow sun with a brown spiral on the right side, positioned behind the text 'Capítulo III'.

CAPÍTULO III. IMPLEMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO GORCLI EN LA SUCURSAL COMERCIAL CARACOL SANCTI SPÍRITUS

3.1 Introducción

En el presente capítulo se expone la implementación del procedimiento GORCLI en cada una de sus etapas, que permite identificar la situación actual de la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spiritus, también se hace una breve caracterización de la misma donde se presentan las estrategias propuestas junto a los planes de acción y se muestran además los beneficios de la implementación del procedimiento GORCLI.

3.1 Caracterización de la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus

Caracol se crea para establecer, operar y desarrollar tiendas para la venta de mercancías incluyendo la oferta de otros servicios comerciales, orientados al Turismo Internacional. Pertenece a la Cadena de Tiendas Caracol adscripta al Ministerio del Turismo. Por decisión de Organismo 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 Spíritus a partir del 1 de Noviembre del 2005.

Para el desarrollo de sus actividades se estructura en tiendas que abarcan el territorio fundamentalmente del Centro Histórico de la Ciudad de Trinidad, Península Ancón y Ciudad de Sancti Spíritus como capital provincial.

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

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 maquinas. 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.

La Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus cuenta con 32 Tiendas diseñadas para resolver las necesidades de los consumidores tanto nacionales como internacionales que visitan la Provincia de Sancti Spíritus o la ciudad de Trinidad, cuenta también con un Almacén Central.

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

- ✓ 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 tratamientos 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 de clientes, 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 cubana.
- ✓ Respeto. Tenemos una cultura de respeto a las personas, así como a las normas que rigen el desempeño de la organización.
- ✓ Cortesía. Nuestras relaciones con los clientes, tanto internos como externos se desarrollan en un clima de amabilidad, afecto y cordialidad.
- ✓ Profesionalidad. Nuestro personal desarrolla con agilidad y eficiencia su trabajo, demostrando dominio de la actividad y conducta ética.
- ✓ Compromisos. Nuestros 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. Brindamos 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.

La Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus 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 encuentran

una UEB de Aseguramiento y Distribución y siete Unidades Empresariales de Base, que agrupan 32 tiendas (Ver Anexo 7).

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 dos grandes tipos de tiendas; Las especializadas y las Turísticas mixtas.

Las Tiendas Especializadas 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 Alimentos
- En Electrónica y Electrodoméstico
- En T-Shirt
- En Bebida
- En Artesanía
- En Calzado
- Boutiques
- En Confecciones
- En perfumes
- En Música
- Otras.

Y se define además las Tiendas Turísticas Mixtas, las cuales ofertan una variada gama de productos esencialmente turísticos. Existen familias bajo el concepto de puntos de ventas categorizado o especializado en Corners. Aquí se incluyen tabacos, Joyería Coral negro, T-Shirt, Artesanía, Música, Perfumería y aseo, Bisutería, Relojería y literatura. Además de estos pueden ofertar:

- Bebidas
- Confituras
- Fotografía (Rollos fotográficos, cámaras, baterías, cintas)
- Libros, Postales y papelería
- Souvenir
- Café y complementos

- Chancletas
- Aseo, Artículos personales, y artículos solares
- Numismática
- Trusas, pareos y toallas
- Electrónica Ligera

En la Tabla 3.1 aparecen los establecimientos de la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus y sus especialidades.

Tabla 3.1: Establecimientos y sus especialidades en la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus.

UEB	ESTABLECIMIENTO	PRODUCTO	TIPOLOGÍA
UEB Península	Casa del Campesino	Tienda Individual	Mixta
UEB El Valle	Las Cuevas	Tienda Individual	Mixta
UEB El Valle	Cava de Tabaco Las Cuevas	Tienda Individual	Especializada
UEB Península	Costa Sur	Tienda Individual	Mixta
UEB Península	Trinidad del Mar	Tienda Individual	Mixta
UEB Península	Brisas Ancón	Tienda Individual	Mixta
UEB Península	Ancón	Tienda Individual	Mixta
UEB Centro Histórico	Santa Ana	Tienda Individual	Mixta
UEB Casa del Tabaco	Casa del Tabaco	Tienda Individual	Especializada
UEB Mini - Súper	Trinidad	Tienda Individual	Mixta
UEB Centro Histórico	La Canchánchara	Tienda Individual	Mixta
UEB Centro Histórico	La Cohera Brunet	Tienda Individual	Mixta
UEB Mini - Súper	Las Delicias	Mercado	Mixta
UEB Centro Histórico	Siglo XXI	Tienda Individual	Especializada
UEB Centro Histórico	La Popular	Tienda Individual	Mixta
UEB Casa del Tabaco	La Vega	Tienda Individual	Especializada
UEB Galería	La Pasarela	Galería Comercial	Mixta
UEB Galería	Novedades	Galería Comercial	Mixta
UEB Galería	Moda Vida	Galería Comercial	Boutique
UEB Galería	El Golosin	Galería Comercial	Mixta
UEB Galería	Típica Cubana	Galería Comercial	Mixta
UEB Galería	Máximo Confort	Galería Comercial	Boutique
UEB Galería	El Glamour	Galería Comercial	Boutique
UEB El Valle	Manaca Iznaga	Tienda Individual	Mixta

UEB El valle	La Perla de Cuba	Tienda Individual	Mixta
UEB El valle	La Perlita	Tienda Individual	Mixta
UEB El valle	Los Laureles	Tienda Individual	Mixta
UEB El valle	Zaza	Tienda Individual	Mixta
UEB El valle	Sin Paz	Tienda Individual	Mixta
UEB Centro Histórico	Yaguanabo	Tienda Individual	Mixta
UEB Casa del Tabaco	Iberostar	Tienda Individual	Especializada
UEB Península	Las Sirenas	Tienda Individual	Mixta

3.2 Implementación del procedimiento GORCLI en la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus

Previamente de empezar con la aplicación del procedimiento, para evaluar y mejorar el grado de orientación al cliente en la Sucursal Comercial Sancti Spíritus, se desarrolló una fase preliminar en la cual se realizaron encuentros con el consejo de dirección de la red extrahotelera donde se impartieron conferencias y se promovieron debates para generar interés de la dirección, tomar conciencia de las dificultades con la orientación al cliente de la red y lograr el compromiso para apoyar las acciones de investigación. En esta fase se crearon los equipos de trabajo operativo que facilitaron la aplicación de las encuestas y la gestión de la información necesaria para la investigación.

Partiendo del consentimiento y de la motivación del consejo de dirección en la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus, para aplicar el procedimiento, se procedió entonces a emplear los instrumentos diseñados siguiendo la lógica establecida en las diferentes etapas del procedimiento.

Etapa de análisis

En la etapa inicial se requiere conocer el estado del grado de orientación al cliente de la organización. En este sentido, se siguieron los pasos determinados para la selección y encuesta a los expertos.

Se precisó un nivel de precisión de $i = 0,10$, se estableció una proporción de error de $p = 0,01$ para un nivel de confianza del 99%, el valor establecido para $k = 6,6564$. Con todos estos datos se procedió al cálculo del número de expertos (expresión 2.1). Se seleccionaron 8 expertos, todos con un coeficiente de competencia superior a 0.8, siguiendo el procedimiento descrito. A continuación se aplicó el cuestionario a los expertos seleccionados para evaluar la orientación al cliente.

Después que se aplicó el cuestionario se determinó el índice de consenso (expresión 2.3) de los expertos para cada uno de los indicadores de orientación al cliente, cerciorándose en cada caso que estuviera por encima de 85%. Además en esta etapa se estableció el peso relativo de las dimensiones y los indicadores según el método AHP. El valor asignado de los pesos, así como la valoración del GOC de cada indicador por los expertos, se podrá observar más adelante en el tablero de comandos para el GOC de la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus, cuando se compare el antes y después del estado de esta red.

Se puede resaltar en esta etapa como en las posteriores, que el software GORCLI (Versión 1.0) facilitó la creación y análisis de las bases de datos, el procesamiento de los mismos, el cálculo del GOC y el ISC, así como las salidas gráficas del vector de orientación al cliente y los tableros de comandos con el estado de los indicadores y dimensiones por período.

Etapas de planificación

Para esta etapa se incrementó y se concretó un programa de capacitación diseñado para desarrollar habilidades, ideas y conocimientos sobre la orientación al cliente, los primeros pasos se iniciaron en la etapa anterior, con el trabajo de los directivos de la red, luego con los expertos y posteriormente con el grupo de trabajo para la investigación, el programa incluyó a todo el personal de la red, centrándose el primer tema en la cultura de orientación al cliente y su papel como filosofía rectora del proceso de toma de decisiones en la organización y los otros cinco temas específicamente dedicados a cada una de las dimensiones de orientación al cliente. En la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus se obtuvo el compromiso de la alta dirección, la cual mostró disposición para el cambio, seguimiento del proceso y apoyo en la comunicación interna.

Considerando el análisis del GOC realizado en la etapa anterior y a partir de las dificultades encontradas se procedió a proponer las estrategias de mejora. Para lograr esto se utilizó la tormenta de ideas que permitió generar un considerable número de alternativas las cuales fueron ponderadas por su grado de importancia y seleccionadas según los criterios establecidos para este paso, que fueron relacionados en el Capítulo II. Para cada estrategia seleccionada se elaboró su correspondiente plan de acción, el cual fue propuesto por los responsables que se designaron para cada estrategia con su equipo de trabajo y asesorados por el investigador. Las propuestas de planes de acción fueron finalmente discutidas y aprobadas por el consejo ampliado de dirección, previa consulta con los trabajadores.

Se controló sistemáticamente el cronograma para el diseño de las estrategias y planes de acción, para no dilatar innecesariamente este proceso. La propuesta y selección de las

estrategias se logró hacer de forma más dinámica pues en ella participaron todos los miembros de la alta dirección y el proceso fue conducido por el investigador y el grupo de trabajo. En cuanto a las propuestas de planes de acción no todos los grupos marcharon con igual celeridad, necesitando algunos de la conducción más directa del investigador. Esto se debe a que la preparación y nivel de los especialistas de cada grupo no era homogénea.

Etapas de ejecución

En esta etapa se continuó con las acciones de capacitación y asesoría al personal de la red extrahotelera, enfocadas en las temáticas particulares concernientes a las estrategias propuestas y potenciando la cultura de orientación al cliente. Por la diversidad de las temáticas y la magnitud del proceso, se aprovecharon espacios de capacitación brindados por la Escuela de Hotelería y Turismo de Trinidad, el Centro de Estudios de Técnicas Avanzadas de Dirección (CETAD) y las Sedes Universitarias Municipales de Trinidad y Sancti Spíritus, respectivamente.

La implementación de las estrategias de mejora propuestas se llevó a cabo cumpliendo con las etapas del cronograma que fue aprobado en el consejo de dirección, el cual fue controlado mensualmente en los consejos de dirección ampliados. Se estableció un período trimestral de evaluación del GOC y las variables de resultado para detectar a tiempo cualquier incidencia negativa de la implementación de las estrategias, así como la valoración anual de la evolución de las tres variables analizadas. En el año 2006, que fue cuando se comienzan a implementar las estrategias, los resultados fueron discretos y algunas de ellas tuvieron que reanalizarse para planificar mejor las acciones. Ya en los años 2007 y 2008 se consolidan más las estrategias implementadas y se logra al final del período evaluado incrementos significativos en el grado de orientación al cliente y las variables de resultado satisfacción del cliente y rentabilidad comercial. La respuesta afirmativa a la pregunta: ¿Mejora el GOC y las variables de resultado?, fue el factor decisor para consolidar las estrategias de mejora.

Aunque esta etapa fluyó adecuadamente, se encontraron manifestaciones de resistencia al cambio y culturas que provocaron discordancias con la filosofía de orientación al cliente. Existió tendencia por parte de los empleados de servicio al cliente a esperar las orientaciones del administrador, aún conociendo lo que debían hacer. Los cambios estructurales no están dentro del poder de decisión de la propia red por lo que las mejoras solo fueron posibles a nivel de las funciones. La elaboración de los procedimientos documentados del Sistema de Gestión de la Calidad se tornó engorrosa, dado el poco dominio de las Normas ISO por el personal.

DOMINIO DEL MARKETING MIX POR EL PERSONAL

Producto

En el período analizado se observa un incremento de este indicador en 18%. Se puede decir que aunque existió un incremento positivo de forma cuantitativa, en cuanto a la valoración cualitativa se mantiene como medio, situación que se puede mejorar para llegar a alto, elevando el nivel de conocimiento de los trabajadores sobre el servicio que oferta y los productos tangibles que intervienen; sobre todo con lo relacionado con la claridad del producto ampliado relacionado con el concepto básico del servicio y su dominio de las modalidades de servicios, los paquetes, las marcas y su calidad.

Comunicación

Al analizar este indicador en la etapa estudiada, se pudo comprobar un incremento del 23%, lo que indica la existencia de un aumento de forma cuantitativa. En cuanto a la valoración cualitativa, también hubo un incremento de forma positiva al pasar de bajo a medio, por lo que se puede decir que el personal mejoró considerablemente el grado de orientación al cliente, dado por el dominio de los empleados en las acciones de publicidad, relaciones públicas, promoción y publicity.

Prestación/Entrega

Este indicador en el período analizado tuvo un amplio incremento del 29%, por lo que de forma cuantitativa se comportó favorablemente, de igual modo se evaluó la forma cualitativa, ya que paso de de bajo a medio manifestándose una mejoría en el nivel de conocimiento que el personal tiene sobre el diseño del contacto cliente-empresa, el dominio de idiomas, la formación y habilidades de contacto con los clientes, así como el dominio de los protocolos, procedimientos y estándares de calidad en la prestación del servicio.

Personas

En el período analizado se observa un incremento de este indicador en 9%. Se puede decir que aunque existió un incremento positivo de forma cuantitativa, en cuanto a la valoración cualitativa se mantuvo como medio, situación que se puede mejorar para alcanzar el nivel de alto, si se logra que el personal de la organización manifieste el nivel de compromiso con el cliente, conducta y actitudes orientadas al cliente, disposición al trabajo en equipo, la participación en el contacto con el cliente y elevando el nivel en que los trabajadores refuerzan la cultura de orientación al cliente.

Procesos

Al analizar este indicador en la etapa estudiada, se pudo comprobar un incremento del 23%, lo que indica la existencia de un aumento de forma cuantitativa. En cuanto a la valoración

cualitativa, también hubo un incremento de forma positiva, al pasar de bajo a medio, por lo que se puede decir que el dominio del personal y su participación en la definición de las políticas, los procedimientos, los flujos de actividades y los diseños de los “momentos de la verdad”, con la definición de las líneas de visibilidad e interacción con el cliente se comporto de manera favorable.

Distribución

Este indicador en el período analizado tuvo un amplio incremento del 14%, por lo que de forma cuantitativa se comporto favorablemente, de igual modo se evaluó la forma cualitativa, ya que paso de de bajo a medio mostrándose una mejora a partir del nivel de conocimiento que tiene el personal sobre los mecanismos de distribución, los niveles de existencia de los productos y la disponibilidad de capacidades de servicio; así como el dominio sobre los demás establecimientos de la red en cuanto a localización, accesibilidad, cobertura, productos, servicios y diferenciación.

Elementos Físicos

En el período analizado se observa un pequeño aumento de este indicador en 1%. Se puede decir que aunque existió un incremento positivo de forma cuantitativa, en cuanto a la valoración cualitativa se mantuvo como medio, condición que puede cambiar si se mejora el dominio de las técnicas de merchandising por parte del personal, la creación del ambiente y temática del establecimiento, la señalización, forma de vestir, el uso del mobiliario y su disposición, así como el conocimiento del marketing sensorial en la utilización de colores, olores, sabores, iluminación y niveles de ruido.

Precio

Al analizar este indicador en la etapa estudiada, se pudo comprobar un leve incremento del 1%, lo que indica la existencia de un aumento de forma cuantitativa. En cuanto a la valoración cualitativa, se mantuvo en el nivel medio, ya que no se mejoró el nivel de conocimientos y capacidad que tiene el personal de informar al cliente de los precios, descuentos, bonificaciones, comisiones y plazos de pago, además, las habilidades del personal para comunicar al cliente el valor agregado y la diferenciación de los productos y servicios que oferta el establecimiento con vistas a establecer una relación precio-beneficio favorable.

SISTEMA DE INFORMACIÓN DE MARKETING

Sistema CRM

Este indicador en el período analizado tuvo un amplio incremento del 23%, por lo que de forma cuantitativa se comporto favorablemente, de igual modo se evaluó la forma cualitativa,

ya que paso de de bajo a medio ya que se mejoró las tecnologías de la información las cuales están en función de potenciar la relación con el cliente, facilitando los canales de acceso a estos y propiciando una integración de la información y su disseminación a través de todos los nodos de la red extrahotelera que conduzca a una mayor personalización del servicio.

Sistema de registros internos

Al analizar este indicador en la etapa estudiada, se pudo comprobar un incremento del 4%, lo que indica la existencia de un aumento de forma cuantitativa. En cuanto a la valoración cualitativa se comporto de forma similar y se mantuvo en el nivel medio, situación que puede lograr el máximo nivel si se mejora la existencia de informes internos donde aparezcan los costos por segmentos de cliente, inventarios, flujo de cajas y registros de ventas por segmentos de clientes, además de el registro de la satisfacción de clientes por segmentos, las quejas, reclamaciones y sugerencias.

Sistema de investigación de mercado

En el período analizado se observa un pequeño aumento de este indicador en un 4%. Se puede decir que aunque existió un incremento positivo de forma cuantitativa, en cuanto a la valoración cualitativa se mantiene como medio, condición que puede cambiar si se logra que los estudios de mercado se enfoquen más a determinar de forma sistemática y objetiva el nivel de posicionamiento de la red extrahotelera, además se debe incrementar el estudio sobre el comportamiento del cliente (actitudes, gustos y preferencias, estilos de vida, patrones de consumo, lugares de compra), análisis del producto o servicio referente a: posibilidades de nuevos productos o servicios, percepciones de los servicios propios y de otras redes, estudio de los servicios actuales, atributos, características, usos y deficiencias; así como estudios de segmentación, fidelización, análisis de clientes perdidos y evaluación de proveedores.

Sistema de inteligencia de marketing

En el período analizado se observa un incremento de este indicador en 3%. Se puede decir que aunque existió un incremento positivo de forma cuantitativa, en cuanto a la valoración cualitativa se mantiene como medio, situación que se puede mejorar en la medida que el sistema sea capaz de obtener información, a tiempo, sobre los acontecimientos más relevantes del entorno del marketing que puedan afectar la relación de la organización con el cliente, si incluye informaciones relevantes, de empresas del sector, como modificaciones en los precios, realización de promociones, lanzamiento de nuevos productos o servicios, así como reacciones de los clientes frente a acontecimientos globales y señales de posibles

cambios en el futuro comportamiento de compra. El benchmarking orientado al cliente es clave en el desarrollo de este indicador, así como la gestión del conocimiento y la innovación.

Sistema de ayuda a la toma de decisiones

Al analizar este indicador en la etapa estudiada se observa un pequeño aumento de un 1%. Se puede decir que aunque existió un incremento positivo de forma cuantitativa, en cuanto a la valoración cualitativa se mantiene como medio, condición que puede cambiar en la medida que exista una base de datos estadísticos que permita realizar análisis y establecer relaciones entre las variables del marketing relacionadas con el cliente. Corresponde tener, además, un repositorio de modelos de diseño de nuevos servicios, de fijación de precios y pronósticos de demanda que permitan a los directivos tomar decisiones encaminadas a mejorar la orientación al cliente.

PROCESOS RELACIONALES

Captación del cliente

En el período analizado se observa un pequeño incremento de este indicador en un 7%. Se puede decir que aunque existió un incremento positivo de forma cuantitativa, en cuanto a la valoración cualitativa se mantiene como medio, situación que puede cambiar si le red extrahotelera mejora los procedimientos de captación multicanal de clientes, briefing y de relación con los touroperadores, guías turísticos y alojamientos del destino.

Prestación y entrega del servicio

Este indicador en el período analizado tuvo un aumento del 7%, por lo que de forma cuantitativa se comporto favorablemente, en cuanto a la valoración cualitativa se mantiene como medio condición que puede cambiar si se define mejor el flujo del proceso de prestación y entrega, de manera que se puedan identificar los puntos críticos que necesitan mejora, además de evaluar consecutivamente la 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 la programación de animación, el nivel de interactividad, la participación activa del cliente y la personalización del servicio, así como la toma de decisiones descentralizada.

Post venta

Al analizar este indicador en la etapa estudiada se observa un pequeño aumento de un 0.95%. Se puede decir que aunque existió un incremento positivo de forma cuantitativa, en cuanto a la valoración cualitativa se mantiene como medio, este indicador podría cambiar si se mejoran los servicios de garantía, aviso de promociones, oportunidades y cambios en el

servicio, además de los procedimientos de gestión de la insatisfacción del cliente y la propuesta de alternativas de solución.

Fidelización

En el período analizado se observa un pequeño incremento de este indicador en un 10%. Se puede decir que aunque existió un incremento positivo de forma cuantitativa, en cuanto a la valoración cualitativa se mantuvo como medio condición que puede cambiar si se definen mejor 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 (Very Important People) y servicios especiales como mensajería, cambio de divisas, envío de felicitaciones y regalos individuales ó grupales, así como mantener abierta la comunicación multicanal con los clientes.

Atención a quejas

Este indicador en el período analizado tuvo un aumento del 12%, por lo que de forma cuantitativa se comporto favorablemente, en cuanto a la valoración cualitativa se mantiene como medio, situación que puede cambiar logrando el máximo nivel si se mejora el procedimiento para la gestión de quejas que incluya la recepción de la queja, las aclaraciones, las explicaciones, las soluciones y el seguimiento para garantizar un tiempo de respuesta adecuado, además de hacer un mejor análisis en la valoración del grado de orientación al cliente y en los procedimientos para la recogida y análisis de sugerencias, avisos, solicitudes y denuncias.

SEGMENTACIÓN DE CLIENTES

Segmentación basada en el valor

Al analizar este indicador en la etapa estudiada se observó un pequeño aumento de un 1%, por lo que de forma cuantitativa se comporto favorablemente, en cuanto a la valoración cualitativa se mantiene como alto, no obstante podría mejorar un poco mas en la medida en que la organización identifique el valor que tienen o pueden tener sus clientes el cual se obtiene del valor total de los ingresos ya causados o por medio del margen obtenido. Se debe considerar además, el número de veces que el cliente compra el producto o servicio, la cantidad gastada, el costo de adquisición, el costo de servicio y el perfil de la compra en el tiempo (estacionalidad).

Segmentación por comportamiento

En el período analizado se observa un pequeño incremento de este indicador en un 3%. Se puede decir que aunque existió un incremento positivo de forma cuantitativa, en cuanto a la valoración cualitativa se mantuvo en medio, condición que puede cambiar si mejora la

caracterización que tenga la red extrahotelera de los comportamientos existentes o esperados en el cliente, evaluando si se identifican: el canal de la transacción, la ocasión de compra, los beneficios esperados del servicio (fisiológico, seguridad, salud, socialización, diversión, estima, descubrimiento, autorrealización, educación o estética) y el comportamiento durante la interacción (entusiasta, positivo, indiferente, negativo u hostil).

Segmentación por el ciclo de vida

Al analizar este indicador en la etapa estudiada se observa un pequeño aumento de un 0.95%. Se puede decir que aunque existió un incremento positivo de forma cuantitativa, en cuanto a la valoración cualitativa se mantiene como medio, este indicador podría cambiar si se mejora la identificación y gestión de los clientes potenciales, los nuevos, los que repiten, los perdidos y los que están fidelizados y considerar si la red extrahotelera entiende lo que el cliente puede llegar a querer y cómo debe responder a medida que la relación se profundiza.

Segmentación psicográfica

Este indicador en el período analizado tuvo un amplio incremento del 23%, por lo que de forma cuantitativa se comportó favorablemente. En cuanto a la valoración cualitativa, también hubo un incremento de forma positiva al pasar de bajo a medio, por lo que se puede decir que la red extrahotelera logró una segmentación por estilos de vida (conservadores, de mentalidad abierta, extremistas, seguidores de la moda, preocupados por la salud y aspecto personal), clase social, educación, personalidad (ambiciosa, autoritaria, compulsiva, con autocontrol, independiente o sociable).

Segmentación demográfica

En este caso el indicador estudiado se comportó de igual forma, en este caso la red extrahotelera debe lograr una segmentación de los clientes por edad, sexo, tamaño de la familia, ciclo de vida familiar, ingresos, ocupación, educación, religión, color de la piel y nacionalidad (país y región).

GESTIÓN ESTRATÉGICA

Estrategia de marketing

Al analizar este indicador en el período estudiado se observó un aumento de un 12%, por lo que de forma cuantitativa se comportó favorablemente. En cuanto a la valoración cualitativa, también hubo un incremento de forma positiva al pasar de medio a alto, por lo que se puede decir que la estrategia de relación con el cliente tuvo un buen desempeño al igual que la estrategia de marketing que incluyó acciones para mantener la relación con el cliente a largo plazo y se planificó acciones para conocer las expectativas y niveles de satisfacción de éste,

también se mejoró la propuesta de servicios y soluciones anticipándose a las necesidades de sus clientes.

Objetivos estratégicos

Este indicador en el período analizado tuvo un incremento del 14%, por lo que de forma cuantitativa se comportó favorablemente. En cuanto a la valoración cualitativa, también hubo un incremento de forma positiva al pasar de medio a alto, por lo que se puede decir que las áreas de resultados claves de la organización definieron correctamente sus objetivos estratégicos teniendo en cuenta los objetivos de los clientes, también se perfeccionaron los sistemas de incentivos y motivación del personal para mejorar la orientación de estos, además se desarrollaron propuestas de valor diferenciada para el cliente.

Estructura funcional

Al analizar este indicador en la etapa estudiada se observa un pequeño aumento de un 2%. Se puede decir que aunque existió un incremento positivo de forma cuantitativa, en cuanto a la valoración cualitativa se mantiene como medio, este indicador podría cambiar si la red extrahotelera mejora el servicio organizado y establece el personal definido para la atención al cliente, además deben incrementarse los niveles organizativos para garantizar la rapidez en la toma de decisiones, la mejora de la comunicación interna, el empowerment de los empleados que están en contacto directo con los clientes y la disminución de los costos, también deben lograr que la organización y estructura de la red extrahotelera se centren en los clientes.

Dirección estratégica

Al analizar este indicador en el período estudiado se observó un aumento de un 25%, por lo que de forma cuantitativa se comportó favorablemente. En cuanto a la valoración cualitativa, también hubo un incremento de forma positiva al pasar de medio a alto, por lo que se puede decir que de forma clara y explícita se comprobó el compromiso de la alta gerencia con la orientación hacia el cliente y el grado en que los directivos son innovadores y propensos al cambio de las prácticas establecidas en función de promover la orientación al cliente, además se mejoró el nivel de implantación de mecanismos de seguimiento y control de indicadores de orientación al cliente.

Coordinación entre áreas

Este indicador en la etapa estudiada se comportó de manera favorable al presentar un pequeño aumento de un 2%. Se puede decir que aunque existió un incremento positivo de forma cuantitativa, en cuanto a la valoración cualitativa se mantiene como medio, ya que no se logró mejorar el nivel de coherencia empresarial que se obtiene por medio de los

mecanismos de coordinación e integración de funciones, además debe lograrse la existencia de comunicación e integración entre instalaciones de la red propia que faciliten el dinamismo, el espíritu de grupo, creatividad y la flexibilidad en la toma de decisiones, es fundamental en este indicador mejorar el nivel de desarrollo del capital relacional de la red extrahotelera.

En las Tablas 3.2 y 3.3 se resumen los resultados, del antes y después de la implementación de las estrategias de mejora, del grado de orientación al cliente (para la red, las dimensiones y los indicadores) y del índice de satisfacción del cliente respectivamente.

Tabla 3.2: Resultados del comportamiento del grado de orientación al cliente en la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spiritus con la aplicación del procedimiento (2005-2008)

Indicadores				Dimensiones				Red	
	Pesos	GOC Antes	GOC Después		Pesos	GOC Antes	GOC Después	GOC Antes	GOC Después
I ₁₁	0,3386	ž 62,50	ž 73,75	D ₁	0,4939	58,72	ž 69,69	ž 61,43	ž 69,71
I ₁₂	0,2230	~ 50,63	ž 62,50						
I ₁₃	0,1550	~ 53,13	ž 68,75						
I ₁₄	0,1031	ž 61,25	ž 66,88						
I ₁₅	0,0716	~ 57,50	ž 71,25						
I ₁₆	0,0518	ž 62,50	ž 71,25						
I ₁₇	0,0378	ž 76,25	ž 77,50						
I ₁₈	0,0191	ž 77,50	ž 78,75						
I ₂₁	0,4600	~ 50,63	ž 62,50	D ₂	0,2531	ž 60,20	ž 67,23		
I ₂₂	0,2877	ž 70,63	ž 73,75						
I ₂₃	0,1649	ž 65,63	ž 68,75						
I ₂₄	0,0545	ž 66,25	ž 68,75						
I ₂₅	0,0329	ž 65,63	ž 66,25						
I ₃₁	0,4573	ž 62,50	ž 66,88	D ₃	0,1566	ž 65,09	ž 69,33		
I ₃₂	0,2865	ž 68,75	ž 73,75						
I ₃₃	0,1605	ž 66,25	ž 66,88						
I ₃₄	0,0631	ž 63,75	ž 70,63						
I ₃₅	0,0326	ž 66,25	ž 74,38						
I ₄₁	0,4777	€ 81,25	€ 82,50						

I ₄₂	0,2756	ž 66,25	ž 68,75	D ₄	0,0645	ž 72,42	ž 74,55		
I ₄₃	0,1463	ž 66,25	ž 66,88						
I ₄₄	0,0638	~ 50,63	ž 62,50						
I ₄₅	0,0365	ž 66,25	ž 66,25						
I ₅₁	0,4318	ž 74,38	€ 83,75	D ₅	0,0319	ž 73,06	€ 81,80		
I ₅₂	0,3017	ž 73,13	€ 83,75						
I ₅₃	0,1699	ž 71,25	ž 73,13						
I ₅₄	0,0670	ž 66,88	€ 83,75						
I ₅₅	0,0296	ž 77,50	ž 78,75						
Escala de valoración cualitativa: € Alto: $80^0 < GOC \leq 90^0$ ž Medio: $60^0 < GOC \leq 80^0$ ~ Bajo: $GOC \leq 60^0$									

Fuente: Elaboración propia.

El comportamiento del GOC de los indicadores, las dimensiones y la red evolucionó favorablemente de forma cuantitativa. En el período analizado ocho indicadores y dos dimensiones mejoraron su valoración cualitativa.

Tabla 3.3: Resultados del comportamiento del índice de satisfacción del cliente en la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spiritus con la aplicación del procedimiento (2005-2008)

Atributos del servicio	Pesos	Satisfacción con el atributo		ISC	
		Antes	Después	Antes	Después
Profesionalidad	0,2975	ž 3,56	ž 3,99	ž 3,62	ž 4,02
Elementos tangibles	0,2086	ž 3,69	ž 4,08		
Capacidad de respuesta	0,1468	ž 3,59	ž 3,94		
Seguridad	0,1076	ž 3,68	ž 4,09		
Cortesía	0,0830	ž 3,72	ž 4,08		
Accesibilidad	0,0551	ž 3,59	ž 3,95		
Fiabilidad	0,0403	ž 3,56	ž 3,95		
Conocimiento del cliente	0,0276	ž 3,65	ž 3,98		
Credibilidad	0,0195	~ 3,45	ž 3,96		
Comunicación	0,0140	ž 3,76	ž 4,09		
Escala de valoración cualitativa: € Alto: $4.50 < ISC \leq 5$ ž Medio: $3.50 < ISC \leq 4.50$ ~ Bajo: $ISC \leq 3.50$					

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al grado de orientación al cliente, el análisis del tablero de comando muestra que en el año 2005 la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus presentaba dificultades en el dominio del marketing mix de servicios por el personal, dado fundamentalmente por el deterioro de los indicadores Comunicación, Prestación/Entrega y Procesos. Aquí se evidencia cómo el conocimiento del personal se concentraba en indicadores más tangibles como Producto, Personas, Distribución, Elementos Físicos y Precio; siendo estos dos últimos los de mayor puntuación.

Otros dos indicadores del GOC de la red que fueron valorados por los expertos como bajos fueron: Sistema CRM y Segmentación Psicográfica. En análisis documentales que se realizaron en la red se encontraron muy pobremente estructurados estos indicadores. La Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus posee un equipamiento informático en red con todos los departamentos, el cual se desempeña de acuerdo con las posibilidades técnicas de las máquinas y todas las tiendas cuentan con Caja Registradora, pero no existía un software, ni pensamiento organizado, para administrar la relación con los clientes. De forma intuitiva y por experiencia del personal se conocían las características psicográficas de los clientes, sin embargo no se realizaba un estudio consciente sobre las mismas.

La dimensión Procesos Relacionales, aunque fue valorada con una orientación al cliente media, presentó puntuaciones muy bajas; incidiendo en esto la carencia de un Sistema de Gestión de la Calidad que promoviera la gestión por procesos.

Ya en el año 2008 se aprecia un incremento en 8.28° de la orientación al cliente en la red extrahotelera, destacándose sobre todo la mejora de la dimensión relacionada con el conocimiento del personal y la concerniente a la gestión estratégica que fue valorada por los expertos como alta. La dimensión Sistema de Información de Marketing también manifestó crecimientos considerables. Razonando acerca de estos elementos puede decirse que en el período analizado se evidencia progreso en cuanto a la cultura de orientación hacia el cliente y la comprensión por parte del personal y directivos de la importancia y necesidad de ésta.

Para la evaluación de la satisfacción del cliente en la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus se aplicó la encuesta diseñada a una muestra estratificada de 1258 clientes en el 2005 y 1364 en el 2008, siguiendo la estrategia definida en el capítulo anterior. El peso de los atributos del servicio se determinó a partir de la encuesta realizada a los clientes por Carbonell Duménigo (2009), encontrándose en este caso varias encuestas que se consideraron no válidas, sugiriendo esto la necesidad de que en futuras investigaciones se desarrollen instrumentos más sencillos para el cliente.

Para el índice de satisfacción del cliente se encontraron en general, en el año 2005, valoraciones medias con puntuaciones bastante bajas. El atributo menos favorecido por los clientes fue el de Credibilidad con un calificación baja; esto puede estar dado por la orientación del personal hacia la venta en detrimento de las necesidades del cliente y la orientación hacia éste, así como su actitud pasiva en el contacto con el cliente. Esto se refleja también en las bajas puntuaciones de Profesionalidad, Capacidad de Respuesta, Accesibilidad y Fiabilidad.

En el año 2008 la situación de la orientación al cliente en la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus, como se analizó anteriormente, ha cambiado. En consonancia con esto la satisfacción del cliente se vio beneficiada en un 8.0% demostrando la efectividad de la aplicación del procedimiento. Todos los atributos experimentaron mejoras, lográndose mejorar la valoración cualitativa baja de la credibilidad hacia media.

El análisis de congruencia permitió conocer que las estrategias de mejora implementadas, de forma proactiva en la organización, permitieron un incremento del GOC y el ISC, en 8.28° y 8.0% respectivamente, lo cual concuerda con los resultados esperados para una correcta aplicación del procedimiento.

En la Figura 3.1 se representa la evolución del vector de orientación al cliente en la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus donde se aprecian de forma gráfica los resultados positivos de los cambios implementados.

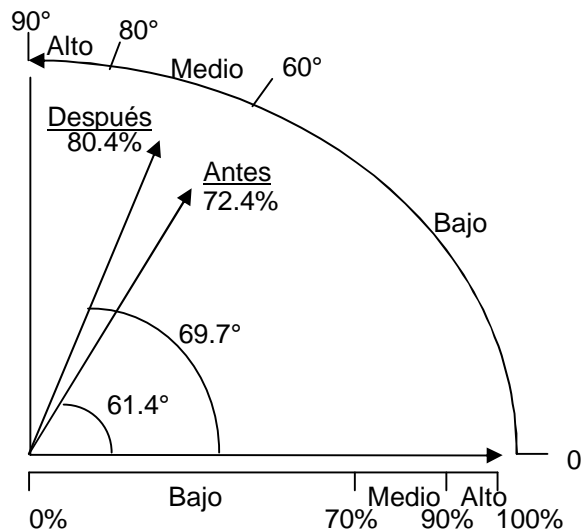


Figura 3.1: Resultados de la evolución del vector de orientación al cliente en la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus (2005-2008). Fuente: Elaboración propia.

Las estrategias de mejora que incidieron en la obtención de estos resultados positivos en cuanto al GOC y el ISC, y que continúan consolidándose son las siguientes:

- ✓ Garantizar la capacitación y un alto nivel de especialización del personal para mejorar el proceso de atención a clientes, que contribuya a una mayor satisfacción de éstos.
- ✓ Implementar acciones de marketing interno para facilitar la orientación del personal hacia el cliente y los objetivos de la organización.
- ✓ Elaborar una campaña integral de comunicación que abarque tanto el cliente interno como el externo, cuyo eje de comunicación sea la orientación al cliente de la red.
- ✓ Completar el Sistema de Información de Marketing para garantizar el flujo de información necesario para la toma de decisiones de marketing y facilitar las investigaciones de mercado que se puedan desarrollar.
- ✓ Potenciar la visibilidad y promoción de la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus vía Internet, mejorando la imagen de la organización y su interacción con el cliente.
- ✓ Ampliar el uso de las tecnologías de la informática y las comunicaciones para desarrollar un sistema CRM y fomentar la relación con el cliente.
- ✓ Diseñar e implantar un Sistema de Gestión de la Calidad en la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus para organizar mejor la documentación y gestión de la información sobre clientes e identificar correctamente los procesos donde éste interviene y ofrecer un servicio con mayor calidad.
- ✓ Definir los procedimientos de captación multicanal de clientes y briefing, mejorando la relación con los touroperadores, guías turísticos y alojamientos del destino.
- ✓ Identificar los segmentos de mercado de mayor valor y desarrollar los demás tipos de segmentación para implementar de forma más eficaz el marketing tradicional y relacional.
- ✓ Establecer programas de fidelización de clientes para mantener niveles estables de rentabilidad, elaborando nuevos mecanismos de atención al cliente y de prestación de servicios.
- ✓ Desarrollar acciones de marketing viral a través de una página web empresarial y correo electrónico para fomentar relaciones más personalizadas entre la empresa y sus clientes.
- ✓ Diseñar una estrategia de diversificación con respecto a la publicidad, promoción y merchandising, que permitan un mayor conocimiento y posicionamiento en la Sucursal Comercial Caracol en el polo Trinidad - Sancti Spíritus.

- ✓ Rediseñar la estructura funcional de forma tal que incluya personal y áreas dedicadas a la investigación de marketing para contribuir con sus funciones al incremento de la orientación al cliente.
- ✓ Establecer un Plan de Marketing Vivencial diversificando la oferta extrahotelera en función de lograr experiencias inolvidables.
- ✓ Implementar una estrategia de distribución que permita la disminución en el ciclo de entrega de mercancías a las tiendas.
- ✓ Concentrar las acciones de marketing en los mercados emisores más rentables.
- ✓ Aumentar el servicio de tiendas especializadas y otros similares, como las boutiques, que son altamente rentables.
- ✓ Disminuir la incidencia de entrega de mercancías en horario de venta.
- ✓ Mantener actualizado el sistema de señalética en las tiendas.
- ✓ Organizar actividades promocionales en las fechas significativas y en períodos de baja.
- ✓ Mejorar el uso de las técnicas de merchandising en las tiendas y evaluarlo.
- ✓ Introducir marcas reconocidas de perfumería y cosmético, calzado masculino, joyería y relojería, para mejorar la rentabilidad de estos productos.
- ✓ Incrementar el desarrollo del producto D`Cuba y mi Cuba en las tiendas que lo comercialicen.
- ✓ Garantizar la correcta aplicación de la política de precios en las tiendas, coordinando con el departamento de precios del Grupo Empresarial la realización de rebajas estacionales.

Plan de acciones

- ✓ Establecer los procesos y los procedimientos de todas las actividades del grupo empresarial comercial caracol que inciden en la calidad de los servicios prestados.
Responsables de ejecución: director general y directores de departamentos
- ✓ Elaborar e implantar los sistemas de gestión de la calidad según la norma cubana NC-ISO 9000:2000 en el grupo empresarial comercial caracol y sus sucursales.
Responsables de ejecución: director general y representante para la calidad de la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus
- ✓ Realizar análisis del cumplimiento del presupuesto de ventas mensual y acumulado de los puntos de ventas de los diferentes productos.
Responsable: director comercial-director de unidad empresarial de base.
- ✓ Establecer contactos trimestrales con los principales proveedores de los diferentes productos, dando prioridad a los nacionales. Analizar la situación de la compraventa y las proyecciones. Elaborar programa.

Responsable: director comercial

- ✓ Informar a todos los directivos de la sucursal el comportamiento diario de todos los puntos de ventas de cada producto, el parte de ventas diario permitirá conocer como se está comportando la venta de acuerdo al presupuesto.

Responsable: director comercial

- ✓ Establecer un plan anual que contenga las actividades de interés comercial con incidencia en el incremento de las ventas y desarrollar actividades comerciales mensuales en cada fecha o etapa del año con repercusión en los ingresos.

Responsable: director comercial

- ✓ Mantener actualizada la información relacionada con el mercado tales como los terceros en instalaciones, la situación mensual de los turistas días en el polo y los hoteles del grupo Cubanacán. Realización de estudios requeridos. Circular sistemáticamente en el mes los parte de turistas que emite la delegación y el Mintur.

Responsable: director comercial

- ✓ Trabajar por estandarizar y mantener un merchandising para cada producto establecido en la sucursal. Definir mercancías que deben y no vender así como su colocación.

Responsable: director comercial-director UEB

- ✓ Desarrollar por unidades empresariales de base eventos con las dependientas que contribuyan a profundizar en el conocimiento de las mercancías con que trabajan, esto se puede coordinar con Formatur y con los proveedores y se pueden dar conferencias, poner vídeos, etc.

Responsable: director comercial-recursos humanos

- ✓ Analizar el comportamiento de las mercancías de la canasta básica de cada producto por subcuenta (según el nomenclador Caracol), por unidad empresarial de base.

Responsable: director comercial-director UEB.

- ✓ Realizar balance mercancías atendiendo a los productos con el objetivo de evitar desabastecimientos en puntos de ventas.

Responsable: director UEB.

- ✓ Realizar análisis de desabastecimiento de la canasta básica por cada producto de la cartera y la incidencia que tienen los proveedores en el mismo. Invitar mensualmente a los consejos comerciales a los principales proveedores de la sucursal.

Responsable: director comercial-director UEB.

- ✓ Organizar la planificación comercial diaria.

Responsable: director comercial.

- ✓ Organizar exploración y compra a almacenes territoriales.
Responsable: director comercial.
- ✓ Fortalecer las relaciones con la distribuidora nacional.
Responsable: director comercial
- ✓ Analizar el comportamiento de los productos estrellas por grupos de productos en el almacén central de acuerdo a sus máximos y mínimos.
Responsable: director comercial.
- ✓ Analizar la eficiencia en la distribución de mercancías a los diferentes productos, para ello se hace necesario definir indicadores de eficiencia en la distribución de mercancías.
Responsable: director comercial.
- ✓ Empezar acciones en función de disminuir los costos y los gastos.
Responsables: directores.
- ✓ Trabajar con vistas a mejorar la relación inventario x cuc de ingreso.
Responsable: directores
- ✓ Trabajar por incrementar el valor agregado.
Responsable: directores.
- ✓ Realizar una efectiva gestión de las mercancías.
Responsable: director comercia.
- ✓ Evaluar el suministro de mercancías a través de los consejos comerciales y comités de compra.
Responsable: director comercial.
- ✓ Asegurar que los puntos de ventas se mantengan acondicionados acorde con los requisitos establecidos.
Responsable: jefe unidad administrativa de aseguramiento.
- ✓ Chequear permanentemente el cumplimiento de los planes de mantenimiento.
Responsable: jefe unidad administrativa de aseguramiento.
- ✓ Asegurar el cumplimiento de la capacitación planificada.
Responsable: director de recursos humanos.
- ✓ Mantener un chequeo sistemático de los aspectos relacionados con el trabajo del personal que inciden en la satisfacción del cliente.
Responsable: director de recursos humanos.
- ✓ Hacer un Levantamiento de las Casas de Alojamiento del Polo para seleccionar las que reúnan las condiciones mínimas para contactar con estas y realizarles ofertas a domicilios de productos que estos seleccionen.

Responsable: director comercial

3.3 Beneficios esperados después de la implementación del procedimiento GORCLI

Luego de haber puesto en práctica el procedimiento para evaluar y mejorar la orientación al cliente se determinaron los siguientes beneficios:

- ✓ Con el análisis de la orientación al cliente a través de las 5 dimensiones se pudo determinar el grado de esta donde se evidenció una mejora de 8.28⁰
- ✓ Se comprobó que luego de implementarse el procedimiento elegido, los índices de satisfacción del cliente tuvieron un aumento de un 8%.
- ✓ Se evaluaron 5 dimensiones las cuales tuvieron un aumento cuantitativo al igual que los 28 indicadores, de forma cualitativa mejoraron 2 dimensiones y 8 indicadores.
- ✓ Con las estrategias de marketing propuestas se logró mejorar la orientación al cliente y la satisfacción de estos.
- ✓ Se potenció el enfoque estratégico con vista a la toma de decisiones efectivas.
- ✓ Se contribuyó a una cultura de cambios proactivos en la organización con vistas a evaluar su efecto en las variables de resultado, a partir del permanente ajuste de las estrategias de mejora.
- ✓ La aplicación del software GORCLI Versión 1.0 permitió el cálculo del GOC y mostró las salidas gráficas del Vector de Orientación al Cliente y los Tableros de Comando con los GOC de los indicadores, dimensiones y la red en general.

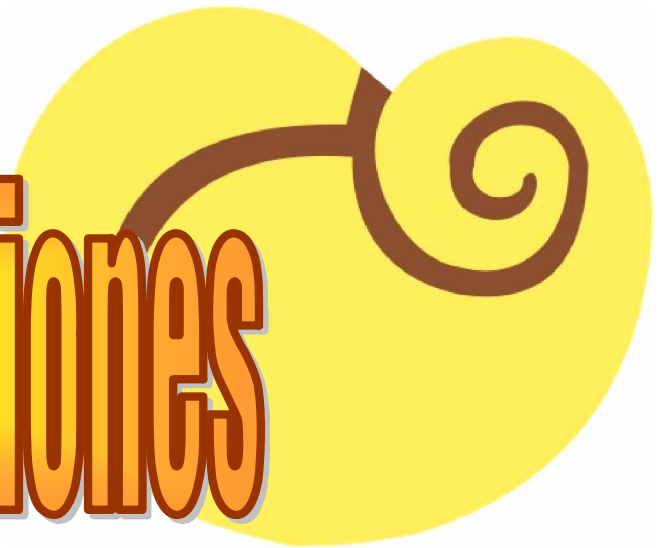
Conclusiones



CONCLUSIONES

- ✓ El análisis bibliográfico permitió sustentarse en conocimientos teóricos-metodológicos sobre las variables de estudio, identificándose las dimensiones de orientación al cliente, los principios de satisfacción del cliente y las características de la orientación al cliente de las redes extrahoteleras en Cuba; lo que contribuyó a la construcción del marco teórico-referencial de la investigación.
- ✓ El procedimiento general elegido y sus procedimientos específicos conforman un sistema coherente, que contempla cinco dimensiones de orientación al cliente con sus correspondientes indicadores, el cual permite dar solución al problema científico planteado y sirve como instrumento metodológico viable y como utilidad práctica para los directivos en su búsqueda proactiva de la mejora continua.
- ✓ La implementación del procedimiento GORCLI propició la evaluación del grado de orientación al cliente y su mejora en 8.28°, lo cual concuerda con los resultados esperados para una correcta aplicación del procedimiento.
- ✓ La incidencia de la implementación del procedimiento GORCLI, en la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spiritus, permitió conocer que las estrategias de mejora implementadas de forma proactiva en la organización, permitieron un incremento del índice de satisfacción del cliente en 8.0%.

Recomendaciones



RECOMENDACIONES

- ✓ Proponer a la Casa Matriz de Caracol la generalización y adecuación de este trabajo según intereses particulares en el resto del país.

- ✓ Divulgar los resultados obtenidos a través de eventos científicos, publicaciones y forum.

- ✓ Que el trabajo constituya un instrumento metodológico y de consulta para los futuros trabajos investigativos.

Bibliografía



Bibliografía

1. Abreu Ledón, R. (2004). Modelo y procedimiento para la toma de decisiones de inversión sobre el equipamiento productivo en empresas manufactureras cubanas. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad Central "Martha Abreu" de Las Villas. Villa Clara, Cuba.
2. Alcalde, Casado, J.C. (2004) "La discriminación positiva del cliente" www.marketingmk.com. Abril.
3. Ambrosio, V. (2000). Plan de Marketing. Colombia. Editorial Dvinni. p 83-89.
4. Carbonell Duménigo, A. (2006). Procedimiento para mejorar la orientación al cliente en redes extrahoteleras, Tesis de Maestría, Centro Universitario "José Martí",
5. Carbonell Duménigo, A. (2009). "Procedimiento GORCLI para determinar y mejorar el grado de orientación al cliente". *Retos Turísticos*, Vol. 8, No. 1.
6. Carrión Maroto, J. (2000). "Business Intelligence y Gestión del Conocimiento", publicado en: gestiondelconocimiento.com.
7. Conde Pérez, E. (2003). Procedimientos para mejorar la orientación al mercado. Aplicaciones en hoteles de la provincia de Sancti Spíritus. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad Central "Martha Abreu" de Las Villas. Villa Clara, Cuba.
8. Churchill, G. et. al (1985). "The determinants of salesperson performance: a meta-analysis". *Journal of Marketing Research*. 22 (mayo). 103-118.
9. Deshpandé, R., Farley, J. y Webster Jr., F. (1993). "Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis". *Journal of Marketing*. 57 (enero): 23-27
10. De la Colina, J M. (1997). "Marketing Turístico". www.monografias.com.
11. De Miguel Guzmán, Margarita. (2006). Tecnología para la planeación integral de los recursos humanos. Aplicación en entidades hoteleras del destino Holguín. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Holguín, Cuba.
12. Drucker, P. (1994). La gerencia en tiempos difíciles. Argentina. Editorial El Ateneo. p 198.
13. Drucker, P. (1985) "La Gerencia. Tareas, Responsabilidades y Prácticas". El ateneo. 6ta Edición. Buenos Aires.
14. Drucker, M. (1996). Administración y futuro. Editorial Sudamérica Buenos Aires. pp. 250.
15. Enciclopedia Virtual Wikipedia. (2006) en:
http://es.wikipedia.org/wiki/Orientaci%C3%B3n_al_marketing

16. Felton, Arthur P.(1959) "Making the Marketing Concept Work." Harvard Business Review 37 (July-August): 55-65.
17. Fontanez, Diana (2006). "10 reglas para un excelente servicio al cliente". Revista digital MercadeoBrillante.com. Publicado el 4-10-2006.
18. Grande Idelfonso, E. (1992) "Dirección de Marketing".
19. Godet, H. (1990). Prospectiva y Planeación estratégica. Editorial S. G. España. p 146.
20. Hernández Sampier, R. (2004). Metodología de la investigación. Editorial Félix Varela, Ciudad de la Habana, Cuba.
21. Jaworski, B. y Kohli, A.(1996). "Market orientation: Review, refinement, and roadmap". Journal of Market-Focused Management 1. 119-135.
22. Kotler P. y Bloom P.N. (1974) "Marketing Professional Services". Prentice Hall, Englewood Cliffs.
23. Kotler P. y K.F.A. Fox. (1985) "Strategic Marketing for Educational Institutions". Prentice Hall, Englewood Cliffs.
24. Kotler, P. (1988) "Estrategia de Marketing para los últimos años 80 y mas allá". Escuela de Alta Dirección y Administración. (EADA). España.
25. Kotler, P. (1995). "Dirección del marketing. Análisis, planificación, gestión y control". Tomo I. Capítulo I p. 3
26. Kotler, P. (1996)." Dirección de Marketing", 7ma Edición. Madrid. Prentice Hall. p. 10 – 189.
27. Levinson, Jay C. (1985). "Guerrilla Marketing."
28. Levitt, T. (1986) "Comercialización Creativa". Compañía Editorial Continental. México. pág 191
29. Lewis, R. C. y Chambers, R. E. (1989). Marketing Leadership in Hospitality. Van Nostrand Reinhold. New York.
30. López, F. et al. (2003). "Aplicación del análisis de contenido al estudio de la imagen de un destino turístico". <http://www.uned.es> [Consulta: junio de 2003].
31. Malhorta, N. y Mukherjee, A. (2004). "The relative influence of organisational commitment and job satisfaction on service quality of customer-contact employees in banking calls centres". Journal of Services Marketing.
32. Maydeu, A. (2003). "Mapas de preferencias: un enfoque unificado". <http://www.uned.es/VII Congreso Metodologia.htm> [Consulta: junio de 2003].

33. Mengüç, B. (1996). "The influence of the market orientation of the firm on sales force behaviour and attitudes: further empirical results". *International Journal of Research in Marketing*.
34. Mengunzzatto y Renán (1995). "La dirección estratégica de la empresa, un enfoque innovador del management". S.P.I, pp. 427.
35. Morera, O. (2004). "El Plan de Marketing". www.monografias.com/elplandemarketing/ [Consulta: junio de 2004].
36. Muñiz, R. (2000). "Marketing en el siglo XXI". <http://www.marketing-XXI.com/>.
37. Muñiz, R. (2008). Marketing. Presente y Futuro. "Punto de partida" en: www.marketing-xxi.com
38. Muñoz, F. (1994). "Marketing turístico". Centro de Estudios Ramón Areces. Madrid.
39. Narver, J y Slater, S (1990). "The effect of a market orientation on business profitability". *Journal of Marketing*. October, pág.22-35.
40. Noda Hernandez, M. (2004). Modelo y procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad Central "Martha Abreu" de Las Villas. Villa Clara, Cuba.
41. Normas Cubanas (1981). INC - 49:81: Calidad. Métodos de expertos.
42. Normas Cubanas. ISO 9001:2000 " Sistemas de Gestión de la Calidad "
43. Parasuraman, A.; Zeithaml, V.A. y Berry, L. (1985). "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research". *Journal of Marketing*, pp. 41-50.
44. Payne, A. (2002). "La Esencia de la mercadotecnia de Servicios".
45. Pereira, J E. (2006) "La compleja relación con el cliente". Revista digital mercadeo.com. Publicado el 9-11-2006.
46. Pérez Campdesuñer, R. (2006). Modelo y procedimiento para la gestión de la calidad en el destino turístico holguinero. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Holguín, Cuba.
47. Picazo Manríquez, L R; Martínez Villegas, Fabián. (1991). "Ingeniería de Servicios" McGraw Hill, Madrid.
48. Pizam, A. y Ellis, T. (1999). "Customer satisfaction and its measurement in hospitality enterprises". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 11, No. 7, pp. 326-339.
49. Rocha, Marina Luz. (2007). "Investigación de mercados". lrochaarrobaalorem.com.co

50. Rojas, H. (2004) "Mejoramiento de la calidad de los servicios mediante la orientación al cliente y el compromiso de la empresa". Artículo publicado el 20-2-2004 en: <http://www.monografias.com/trabajos15/calidad-serv/calidad-serv.shtml>
51. Rubén Rodríguez, J. (2005). "{PRIVATE}Marketing e Investigación de Mercados" en:<http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/68/mktinv1.htm>
52. Saaty, T. L. (1981). The Analytic Hierarchy Process. Editorial McGraw Hill. New York.
53. Sainz de Vicuña Ancin, J. M.(1995). "El Plan de Marketing en la práctica". Editorial ESCIC, Madrid.
54. Santesmases Mestre, M. (1993) "Marketing: conceptos y estrategias". Ediciones Pirámide S.A Madrid Capítulo I p. 31-62
55. Santesmases Mestre, M. (1999) "Marketing: conceptos y estrategias", 4ta ed. Ediciones Pirámide S.A.
56. Serra, A. (2002). "Marketing Turístico".
57. Shapiro, P. (1979). "What the Hell Is Market Oriented? Harvard Business Review". pág.119- 125.
58. Smith Cavalie, W. (2000). "Herramientas de Planeamiento Estratégico". Cinseyt, Perú.
59. Stanton, W. (1984). "Fundamentos de Marketing", JW. Madrid. Pág. 168.
60. Tatum, C. (2004) "Tendencias del Sector Financiero en España" en : www.markingdirecto.com
61. Vargas, J. A. (2003). "Creando una estrategia CRM". <http://www.gestiopolis1.com> [Consulta: noviembre de 2003].
62. V.A. Zeithaml, A. Parasuraman y L.L. Berry. (1990). Delivering Quality Service: Balancing customer perceptions and expectations, The Free Press, Nueva York.
63. Wald A. (2008). "Satisfacción y servicio al cliente.". <http://www.waldweb.com.ar>

Anexos



Anexo 1. Método de las jerarquías analíticas (AHP)

Pasos para determinar la importancia relativa de los atributos

Paso 1. Cálculo de las Importancias Relativas

Se determina la importancia relativa de los criterios, para ello se utilizan las comparaciones pareadas establecidas por Saaty. La pregunta a responder, por los expertos, en este caso es: "Con respecto a la orientación al cliente, ¿cuánto más importante es el criterio x con respecto al y?". Los números sugeridos por Saaty para expresar los grados de importancia entre dos indicadores aparecen en la Tabla 1.

Tabla 1. Valores para realizar las comparaciones pareadas en el método AHP

Si el atributo x es... que el atributo y	el número de importancia por asignar es
Igualmente importante	1
Apenas más importante	3
Bastante más importante	5
Mucho más importante	7
Absolutamente más importante	9

Los números pares (2, 4, 6 y 8) se usarán para representar **acuerdos equitativos** entre las preferencias anteriores. La escala de medida que se emplea en este método y que estima el coeficiente a_{ij} , ha surgido de 28 escalas alternativas ensayadas.

Para las comparaciones inversas (y para x), se usa el recíproco para el número de importancia x para y ($p_{12} = 1/p_{21}$). Esta información, unida al cálculo del vector de prioridades o peso de los indicadores, se recoge en un formato de matriz como se muestra en la Tabla 2. Obsérvese como los elementos que conforman la Diagonal de la matriz de Criterios, lo conforman números 1, lo que es lógico pues cada criterio es equivalente a sí mismo .

Tabla 2. Cálculo de la importancia relativa de los atributos

	A ₁	A ₂	A ₃		Vector de Pesos W			
A ₁	1	p_{12}	p_{13}	$1/s_{C1}$	p_{12}/s_{C2}	p_{13}/s_{C3}	s_{F1}	$IR_{A1} = s_{F1}/3$
A ₂	p_{21}	1	p_{23}	p_{21}/s_{C1}	$1/s_{C2}$	p_{23}/s_{C3}	s_{F2}	$IR_{A2} = s_{F2}/3$
A ₃	p_{31}	p_{32}	1	p_{31}/s_{C1}	p_{32}/s_{C2}	$1/s_{C3}$	s_{F3}	$IR_{A3} = s_{F3}/3$
Σ	s_{C1}	s_{C2}	s_{C3}	1	1	1		1

Anexo 1 (Continuación...)

Paso 2. Cálculo del Vector de Pesos

Para el cálculo del **vector de pesos**, primeramente **se normalizan los datos**, dividiendo cada elemento por la suma de su columna respectiva (S_{c1} , S_{c2} , S_{c3}). Después, se obtiene la penúltima columna, a través de la suma de las filas normalizadas, para, por último, determinar el promedio de cada elemento (última columna), el cual sería el **vector de pesos buscado**. Se denomina w_j al peso asignado al criterio j , cualquiera que sea el carácter del mismo (cualitativo, ordinal o cardinal). Es una notación muy difundida, proveniente del término “weight” utilizado en la literatura anglosajona. Se habla también del **vector de pesos**, el cual se representa $w = [w_1, w_2, w_3, \dots, w_n]$, el cual como se verifica es una matriz de $[3 \times 1]$, la cual será útil en los cálculos de ponderación final.

Paso 3. Cálculo del Vector D

Corresponde ahora, determinar la inconsistencia de los juicios emitidos. Para ello, primeramente **se multiplica la matriz de comparaciones pareadas [A], por el vector principal de pesos [B]**, obteniéndose un nuevo vector [C].

$$\begin{array}{c}
 [A] \\
 \left| \begin{array}{ccc}
 1 & p_{12} & p_{13} \\
 p_{21} & 1 & p_{23} \\
 p_{31} & p_{32} & 1
 \end{array} \right|
 \end{array}
 \times
 \begin{array}{c}
 [B] \\
 \left| \begin{array}{c}
 s_{F1}/3 \\
 s_{F2}/3 \\
 s_{F3}/3
 \end{array} \right|
 \end{array}
 =
 \begin{array}{c}
 [C] \\
 \left| \begin{array}{c}
 C_1 \\
 C_2 \\
 C_3
 \end{array} \right|
 \end{array}
 \quad [1]$$

Al dividir cada elemento del vector [C] por su elemento correspondiente en el vector [B], se encuentra un nuevo vector [D]

$$D = \left| \begin{array}{ccc}
 [D_1] & [D_2] & [D_3] \\
 \frac{C_1}{s_{F1}/3} & \frac{C_2}{s_{F2}/3} & \frac{C_3}{s_{F3}/3}
 \end{array} \right| \quad [2]$$

Paso 4 . Cálculo del Valor Propio Máximo(λ_{max}) e Índice de Inconsistencia

El objetivo de este paso es determinar, promediando las cantidades en el vector D, lo que Saaty llamó el “valor propio máximo”, representado por λ_{max} .

$$\boxed{\lambda_{max} = \frac{D_1 + D_2 + D_3}{3}} \quad [3]$$

Anexo 1 (Continuación...)

El Índice de Inconsistencia (II) de la matriz se obtiene por:

$$II = \frac{\lambda_{\max} - N}{N - 1} \quad [4]$$

Saaty ha aproximado índices aleatorios (IA) para diversos tamaños de matriz, N (con base en números grandes de ejecuciones de simulación). Estos valores se muestran en la Tabla 3.

Tabla 3. Índices Aleatorios para el cálculo de la Razón de Inconsistencia

N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	...
IA	0,00	0,00	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49	1,51	...

La Razón de Inconsistencia (RI) se calcularía empleando la relación:

$$RI = \frac{II}{IA} \quad [5]$$

Teniendo en cuenta los estudios empíricos realizados por **Saaty (1981)**, se acepta un valor de RI igual o menor a 0,10. En caso de inconsistencia se debe revisar la matriz en busca de no transitoriedad.

Fuente: Saaty (1981), tomado y adaptado de Abreu Ledón (2004).

Anexo 2. Procedimiento de selección de los expertos

1. Confeccionar una lista inicial de personas posibles de cumplir los requisitos para ser expertos en la materia a trabajar.
2. Realizar una valoración sobre el nivel de experiencia, evaluando de esta forma los niveles de conocimientos que poseen sobre la materia. Para ello se realiza una primera pregunta para una autoevaluación de los niveles de información y argumentación que tienen sobre el tema en cuestión.

En esta pregunta se les pide que marquen con una X, en una escala creciente del 1 al 10, el valor que se corresponde con el grado de conocimiento o información que tienen sobre el tema a estudiar.

Expertos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1-										
2-										
3-										

3. A partir de aquí se calcula el **Coefficiente de Conocimiento o Información (Kc)**, a través de la ecuación 1.

$$Kc_j = n(0,1)$$

[1]

donde: Kcj: Coeficiente de Conocimiento o Información del experto "j"

n: Rango seleccionado por el experto "j"

4. Se realiza una segunda pregunta que permite valorar un grupo de aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación del tema a estudiar (marcar con una X).

Fuentes de argumentación o fundamentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted			
Su experiencia obtenida			
Trabajos de autores nacionales			
Trabajos de autores extranjeros			
Su conocimiento del estado del problema en el extranjero			
Su intuición			

5. Aquí se determinan los aspectos de mayor influencia. Las casillas marcadas por cada experto en la tabla se llevan a los valores de una tabla patrón:

Anexo 2 (Continuación...)

Fuentes de argumentación o fundamentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted	0.3	0.2	0.1
Su experiencia obtenida	0.5	0.4	0.2
Trabajos de autores nacionales	0.05	0.05	0.05
Trabajos de autores extranjeros	0.05	0.05	0.05
Su conocimiento del estado del problema en el extranjero	0.05	0.05	0.05
Su intuición	0.05	0.05	0.05

6. Los aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación del tema a estudiar permiten calcular el **Coefficiente de Argumentación** (K_a) de cada experto, ecuación 2.

$$K_a = \sum_{i=1}^6 n_i \quad [2]$$

donde: K_a : Coeficiente de Argumentación

n_i : Valor correspondiente a la fuente de argumentación "i" (1 hasta 6)

7. Una vez obtenidos los valores del **Coefficiente de Conocimiento** (K_c) y el **Coefficiente de Argumentación** (K_a) se procede a obtener el valor del **Coefficiente de Competencia** (K) que finalmente es el coeficiente que determina en realidad que experto se toma en consideración para trabajar en la investigación. Este coeficiente (K) se calcula según la ecuación 3.

$$K = 0,5 (K_c + K_a) \quad [3]$$

donde: K : Coeficiente de Competencia

K_c : Coeficiente de Conocimiento

K_a : Coeficiente de Argumentación

8. Posteriormente, obtenidos los resultados, se valoran en la siguiente escala:

$0,8 < K < 1,0$ Coeficiente de Competencia Alto

$0,5 < K \leq 0,8$ Coeficiente de Competencia Medio

$K \leq 0,5$ Coeficiente de Competencia Bajo

9. El investigador debe utilizar, para su consulta, a expertos de competencia alta, nunca se utilizará expertos de competencia baja.

Fuente: Hurtado de Mendoza (2003).

Anexo 3: Cuestionario para conocer el criterio de los expertos en cuanto al Grado de Orientación al Cliente de los indicadores

A: _____

Cómo le ha sido comunicado, usted ha sido seleccionado como experto en la investigación relativa a la validación de un procedimiento para evaluar y mejorar el grado de orientación al cliente en redes extrahoteleras. Quisiéramos conocer su criterio respecto al Grado de Orientación al Cliente que presentan los siguientes indicadores en la organización objeto de estudio. Indique el valor del grado para cada indicador.

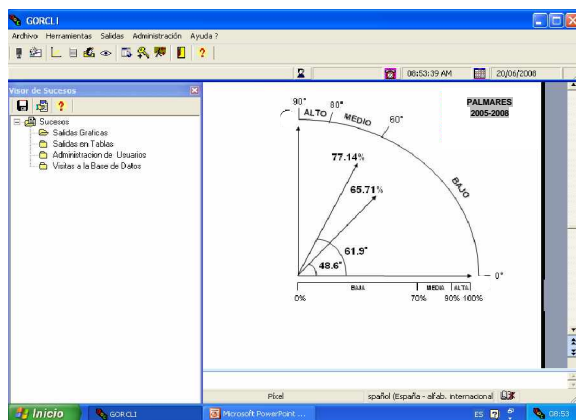
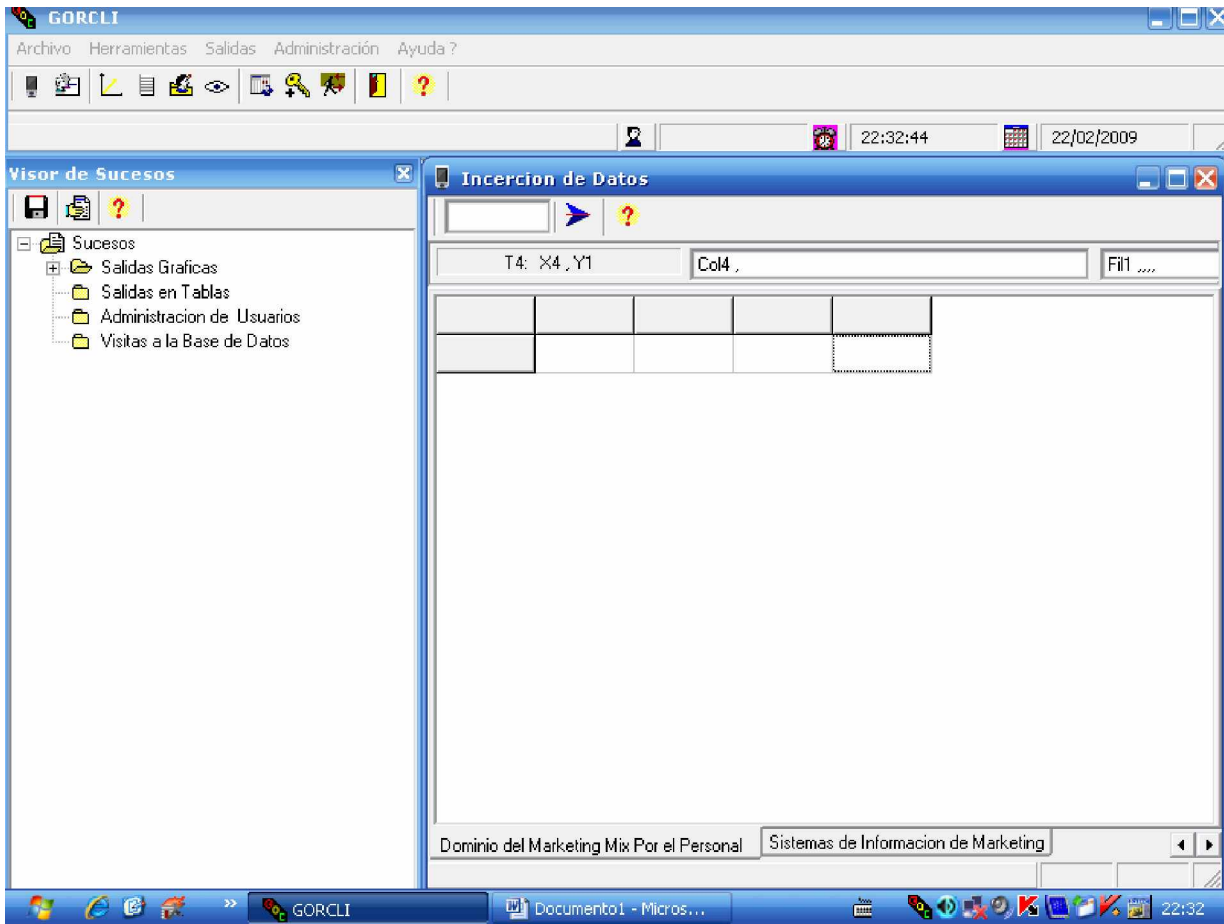
			Grado de Orientación al Cliente		
			Bajo (0° - 60°)	Medio (61° - 80°)	Alto (81° - 90°)
Dominio del Marketing Mix por el Personal	I11	Producto			
	I12	Comunicación			
	I13	Prestación/Entrega			
	I14	Personas			
	I15	Procesos			
	I16	Distribución			
	I17	Elementos Físicos			
	I18	Precio			
Sistema de Información MK	I21	Sistema de CRM			
	I22	Sistema de registros internos			
	I23	Sistema de investigación de mercado			
	I24	Sistema de inteligencia de marketing			
	I25	Sistema de ayuda a las tomas de decisiones			
Procesos Relacionales	I31	Captación del cliente			
	I32	Prestación y entrega del servicio			
	I33	Post venta			
	I34	Fidelización			
	I35	Atención a quejas			

Segmentación Clientes	I41	Segmentación basada en el valor			
	I42	Segmentación por comportamiento			
	I43	Segmentación por el ciclo de vida			
	I44	Segmentación psicográfica			
	I45	Segmentación demográfica			
Gestión Estratégica	I51	Estrategia de marketing			
	I52	Objetivos estratégicos			
	I53	Estructura funcional			
	I54	Dirección estratégica			
	I55	Coordinación entre áreas			

¡Muchas gracias por sus apreciados criterios!

Fuente: Carbonell Duménigo (2009).

Anexo 4: Interfase de entrada de datos y salidas gráficas del software GORCLI (Versión 1.0)



GOC ARTEX						
Indicadores	Periodo		Barridos	GOC 2008		Red
	GOC 2008	GOC 2008		GOC 2008	GOC 2008	
In_01398	71,68	73,83	D ₁	0,4920	87,00	75,13
In_01230	71,68	73,83				
In_01560	69,30	72,97				
In_01031	71,68	73,83				
In_00178	80,13	73,83	D ₂	0,2531	81,83	68,00
In_00261	72,52	69,30				
In_00376	71,68	73,83				
In_00191	71,68	73,83				
In_01800	72,52	74,30	D ₃	0,1696	76,32	78,80
In_02077	71,68	73,83				
In_01644	69,30	71,50				
In_00244	69,30	72,97				
In_00125	69,30	69,30	D ₄	0,0645	75,20	75,25
In_01497	71,68	73,83				
In_00260	71,68	73,83				
In_01000	72,52	74,30				
In_00303	71,68	73,83	B ₁	0,0514	74,00	75,00
In_00125	69,30	69,30				
In_00175	69,30	71,50				
In_00156	69,30	71,50				
In_00036	71,68	74,30	B ₂	0,0514	74,00	75,00
In_01483	71,68	73,83				
In_00385	73,13	74,30				
In_01810	70,71	69,30				
In_03017	73,13	73,83	B ₃	0,0514	74,00	75,00
In_01810	70,71	69,30				

Fuente: Carbonell Duménigo (2009).

Anexo 5. Encuesta para conocer la valoración de los clientes sobre los atributos del servicio

Estimado cliente:

Le rogamos nos dedique un breve espacio de su tiempo para responder las siguientes preguntas que están encaminadas a conocer su opinión sobre los atributos del servicio de nuestra instalación, con el objetivo de mejorar su satisfacción en la próxima visita.

Muchas gracias por su ayuda

1. Los empleados de la instalación poseen las habilidades necesarias para prestar el servicio solicitado.

Totalmente de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Desacuerdo Totalmente en desacuerdo

2. La imagen de las instalaciones físicas, equipos y personal es de excelencia.

Totalmente de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Desacuerdo Totalmente en desacuerdo

3. Los empleados están dispuestos a suministrar el servicio en el momento que se solicita.

Totalmente de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Desacuerdo Totalmente en desacuerdo

4. La instalación se preocupa por la seguridad del cliente en las dimensiones física, económica, social y moral.

Totalmente de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Desacuerdo Totalmente en desacuerdo

5. El personal de la instalación manifiesta un trato atento, respetuoso y amable.

Totalmente de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Desacuerdo Totalmente en desacuerdo

6. Es fácil contactar con la instalación y su personal a todos los niveles.

Totalmente de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Desacuerdo Totalmente en desacuerdo

7. El cliente puede confiar en recibir el servicio prometido de forma correcta.

Totalmente de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Desacuerdo Totalmente en desacuerdo

Anexo 5 (Continuación...)

8. Se evidencian mecanismos para recopilar información acerca de las necesidades, deseos, expectativas, problemas y/o aspiraciones de los clientes.

Totalmente de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Desacuerdo Totalmente en desacuerdo

9. El personal de la instalación proyecta una imagen de confianza y honestidad al suministrar el servicio.

Totalmente de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Desacuerdo Totalmente en desacuerdo

10. La información ofrecida en la comunicación con los clientes es comprensible.

Totalmente de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Desacuerdo Totalmente en desacuerdo

¿Es su primera visita a la instalación?

Si No

¿Recomendaría nuestra instalación a otras personas?

Si No

¿Regresaría en otro momento a nuestra instalación?

Si No

Le agradeceríamos nos brindara los siguientes datos:

Edad: ____

Sexo: M F

País: ____

Personas que lo acompañan: ____

Fuente: Carbonell Duménigo (2009).

Anexo 6: Encuesta para determinar el peso de los atributos del servicio

Estimado cliente:

Deseamos conocer la importancia y la valoración concedida por usted a los atributos del servicio que a continuación se relacionan, con el objetivo de orientar nuestras prácticas y estándares organizacionales hacia la máxima satisfacción de sus expectativas.

Gracias por su valiosa cooperación.

Instrucciones:

Por cada pareja de atributos, marque con una X aquella que considere más importante y coloque dentro del círculo el número que expresa el grado de importancia, de acuerdo a la siguiente escala:

- 1 SI ES DE IGUAL IMPORTANCIA
- 3 SI ES DE POCA IMPORTANCIA
- 5 SI ES DE MODERADA IMPORTANCIA
- 7 SI ES DE ABSOLUTA IMPORTANCIA

Puede dar puntuaciones de 2, 4 y 6 si considera que está entre esos valores.

Listado de atributos del servicio:

A. Profesionalidad	F. Accesibilidad
B. Elementos tangibles	G. Fiabilidad
C. Capacidad de respuesta	H. Conocimiento del cliente
D. Seguridad	I. Credibilidad
E. Cortesía	J. Comunicación

A	<input type="radio"/>	A	<input type="radio"/>	A	<input type="radio"/>	A	<input type="radio"/>	A	<input type="radio"/>	A	<input type="radio"/>	A	<input type="radio"/>	A	<input type="radio"/>	A	<input type="radio"/>
B		B	<input type="radio"/>	B	<input type="radio"/>	B	<input type="radio"/>	B	<input type="radio"/>	B	<input type="radio"/>	B	<input type="radio"/>	B	<input type="radio"/>	B	<input type="radio"/>
		C		C	<input type="radio"/>	C	<input type="radio"/>	C	<input type="radio"/>	C	<input type="radio"/>	C	<input type="radio"/>	C	<input type="radio"/>	C	<input type="radio"/>
		D		D	<input type="radio"/>	D	<input type="radio"/>	D	<input type="radio"/>	D	<input type="radio"/>	D	<input type="radio"/>	D	<input type="radio"/>	D	<input type="radio"/>
				E		E	<input type="radio"/>	E	<input type="radio"/>	E	<input type="radio"/>	E	<input type="radio"/>	E	<input type="radio"/>	E	<input type="radio"/>
						F		F	<input type="radio"/>	F	<input type="radio"/>	F	<input type="radio"/>	F	<input type="radio"/>	F	<input type="radio"/>
								G		G	<input type="radio"/>	G	<input type="radio"/>	G	<input type="radio"/>	G	<input type="radio"/>
										H	<input type="radio"/>	H	<input type="radio"/>	H	<input type="radio"/>	H	<input type="radio"/>
												I	<input type="radio"/>	I	<input type="radio"/>	I	<input type="radio"/>
														J	<input type="radio"/>	J	<input type="radio"/>
																J	<input type="radio"/>

Edad: _____ **Sexo:** _____ **País:** _____

Fuente: Adaptada de Noda Hernández (2004).