

CENTRO UNIVERSITARI DE SANCTI SPIRITUS

“JOSÉ MARTÍ PEREZ”

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

TRABAJO DE DIPLOMA

*Diseño e implementación de la Estrategia de Marketing Relacional
en el complejo Hotelero CUBANACAN Sancti Spíritus.*

*Autora: Madaymi Estévez Rodríguez
Tutor: MSc. Lic. Alejandro Carbonell Duménigo*

*Sancti Spiritus, Junio 2009
“Año del 50 Aniversario del Triunfo de de la Revolución”*



PENSAMIENTO



"El futuro está en las grandes innovaciones técnicas, que constantemente van cambiando el aspecto del mundo. El futuro está en el desarrollo de la química y en el desarrollo de la electrónica, de manera de asegurar las grandes producciones en masa al alcance de todo el mundo."

Che



Dedicatoria

DEDICATORIA

A mis padres que son mi mayor tesoro.

A mi abuelo, que siempre deseó que yo llegaré al final del camino y me brindó amor y cariño.

A mi abuela, María Teresa Marín, que donde quiera que esté, le hubiera gustado estar en estos momentos a mi lado.

A mi novio por su confianza y amor.

A toda mi familia que siempre confió en mí y cuando me faltaron las fuerzas me dieron el estímulo necesario para seguir adelante.



Agradecimientos

AGRADECIMIENTOS

Con este trabajo quisiera agradecer:

A mi madre que es mi mayor tesoro y mi inspiración.

También, muy especialmente a mi tutor Alejandro Carbonell Duménigo, por su valiosa ayuda y colaboración.

Oportuno es también agradecer a mi madrastra que me brindó su apoyo incondicional en todo momento.

De todo corazón agradecer a esta Revolución tan grande y bella, sin la cuál no hubiese podido estudiar esta maravillosa carrera.

Oportunidad esta que me permitió conocer a personas que de una forma u otra me dieron su apoyo moral y espiritual para llegar a concluir esta hermosa carrera.

Sobradas son las razones que hoy tengo para agradecerles una vez más.



Resumen

RESUMEN

La presente investigación tuvo como propósito el diseño e implementación de la Estrategia de Marketing Relacional para instalaciones hoteleras. Primeramente se confeccionó el marco teórico referencial de la investigación a partir del análisis de la literatura tanto nacional como internacional sobre marketing relacional. En el segundo capítulo se propuso un procedimiento que transita por ocho elementos: Evaluación del grado de orientación al cliente, Diagnóstico de la relación con los clientes, Segmentación de clientes, Identificación de los procesos de relación con el cliente, Sistema de información de marketing, Objetivos estratégicos relacionales, Plan de acción y por último, el Control y Retroalimentación, encargados de comprobar el cumplimiento de las acciones planificadas. Posteriormente fue diseñada la estrategia, corroborándose en el Complejo Hotelero CUBANACAN Sancti Spiritus, donde se obtuvo la aprobación como herramienta para la dirección de la instalación y se implementó la misma lográndose la mejora de la satisfacción del cliente en las áreas de Recepción, Habitación, Cuarto de baño, Restaurante, Bar y Aspectos Generales. Finalmente se arribaron a conclusiones que corroboran los objetivos y recomendaciones que muestran la importancia de esta investigación.



Summary

SUMMARY

This investigation had as an objective the Design of the Relational Marketing Strategy for the hotel installations, a significant mean in directives to better the processes of attention to the clients, to achieve a higher satisfaction of them and to carry out actions to establish a strong relation towards the future that provides the business consolidation. Firstly, the theoretical design was done related to this theme, beginning with the analysis of the literature, not only national but also international about the relational marketing. In the second chapter, it was proposed a procedure that goes by eleven steps: Diagnosis of the Relationship among Clients, Involved Groups, Division of Clients, Identification of the Process of Client Relationship, Main Factors of the Success, Information System of Marketing, CRM Technology, Vision, Strategical Objectives and Measure Criteria, Action Plan and then the Control and Feedback encharged of proving the accomplishment of the planned actions. Afterwards, the strategy was designed, taking into account the Cubanacan Hotel Complex from Sancti Spíritus, where it was obtained the aprovement as an instrument for the direction of the instalations. Some methods were used, such as: historical-logical, induction-deduction, the analysis and synthesis, the observation and there were applied some techniques of group works. The conclusions achieved are in correspondance with the objectives as well as the recommendations which show the importance of this research work.



Índice

ÍNDICE

Contenido	Pág
INTRODUCCIÓN -----	1
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN -----	7
1.1 Introducción-----	7
1.2 El Marketing como disciplina.-----	8
1.3 Marketing de Servicios-----	9
1.4 Necesidad de la aplicación del Marketing Relacional-----	12
1.4.1 Diferencias del Marketing Relacional-----	13
1.4.2 Elementos del Marketing Relacional-----	15
1.4.3 La Estrategia Relacional -----	18
1.5 Orientación al cliente -----	24
1.5.1 La importancia del servicio y la orientación al cliente-----	24
1.5.2 La orientación al cliente como necesidad para el logro del éxito organizacional -----	26
1.6 Satisfacción del cliente -----	32
1.6.1 Enfoque del Marketing sobre la satisfacción-----	33
1.7 Particularidades de los servicios en el sector turístico cubano y espirituario----	36
CAPÍTULO 2: PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING RELACIONAL PARA INSTALACIONES HOTELERAS -----	41
2.1 Introducción-----	41
2.2 Procedimiento para el Diseño de la Estrategia de Marketing Relacional para Instalaciones Hoteleras-----	41
2.3 Fundamentación del Procedimiento para el Diseño de la Estrategia de Marketing Relacional para Instalaciones Hoteleras-----	42
2.4 Evaluación de la satisfacción del cliente en hoteles-----	66
CAPITULO 3: DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING RELACIONAL PARA EL COMPLEJO HOTELERO CUBANACAN SANCTI SPIRITUS -----	68
3.1 Introducción-----	68
3.2 Caracterización del Complejo Hotelero CUBACAN Sancti Spíritus-----	68
3.3 Diseño de la Estrategia de Marketing Relacional para el Complejo Hotelero CUBANACAN Sancti Spíritus-----	69

3.4 Corroboración del Diseño de la Estrategia de Marketing Relacional para el Complejo Hotelero CUBANACAN de Sancti Spíritus, a través de un Grupo Focal---	85
3.5 Incidencia de la Implementación de la Estrategia de Marketing Relacional en la satisfacción del cliente en el Complejo Hotelero CUBANACAN Sancti Spíritus	88
3.6 Beneficios de la implementación de la estrategia de marketing relacional en el complejo hotelero CUBANACAN Sancti Spíritus	93
CONCLUSIONES -----	96
RECOMENDACIONES -----	98
BIBLIOGRÁFIA -----	100
ANEXOS	

The background features a dynamic, abstract composition of curved, overlapping shapes. On the left side, there are large, flowing shapes in shades of light blue and cyan. On the right side, there are similar shapes in shades of light red and pink. The overall effect is a sense of movement and depth, with the colors blending into each other at the edges.

INTRODUCCION

Introducción

La industria del turismo mueve cerca de 350 millones de dólares anuales en el mundo y es considerada como la salida estratégica de diversos países para obtener recursos y equilibrar su balanza de pagos. El turismo es la actividad económica que más debe crecer, pues este sector de la economía de servicios lidera el mercado laboral en los países más ligados a esta rama.

La globalización ha contribuido a acelerar la expansión del turismo de negocios o de trabajo, estimulando los viajes de incentivo y de placer, desburocratizando fronteras, modernizando estructuras y conduciendo a la competencia a rebajar tarifas de áreas y de hoteles. El turismo marcha hacia un servicio más individualizado y personalizado que se centra en las necesidades específicas de consumo.

El sector del turismo cubano se ha proyectado en: mantener las prioridades en las principales regiones turísticas, ejecutar de forma acelerada las inversiones extrahoteleras que complementen el producto turístico de cada región, aumento gradual y sistemático de la efectividad, eficiencia y eficacia del marketing, trabajar en nuevos mercados emisores, mayor cuota de emisores tradicionales, atenuar la estacionalidad de arribos, marketing por territorio, logrando mejores relaciones con los clientes, aumentar la oferta extrahotelera y remodelar y modernizar instalaciones.

La estrategia de desarrollo del turismo en Cuba se ha sustentado en la combinación de un grupo de factores, entre los que se destacan la utilización de recursos heredados, el diseño e implementación de políticas y la aplicación de nuevos enfoques de gestión ajustados a las condiciones concretas del país.

Todo ello ha conducido a un grupo de logros. Sin embargo, el desarrollo ulterior del turismo en Cuba debe considerar importantes aspectos, asociados a la solución de equilibrios estructurales básicos dentro del sector y a otros importantes retos que deberán enfrentarse para dar continuidad efectiva a la estrategia trazada, para mantener y elevar los logros alcanzados y llegar a generar ingresos con una alta satisfacción de los clientes.

El conocimiento del mercado para establecer estrategias de desarrollo empresarial constituye para cada organización el elemento más importante en las condiciones actuales y futuras de la empresa nacional cubana.

Por tanto, introducir servicios especializados cuyo ranking de calidad garanticen su posicionamiento, unido a la satisfacción de sus clientes permite fundamentar el desarrollo de los parámetros económicos de la estructura comercial de Cubanacán.

Al igual que todas las empresas cubanas de nuevo tipo, su inserción en el nuevo contexto socioeconómico actual se ha caracterizado por la internacionalización de los negocios, la globalización, el incremento de la competencia, el bloqueo económico-comercial y la especulación financiera entre otros factores.

Una condicionante importante del entorno lo constituye el desarrollo económico y social del territorio y la introducción de nuevas tecnologías que van transformando radicalmente las relaciones empresariales en un mercado competitivo.

El Marketing Relacional se desarrolla en los últimos años como una tendencia derivada de las gestiones humanas y los vínculos ínter-empresariales e interpersonales que establecen los equipos humanos dedicados a la actividad de la gestión de ventas y administrativos.

Muchas veces sus resultados comprueban que las condiciones socioculturales y técnicas de los grupos humanos y de la actividad que desempeñan determinan el nivel de adaptabilidad y eficacia del proceso de servicio, aspecto que condiciona las mejoras y la calidad de venta.

El Marketing Relacional, consiste básicamente en crear, fortalecer y mantener las relaciones de las empresas con sus clientes, buscando lograr los máximos ingresos por cliente. Su objetivo es identificar a los clientes más rentables para establecer una estrecha relación con ellos, que permita conocer sus necesidades y mantener una evolución del producto de acuerdo con ellas a lo largo del tiempo. El Marketing Relacional es un proceso que gestiona los recursos de la empresa para crear la mejor experiencia posible y el máximo valor al cliente.

El éxito de la empresa de hoy, va a depender de la capacidad para poner en práctica los fundamentos sobre los que el Marketing Relacional está basado, como reducir el coste de obtener nuevos clientes para incrementar la retención de éstos, tratar a los clientes adecuadamente, reconocer su individualidad y satisfacer sus necesidades únicas, para así, asegurarse un crecimiento sostenible que le aporte altas tasas de rentabilidad.

Si bien es cierto que durante años las estrategias de marketing se han formulado a partir del marketing mix, en la perspectiva y con el objetivo de satisfacer al cliente, no es menos cierto que la participación del cliente ha sido la de un mero invitado de piedra. La particularidad del enfoque relacional está en que el cliente adquiere un papel activo; la creación de valor se

obtiene a través de la colaboración con el cliente y también con otros actores críticos del mercado.

Este discurso relacional se ha consolidado en forma y contenido, en lo que se ha venido a denominar Marketing Relacional, creándose nuevos instrumentos, sistemas y programas. En definitiva, la metodología necesaria para desarrollar un nuevo enfoque basado en la colaboración, la participación y la gestión de las relaciones.

El Complejo Hotelero CUBANACAN Sancti Spíritus está integrado por dos instalaciones, Hostal del Rijo y Hotel Plaza, ambas se ubican en el centro de la ciudad espirituana y su cercanía al casco histórico le confiere al desarrollo del producto ventajas competitivas sustanciales.

A pesar del prestigio del Complejo Hotelero CUBANACAN Sancti Spíritus y la integración de los servicios que brinda, se puede identificar **la situación problemática** siguiente:

- Disminución de los niveles de ingreso del Complejo.
- Se registran bajos niveles de ocupación.
- Se presentan deficiencias en la comercialización y promoción del servicio.
- Preferencia de los turistas por el Polo Turístico de Trinidad lo que incide negativamente en los indicadores de la organización.
- Competencia de varios hostales particulares del municipio que comercializan su oferta a menor precio.
- La satisfacción del cliente no es la esperada.
- No existe una correcta orientación al cliente.
- No existe una estrategia de marketing relacional para el Complejo.

Problema científico

No existe una estrategia de Marketing Relacional que permita contribuir a mejorar la satisfacción del cliente en el complejo hotelero CUBANACAN de Sancti Spíritus.

Objetivo general

Diseñar e implementar la Estrategia de Marketing Relacional en el complejo hotelero CUBANACAN de Sancti Spíritus que permita contribuir a mejorar la satisfacción de sus clientes.

Objetivos específicos

1. Construir el marco teórico referencial de la investigación a partir del análisis de la literatura científica relacionada con el marketing relacional y la satisfacción del cliente.

2. Proponer un procedimiento para el diseño de la Estrategia de Marketing Relacional en hoteles.
3. Diseñar la Estrategia de Marketing Relacional del complejo hotelero CUBANACAN de Sancti Spíritus.
4. Implementar la Estrategia de Marketing Relacional en el complejo hotelero CUBANACAN de Sancti Spíritus.
5. Evaluar la incidencia de la implementación de la estrategia de marketing relacional en la satisfacción del cliente en el complejo hotelero CUBANACAN de Sancti Spíritus.

Hipótesis

Si se diseña e implementa una estrategia de Marketing Relacional para el complejo Hotelero CUBANACAN Sancti Spíritus entonces se contribuirá a mejorar la satisfacción de sus clientes.

Objeto de estudio teórico

El Marketing Relacional

Campo de acción

El Marketing Relacional en el complejo Hotelero CUBANACAN Sancti Spíritus.

Valor teórico: está dado por el procedimiento propuesto para diseñar e implementar la Estrategia de Marketing Relacional en hoteles y el estudio de la variable satisfacción del cliente.

Valor metodológico: se manifiesta en la posibilidad de integrar coherentemente conceptos de diferentes orígenes y áreas del saber, con el objetivo de diseñar una Estrategia de Marketing Relacional en hoteles y su posibilidad de servir como metodología para otras investigaciones.

Valor práctico: está dado por el diseño e implementación de la Estrategia de Marketing Relacional en el Complejo Hotelero CUBANACAN Sancti Spiritus, lo que implica un mejoramiento en la satisfacción del cliente, incrementando las relaciones con los clientes y dando respuesta además a lo que se plantea en el subsistema de mercadotecnia en las bases generales del perfeccionamiento empresarial y las líneas generales de desarrollo del sector.

Valor social: consiste en la contribución a la revitalización de la ciudad motivado por el incremento de la afluencia de turistas y la satisfacción de los clientes, al igual que la motivación de los trabajadores, lo que contribuye a aumentar los resultados hoteleros, y a su vez constituye respaldo en ingresos para el país.

Valor económico: está dado por los resultados de la implementación del procedimiento que mejora la satisfacción del cliente y repercute en la obtención de mayores ingresos.

Métodos teóricos: 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; así como los métodos de inducción para llegar de lo particular a lo general, de los hechos a las causas; deducción, para ir de lo general a lo particular y comparar las características de un objeto con definiciones válidas; el análisis al separar el objeto en sus partes integrantes, para revelar sus componentes esenciales; la síntesis para lograr la integración de los elementos y nexos esenciales de los objetos con el objetivo de fijar cualidades y rasgos principales del objeto y la observación para describir el comportamiento del objeto y su relación con los componentes del entorno que lo rodea.

Métodos empíricos: se aplicó el análisis de documentos escritos, las fuentes de estos documentos son: los de la organización, las estadísticas existentes, las publicaciones científicas y la prensa, mediante el método tradicional que comprende toda la variedad de operaciones mentales dirigidas a interpretar las informaciones contenidas en el documento bajo determinada óptica establecida por el investigador. Este análisis significa transformar la información de la forma primitiva o primaria a la necesaria para la investigación. Además se utilizan las técnicas de trabajo en grupo, para esto se crea un Grupo Focal, que no es más que un grupo de discusión alrededor de una temática, constituido por el Consejo de Dirección Ampliado del Complejo. Se emplea la técnica de Tormenta de Ideas, donde: se define el problema, se señala la meta, se define el objetivo, identificando recursos e impedimentos hasta establecer una estrategia que se informa al grupo, produciendo un plan de acción.

Este trabajo de diploma se estructura de la siguiente forma:

Capítulo I: Marco teórico referencial de la investigación.

Capítulo II: Procedimiento para el diseño de la estrategia de marketing relacional para instalaciones hoteleras.

Capítulo III: Diseño e implementación de la estrategia de marketing relacional para el Complejo Hotelero CUBANACAN Sancti Spíritus.



Capítulo 1

CAPÍTULO I. MARCO TEORICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción

El presente capítulo fundamenta, mediante una revisión y análisis de la literatura concerniente al marketing de servicios, marketing relacional, estrategia relacional, orientación al cliente y satisfacción del cliente, el marco teórico de la investigación; con vista a poder desarrollar las herramientas que contribuyan a resolver el problema científico de la presente investigación. Para cumplir con este propósito se siguió el hilo conductor que aparece en la Figura 1.1.

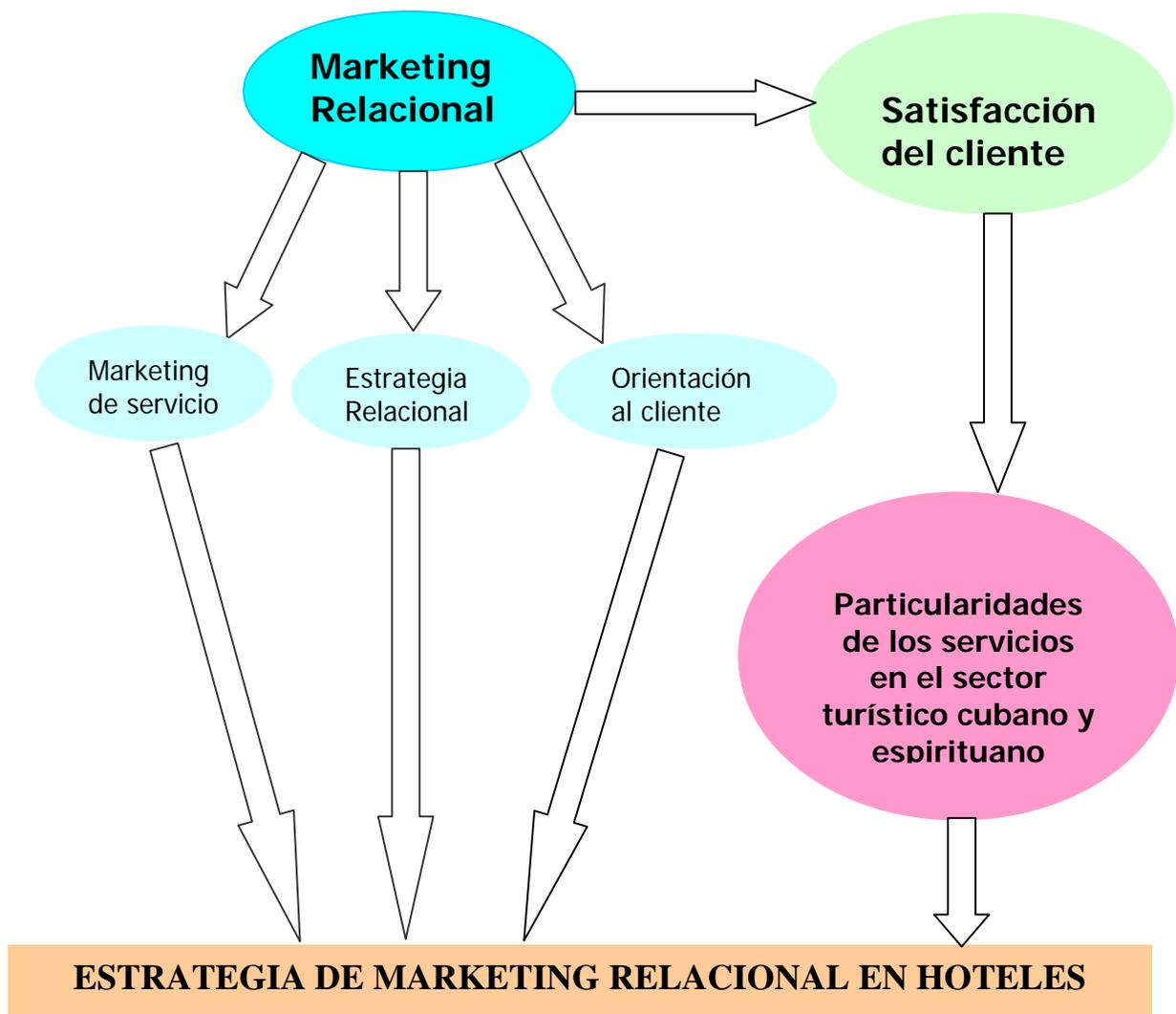


Figura 1.1: Hilo Conductor. Fuente: elaboración propia.

1.2 El marketing como disciplina

El término "marketing" empezó a utilizarse en Estados Unidos a principios de este siglo, aunque con un significado distinto al actual. En dichas fechas comenzó a impartirse en las universidades americanas cursos sobre esta nueva disciplina y, poco después, se publicaron los primeros libros (Bartels, 1962; Converse, 1945).

El marketing es una disciplina joven, con un desarrollo científico muy reciente, caracterizado por múltiples intentos de definición y de determinación de su naturaleza y alcance, lo que ha dado lugar, lógicamente, a numerosas controversias académicas. Pero también en la empresa y en la sociedad, en general, aunque el marketing es algo de lo que cada día se oye hablar más y se aplica en mayor medida, el desconocimiento sobre lo que verdaderamente es esta disciplina todavía resulta muy considerable. Muchas veces se confunde el marketing con la venta o la publicidad, cuando éstas son sólo algunos de los instrumentos del marketing, pero no los únicos.

El marketing hoy día ya no sólo se aplica en la empresa, en intercambios de tipo económico, bien sea de bienes o servicios, sino también en actividades que no tienen un fin de lucro - fundamentalmente servicios e incluso ideas -, lo que ha dado lugar al denominado marketing de instituciones no lucrativas, al marketing público y al marketing social. Pero, en cualquier caso, se trata de que el intercambio sea beneficioso a las dos o más partes que lo llevan a cabo (Hunt, 1992).

No es fácil, sin embargo, traducir en términos operativos las necesidades de los consumidores. Puede ser que éstos no sepan lo que quieren o sean incapaces de expresarlo, hasta que se enfrentan a elecciones específicas. A menudo, deben percibir los productos de forma tangible, antes de que puedan juzgar, porque no son capaces de percibir cómo los atributos de un producto están conectados con sus necesidades hasta que lo prueban. Por otra parte, los consumidores pueden ser inconsistentes al fijar sus preferencias y necesidades, pidiendo que un producto reúna simultáneamente características muchas veces contrapuestas (por ejemplo, calidad y bajo precio, versatilidad y simplicidad). Finalmente, las preferencias de los consumidores varían ampliamente, en función de las características personales, estilos de vida y niveles de satisfacción de otras necesidades previas (Boyd y Massy, 1972).

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 los economistas clásicos, como Smith y Mill (1990),

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. 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. En general, puede afirmarse que cuanto mayor es el grado de competencia existente, mayor es la posibilidad de aplicación del marketing.

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 (Levitt, 1975).

El concepto de marketing, aparentemente sencillo como idea, presenta mayores dificultades en su aplicación práctica. Fundamentalmente, la aplicación del concepto de marketing a una organización consiste en hacer lo mejor posible el trabajo destinado al cliente, teniendo en cuenta sus necesidades y objetivos. La evidencia demuestra que ninguna empresa ha conseguido el éxito de forma continuada si no se orienta hacia el mercado, es decir, atiende las necesidades de sus clientes y percibe los cambios que se dan en el mercado y su entorno (Kane y Kelley, 1985).

1.3 Marketing de servicios

Para entender este punto se debe conocer primero que se entiende por marketing y por servicios. Existen muchas definiciones del marketing o comercialización según diferentes especialistas y organizaciones conocidas:

“El marketing es un proceso social y de gestión a través del cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo, e intercambiando productos, bienes y servicios de valor para otros.” (Kotler, 1992).

Por otra parte, Stanton y Putrell (1987), plantearon que “...el marketing está constituido por todas las actividades que tienden a generar y facilitar cualquier intercambio cuya finalidad sea satisfacer las necesidades o deseos humanos”.

“Marketing es el proceso de planificación y ejecución de la concepción, fijación de precios,

comunicación y distribución de ideas, productos y servicios para crear intercambios que satisfagan a los individuos y los objetivos de la organización” (American Marketing Association, 1995).

“Es un modo de concebir y ejecutar la relación 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.” (Santesmases, 1999).

Se puede concluir que “el objetivo del marketing deberá, orientarse por tanto, hacia la satisfacción de las necesidades del consumidor o usuario – mejor que la competencia -, produciendo beneficios para la empresa.” (Saíns, 1995).

“El marketing relacional es el proceso social y directivo de establecer y cultivar relaciones con los clientes, creando vínculos con beneficios para cada una de las partes incluyendo a vendedores, prescriptores, distribuidores y cada uno de los interlocutores fundamentales para el mantenimiento y explotación de la relación”. (Alet, 1994). Por lo que se pone de manifiesto una vez más que el centro de la mercadotecnia es el cliente.

Analizando lo anterior se pueden delimitar tres conceptos en los cuales se apoya el marketing:

1. La orientación al cliente.
2. El esfuerzo total de la empresa.
3. La búsqueda de beneficios – no la venta- como objetivo de la empresa.

Para definir la palabra servicio se toma la opinión de algunos autores:

Serraf (1985) lo define como: “Servicio es aquello que brinda a la clientela una satisfacción mediante un bien material, una ayuda concreta, una seguridad, técnicas, un consejo, o necesidades ocasionadas por requerimientos o usos profesionales o sociales”

Otra definición similar es la que plantea que: "un servicio es todo acto o función que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y no da como resultado ninguna propiedad. Su producción puede o no puede vincularse a un producto físico." (Kotler, 1993).

Sin embargo, una definición universalmente aceptable de los servicios hasta ahora no se ha logrado.

Desde un punto de vista de marketing, tanto bienes como servicios ofrecen beneficios o satisfacciones. La visión estrecha de un producto nos dice que es un conjunto de atributos, tangibles e intangibles, físicos y químicos, reunidos en una forma especial. La visión amplia,

la visión del marketing, dice que es un conjunto de atributos, tangibles e intangibles, que el comprador puede aceptar para satisfacer sus necesidades y deseos.

Así pues, en el sentido más amplio, todo producto tiene elementos intangibles para él ya que todo el mundo vende intangibles en el mercado, independientemente de lo que se produzca en la fábrica.

Se entiende por servicio a "todas aquellas actividades identificables, intangibles, que son el objeto principal de una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de necesidades de los consumidores."

La dinámica competitiva de las empresas hoy día, se centra cada vez más en las estrategias de servicios, convirtiéndose el servicio en el elemento estratégico de la competitividad de todas las empresas en general y de las empresas comerciales y de servicios en particular. Por lo tanto, hoy la ofensiva se centra en el campo de los servicios. Servicios antes, durante y después de la venta de los productos, pero servicio también en los sectores de servicios propiamente dicho: banca, transporte, turismo, servicios públicos, hostelería y muchos otros.

Un factor de éxito en el marketing de servicios es tener una posición estratégica claramente articulada. El desarrollo de este tipo de estrategia necesita de estudios de mercado que identifiquen dichos segmentos, su tamaño y sus necesidades específicas. También es necesario analizar las fortalezas y debilidades de la competencia para servir a los anteriormente mencionados segmentos. Una vez que la empresa ha definido y encontrado su hueco de mercado y su posición estratégica, ésta debe ser claramente articulada y puesta en conocimiento de sus propios empleados y de sus clientes.

Otro factor sería tener identificados los elementos que constituyen el servicio. Los servicios pueden dividirse en el "corazón del propio servicio ofrecido, como pueda ser el transporte de mercancías de un lugar a otro, y varios servicios suplementarios que acompañan al servicio principal, como podrían ser la aceptación de órdenes, recepción de documentación y posterior facturación, resolución de problemas y otros servicios extras.

Tampoco se puede olvidar poner énfasis en calidad. Es importante que la empresa suministradora del servicio comunique claramente a sus clientes el nivel de calidad y servicio que pueden esperar y ceñirse exactamente a dicho nivel para minimizar la diferencia entre beneficio esperado y realidad.

El cuarto factor de éxito es conseguir la retención y repetición de los clientes. Esto implica conocer cuáles son los segmentos de mercado más deseables para la empresa y su posicionamiento estratégico. También que la organización satisfaga las expectativas de

calidad de los clientes y que haga todos los esfuerzos necesarios para entender el problema desde el punto de vista del cliente.

Formar y mantener una base de datos actualizada es imprescindible. Muchas empresas de servicios recolectan una enorme cantidad de datos de sus clientes. Todas estas bases de datos son minas de oro potenciales pero hay que tratar esta información de manera que permita una eficaz segmentación.

Además hay que preocuparse por dar una formación adecuada al personal de la empresa porque es bastante usual que gran parte del personal tenga contacto directo con los clientes, por ello es importante una buena relación, formación y motivación de los mismos. Hay que crear una cultura interna que sea aceptada por todos y en la que cada individuo reconozca la contribución que su departamento realiza para satisfacer las necesidades de los segmentos de mercado a los que sirve, así como su contribución personal a los resultados obtenidos, pudiéndose medir por ellos.

1.4 Necesidad de la aplicación del marketing relacional

La función del marketing no puede ser únicamente la promoción y comercialización del producto. Es necesario que la empresa entienda el mercado en el que opera, investigue a sus clientes, conozca el producto que comercializa o planifique sus acciones futuras. ¿Acaso se sabe por qué los clientes visitan las instalaciones? ¿Qué les motiva? ¿Qué proceso de compra han seguido? ¿Qué influencias han recibido? ¿Se sabe si el producto se adapta a los gustos del mercado? ¿Dónde flaquea? ¿Dónde se puede potenciar? ¿Se ha creado un producto de calidad? ¿Se ha hecho una correcta segmentación del mercado? ¿Se está capacitado para adaptarse a los deseos de cada segmento? ¿Se conoce a los competidores? ¿Se es capaz de crear un plan de empresa a medio y largo plazo que implique a toda la organización y que anticipe escenarios futuros tras un serio estudio del mercado y del producto que se ofrece?

Así que antes de profundizar en la definición del marketing relacional tal vez sea bueno empezar por el final y contestar a la siguiente pregunta: ¿por qué marketing relacional?, y la respuesta es porque reduce costes al ser más barato retener, satisfacer, fidelizar o mantener clientes, que captar o conquistar otros nuevos, porque favorece que los clientes fieles tengan una menor sensibilidad al precio, porque favorece la publicidad más efectiva de todas, la boca-oreja, porque impulsa la repetición de ventas y las ventas cruzadas, con el consiguiente aumento del gasto del visitante.

En definitiva, “el turismo cambia y debemos cambiar nosotros, no esperar que otros nos den el empujón para cambiar o, peor, que otros hagan nuestro trabajo y nos hagan cambiar, tal vez, en la dirección incorrecta” (Soberano, 2005)

1.4.1 Definiciones del marketing relacional

Como suele ocurrir con todos aquellos significantes que hacen referencia a significados más bien amplios y cuyo objeto de estudio está en una fase de fuerte evolución y desarrollo, el Marketing Relacional (MR) ha sido definido de muchas maneras.

En su artículo: “Marketing relacional: de la satisfacción a la fidelización del cliente turístico”, Soberano (2005) menciona dos autores que definen Marketing Relacional:

- Greenberg: recoge varias en su libro CRM, Gestión de Relaciones con los Clientes. Así (A) habla de “un conjunto de procesos de negocio y de políticas de nivel global empresarial, que están diseñadas para captar, retener y dar servicio a los clientes”. Del mismo modo (B) señala que “es un conjunto coherente y completo de procesos y tecnologías para gestionar las relaciones con clientes actuales y potenciales y con asociados de la empresa, a través de los departamentos de marketing, ventas y servicio, con independencia del canal de comunicación.” Y añade, “la meta de CRM (Customer Relationship Management) es optimizar la satisfacción de los clientes y asociados, las ventas de la empresa y su eficiencia, construyendo las relaciones más fuertes posibles en el nivel organizativo.” Y concluye, “un sistema CRM que quiera tener éxito necesita de una aproximación global a cada relación, en la que toda la organización comparta y contribuya a esa visión.”
- Alfaro: en el libro “Temas Clave en Marketing Relacional”, habla de MR como “gestión estratégica de relaciones de colaboración con clientes y otros actores, con el objeto de crear y distribuir valor de forma equitativa.”

Reinares y Ponzosa (2004) recogen también en su libro Marketing Relacional una serie de interesantes definiciones de distintos autores:

Berry: “consiste en atraer, mantener y realzar las relaciones con los clientes.”

Jackson: “marketing orientado a preservar fuertemente y a alargar las relaciones con los integrantes de la relación.”

Gronross: “consiste en establecer, mantener, realzar y negociar relaciones con el cliente (a menudo, pero no siempre, relaciones a largo plazo), de tal modo que los objetivos de las partes involucradas se consigan. Esto se logra a través de un intercambio mutuo y del cumplimiento de promesas.”

Berry y Parasuraman: “supone atraer, desarrollar y retener las relaciones con los clientes”.

Christopher, Payne y Ballantyne: “supone la síntesis del servicio al cliente, la lealtad y el marketing.”

Shani y Chalasani: “es el esfuerzo integrado para identificar, mantener y construir una red con consumidores individuales y fortalecer continuamente la red para el beneficio mutuo de ambas partes a través de contactos interactivos, individualizados y de valor añadido durante un largo período de tiempo.”

Evans y Laskin: “es una aproximación centrada en el cliente donde una empresa busca relaciones empresariales a largo plazo con los clientes actuales y potenciales.”

Sheth y Parvatiyar: “es la comprensión, explicación y gestión de las relaciones de colaboración en los negocios entre proveedores y clientes.”

Clark y Payne: “es el negocio de atraer y realzar las relaciones a largo plazo con los clientes.”

Price y Arnould: “está basado en interacciones regulares y continuadas a lo largo del tiempo, incluyendo algún modo de mutua dependencia.”

En suma el Marketing Relacional es un marketing de relaciones, en el que el objetivo fundamental es el cliente de modo que se tiene con éste un contacto casi físico y en el que la organización en su conjunto trata de descubrir y satisfacer los gustos de cada cliente. Es una forma de entender la gestión de la empresa en la que se utilizan en profundidad todos los instrumentos del marketing para crear relaciones honestas y duraderas con los clientes y en las que ambas partes salen beneficiadas.

O utilizando la definición de Reinares y Ponzoa (2004) “se entiende por marketing relacional las diferentes acciones e iniciativas desarrolladas por una empresa hacia sus diferentes públicos (consumidores, clientes, distribuidores, accionistas, empleados u otros), o hacia un determinado grupo o segmento de los mismos, dirigidas a conseguir su satisfacción en el tiempo, mediante la oferta de servicios y productos ajustados a sus necesidades y expectativas, incluida la creación de canales de relación estables de intercambio de comunicación y valor añadido, con el objeto de garantizar un clima de confianza, aceptación y aportación de ventajas competitivas que impida su fuga hacia otros competidores.”

El marketing relacional se puede definir también como “la estrategia de negocio centrada en anticipar, conocer y satisfacer las necesidades y los deseos presentes y previsibles de los clientes” (Navarro, 2007).

El marketing relacional, surge a principios de los años ochenta y “consiste básicamente en crear, fortalecer y mantener las relaciones de las empresas con sus clientes, buscando lograr los máximos ingresos por cliente. Su objetivo es identificar a los clientes más rentables para establecer una estrecha relación con ellos, que permita conocer sus necesidades y mantener una evolución del producto de acuerdo con ellas a lo largo del tiempo” (Abad, 2007).

Benítez (2004) plantea que para esta especialidad del marketing, la relación es más que una suma de transacciones, es el vínculo que une a empresa y cliente. Un vínculo que se sostiene en dos pilares:

- 1- Información del cliente lo más precisa, fidedigna y adecuada posible.
- 2- La comunicación bidireccional, frecuente, continuada, e interactiva.

Como se puede apreciar por esta selección aleatoria y discrecional, cada autor tiene su propia definición y enfatiza aquellos aspectos que considera más importantes. Sin embargo, es posible identificar una serie de denominadores o elementos comunes que se repiten en mayor o menor medida en la mayoría de las definiciones, como bien citara Soberano (2005).

1.4.2 Elementos del Marketing Relacional (MR)

Según Soberano (2005) identifica 6 elementos comunes que se repiten en mayor o menor medida en la mayoría de las definiciones anteriores:

Enfoque al cliente. Este es tal vez el elemento fundamental del MR. El cliente es el objetivo último de todo el proceso, del MR, el verdadero fin estratégico de la empresa. El concepto “cliente” es más amplio que el comúnmente aceptado de “cliente comercial” ya que también incluye los llamados “clientes internos”. Determinar al cliente como el fin estratégico supone crear una estructura empresarial destinada a satisfacerle, y esto en una empresa turística es fundamental.

Relación a largo plazo. Se trata de no enfocarlo como acciones puntuales, sino de prolongar una relación de mutua confianza y mutuo provecho a lo largo del tiempo. Ampliando la llamada vida útil del cliente se hace que su valor para la empresa aumente.

Mutua ganancia o W2W. Mediante el MR no se crea una relación desigual entre comprador y vendedor / proveedor, al contrario, se trata de crear una relación de equidad en el que ambas partes ganen e intercambien valores de modo que todos estén satisfechos de la transacción. Esto implica que el proveedor se ha de acercar al posible comprador desde una posición de honestidad y sin engaños o falsas promesas. Estas pueden generar una primera venta puntual, pero impedirán futuras ventas al imposibilitar esa relación a largo plazo que comentábamos antes.

Valores morales. Como ya se ha dicho el MR implica la toma de una posición moral determinada respecto al cliente, supone la aceptación y asunción por parte de la organización de una serie de comportamientos en los que la venta por sí misma no está por encima de cualquier consideración.

Implica a toda la organización. La aplicación del MR no es el resultado del esfuerzo de un departamento, sino que es el esfuerzo de toda la organización. Un cliente en un hotel no distingue departamentos, sólo ve un grupo de trabajadores más o menos eficientes que forman parte de una plantilla integrada. Pensar que la aplicación de un programa de MR se puede compartimentar no sólo es un error, sino que da como resultado una pérdida de recursos sin ningún resultado objetivo.

Fidelización. Es el objetivo fundamental, el resultado lógico de un programa de MR bien implantado. Es la materialización de la mutua confianza, la aceptación por parte del cliente del producto que el proveedor ofrece y su deseo de repetición de compra.

En general la palabra fidelización es la más utilizada en todos estos enfoques. Huete (1997) afirma "que si tuviera que elegir una sola pregunta para diagnosticar la salud de un negocio preguntaría el porcentaje de clientes repetidores".

Jackson (2008) argumenta que el marketing de relaciones no es efectivo en todas las situaciones, sino solo en los momentos adecuados. Contempla el marketing de transacciones como el más apropiado con clientes que tienen un corto horizonte temporal y costes bajos. Por otra parte, el rendimiento de las inversiones en marketing de relaciones es mayor con clientes que tienen mayores horizontes temporales y costes muy cambiantes. Anderson y Narus (2008) creen que la transacción no es más que un aspecto del tipo sector respecto al marketing de relaciones, así como un aspecto de los deseos de un cliente en particular.

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

El marketing de relaciones se presenta como el nuevo paradigma de Marketing, y supone una aplicación en el objeto de estudio del mismo, del intercambio aislado a las relaciones de intercambio, que afecta tanto a la teoría como a la práctica de la disciplina. Según

Santesmases (1999) estas relaciones, por sus orígenes pueden clasificarse en cuatro grupos.

1 El cliente leal tiende a disfrutar del producto exclusivamente en las instalaciones. Los clientes no son absolutamente leales a una marca o a un comercio; su lealtad aumentará en la medida en que se mejora su fidelización a través del marketing de relaciones.

El cliente fiel será más propenso a la adquisición de nuevos productos desarrollados por la instalación, y podrá practicarse con él lo que se llama venta cruzada de otros productos. Así no resultará tan difícil introducir nuevos productos o mejoras desarrolladas en los servicios.

Un cliente fiel y, por lo tanto, satisfecho, es la mejor fuente de comunicación para la instalación, mucho más creíble y barata que la publicidad en medios masivos.

Atender a un cliente fiel supone un ahorro de costos para la instalación, porque en la medida en que se conocen mejor sus caprichos cuesta menos atenderle bien. Los clientes fieles son menos sensibles a los precios, asimilan mejor los precios elevados, porque también sienten que perciben valores adicionales en los servicios o en las personas que los prestan.

Finalmente, conviene señalar que los clientes de toda la vida son la mejor fuente de ideas de nuevos productos o de mejora de los servicios ofrecidos.

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

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

1. El empleado es el cliente interno, a él es a quien tenemos que "venderle" la idea de, dónde cada vez sean mejores las condiciones laborales, mayor integración, motivación, y mayor productividad.
2. Para vender la instalación necesita de alguna herramienta, en este caso será el Plan de Comunicación Interna en sus versiones descendente para transmitir políticas, objetivos y acciones.

3. Fuerza de ventas donde los directivos y mandos de la empresa turística constituyen un papel fundamental en el Marketing Interno.

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

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

1.4.3 La Estrategia Relacional

Para implantar una estrategia relacional en la empresa es fundamental y primordial el apoyo al 100% de la dirección, así como la efectiva comunicación de la misma al resto de los empleados. El proceso no es nada fácil pues significa un cambio de mentalidad y actitud orientada al cliente.

Todo ello lleva consigo la optimización de todos los procesos relacionados con el cliente, por lo que directamente se está influyendo en los costos y la eficiencia.

La Estrategia Relacional determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos relacionales, sus programas de acción y prioridades en la asignación de recursos con la intención de lograr una ventaja sostenible a largo plazo. Para su elaboración se debe identificar, en primer lugar, aquellas áreas de negocios, productos y servicios en las que se aplicará la estrategia relacional. Una decisión que parte de la identificación de dicha necesidad y lleva pareja una forma diferente de hacer negocios para la que se tiene que sentir plenamente capacitado y decidido.

La capacitación para el cambio va mucho más allá que la impartición de un curso con una metodología más o menos participativa (estudio de casos, simulaciones, trabajos en grupos, etc.), debe incidir directamente en las actitudes y sentimientos de las personas, en su escala de valores. Debe estar dirigida a cambiar en las personas su forma de actuar, de pensar y su

forma de ver las cosas. Por tanto, ha de actuar sobre sus actitudes, sobre sus predisposiciones hacia las cosas, hacia las otras personas, hacia su trabajo y hacia su organización. Pero, una cuestión debe estar bien clara: Un proceso de cambio de actitudes debe hacerse siempre escalonada y progresivamente para conseguir que las personas vayan interiorizando, a veces sin darse cuenta, una nueva manera de ver las cosas. Esto les permite variar su forma de observar, de analizar y de interpretar todo aquello que ocurre en su entorno profesional. Les va preparando poco a poco para asimilar y aceptar el cambio. A partir de ahí, son capaces de ver la necesidad del cambio por sí mismos y no como algo impuesto.

Lluís G. Renart y Carles Cabré, (2007) proponen siete consideraciones claves para obtener buenos resultados al diseñar e implantar una estrategia de marketing relacional:

1. Verificar que el modelo transaccional básico de la empresa funcione con la necesaria eficacia y calidad. Raramente se podrá construir una relación con el cliente, si el cliente queda insatisfecho cuando mantiene alguna de las transacciones básicas con la empresa.
2. Implantar con gradualidad. No es aconsejable empezar ofreciendo una gran variedad de actividades relacionales. Parece más aconsejable empezar por ofrecer a los clientes unas pocas actividades relacionales, precisamente las que se perciban como potencialmente más beneficiosas para la empresa, y a la vez más satisfactorias para los clientes. Con el paso del tiempo, y a la vista de los primeros resultados alcanzados, se puede ir aumentando el número y la sofisticación de las actividades relacionales ofrecidas a los clientes. Pero hay que tener en cuenta que la estrategia relacional perfecta y permanente no existe. La empresa debe estar también dispuesta a eliminar actividades que, con el paso del tiempo y por cualquier razón, ya no resulten atractivas ni generen valor para sus clientes.
3. Establecer relaciones con auténtica bilateralidad y orientación al cliente. Tanto la empresa como el cliente deben tener una relación coste/beneficio favorable. Una estrategia de marketing relacional no es algo que se haga "al cliente", sino "con" el cliente. Tratando a los clientes como seres humanos, dotados de inteligencia y voluntad, y con capacidad de aprender, no como a "esclavos ordeñables".
4. Superar las reticencias de los clientes a mantener una relación, fenómeno conocido como Relationship Hindrance. Muchas veces los usuarios o clientes no quieren mantener una relación con la compañía por diversos motivos. Por ejemplo, un cliente puede ser

- perfectamente feliz y preferir mantener con la empresa contactos puramente ocasionales, transaccionales y esporádicos.
5. Prestar atención e intentar estimular la aparición de círculos virtuosos. Cuando la estrategia CRM está bien diseñada nos permite la personalización y segmentación de las ofertas. Esto suele generar mayores niveles de satisfacción de los clientes y un aumento de las ventas. A largo plazo, se puede generar mayores niveles de confianza, y por tanto una mayor predisposición del cliente a ofrecer más información personal. Con ello, se pueden crear relaciones más personalizadas y "de geometría variable" con contenidos distintos para clientes distintos.
 6. Asegurarse del apoyo de la dirección general de la empresa. Es fundamental para que un programa de CRM tenga una larga vida y una buena penetración en todas las áreas de la compañía.
 7. Ofrecer a los clientes una experiencia multicanal, integrada y coherente. Hay que ser capaz, no sólo de mantener el diálogo con los clientes a través de distintos canales y medios, sino de hacerlo de una forma integrada. Esto se produce cuando se consigue mantener el diálogo y transmitir una imagen de marca coherente a través del conjunto de todos los canales.

Beneficios de una Estrategia de Marketing Relacional.

El marketing relacional inicia la operativización del uno a uno y como su nombre lo sugiere, busca crear, fortalecer y conservar las relaciones de corto, mediano y largo plazo de la empresa con sus compradores, con el fin de potencializarlos en el logro de un mayor número y calidad posible de transacciones, acudiendo a herramientas de marketing, comunicaciones y relaciones públicas.

Con la estrategia se definen programas que, en primera instancia, reconocen y bonifican los mejores clientes con los mejores desempeños, es decir, aquellos cuyos volúmenes de compra, frecuencia de compra, monto de la inversión, moralidad comercial y antigüedad en la relación, se tornan más valiosos para la organización y quienes normalmente generan los mayores volúmenes de ingreso con que cuenta la empresa.

En todo caso, priorizar medidas hacia los "clientes VIP", no significa excluir aquellos que no reúnan esas características. Por el contrario, se busca un diseño que los estimule para que mejoren sus relaciones y comunicaciones con la organización e incrementen su facturación, a partir de la creación de una relación más próxima y desde la generación de valores agregados.

En esta dinámica participan además los clientes internos de todo nivel y pueden involucrarse los proveedores, al lado de empresas que se constituyan como aliadas estratégicas.

Un proyecto de Marketing Relacional es lo suficientemente importante desde el punto de vista estratégico como para que los directivos lo deban apoyar de manera activa. El éxito de cualquier iniciativa estratégica depende en buena medida de que se conozca y asuma en toda la estructura de la empresa; y la comunicación es un primer paso que facilita el conocimiento y compromiso de los actores del Marketing Relacional. El éxito de la implementación de la estrategia de Marketing Relacional depende de la medida en que llega a formar parte de la cultura y los procesos de la organización.

La aplicación por parte de las empresas de una estrategia de Marketing Relacional repercute en una mejora de los beneficios en las empresas fundamentalmente en:

- La retención de clientes

Raúl Abad, (2004) se refiere a estudios como el de Reichheld y Sasser (1990), los cuales han demostrado la pérdida de beneficios que tenían las empresas en el momento en el que descendía su tasa de retención de clientes. Tan sólo un incremento de 5 puntos en la tasa de retención de los clientes, puede repercutir directamente en un aumento de entre un 25% hasta un 100% o más en los beneficios.

- La optimización de las acciones de marketing

A través del Marketing Relacional, se obtiene un marketing más efectivo, ya que, se crean inteligentes oportunidades de venta cruzada abriendo la posibilidad a una rápida introducción de nuevos productos o marcas gracias al conocimiento integral del cliente.

Aunque por supuesto existen muchos otros beneficios directamente relacionados como: adquisición de nuevos clientes, incremento de la facturación por una mayor rotación, estabilización de la demanda, mayor probabilidad de compras futuras, mejora de la imagen en el mercado, optimización del inventario, mejora en el proceso productivo, no competir en precios, referencias de terceros, diferenciación del producto, etc.

Según Raúl Abad, (2004) “Con el marketing relacional, al igual que sucede con todo programa que requiere ser planificado, se deben seguir una serie de etapas que contribuirán a su éxito” (Plan De Marketing Relacional):

Paso 1: Valoración diagnóstica

Paso 2: Consolidación de la base de datos

Paso 3: Microsegmentación de la base de datos

Paso 4: Investigación de mercados

Paso 5: Determinación de los objetivos del plan

Paso 6: Precisión del formato del plan

Paso 7: Difusión interna y calificación del cliente interno

Paso 8: Difusión externa

Paso 9: Implementación y puesta en marcha del plan

Paso 10: Medición de resultados y ajuste del plan

Fases de la Estrategia Relacional

La Estrategia Relacional debe ser acorde a la estrategia general o global de la empresa y de hecho, puede coincidir con la misma al 100%. Será clara, sencilla, fácil de comunicar y de entender, compartida, coherente con los objetivos y los recursos disponibles y modificables.

Una estrategia relacional sin “ventajas competitivas” es una estrategia inútil, e inevitablemente debe hacer referencia a los Clientes.

Fases de la estrategia relacional (Raúl Abad, 2007)

1. Visión relacional.

La Visión, como meta a alcanzar a largo plazo, debe ser el eje de impulso de la propia estrategia. La Orientación al Cliente constituye el eje central de una Estrategia Relacional y ésta debe estar claramente indicada en la declaración de la visión de la empresa. Responde a la pregunta:

¿Qué se persigue cuando la empresa sea mayor?

Las respuestas son múltiples y determinarán la adecuación o no, para lograr el éxito futuro de la empresa. Para definir la misión de una empresa se debe partir de un principio básico: El Cliente, porque el cliente es quien define el negocio.

2. Análisis interno y externo.

Esta fase contempla un estudio lo más profundo y detallado posible sobre:

- Contexto (social, económico, político, cultural, etc.) en el que la empresa u organización ejercerá su Estrategia Relacional.
- Revisión de las posibilidades o recursos con los que la empresa cuenta para planificar sus actividades relacionales futuras.

A partir de aquí se realiza la matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) para obtener una mejor perspectiva y análisis de la situación actual.

3. Identificación y segmentación de los públicos.

La visión de las relaciones de la empresa posee tal amplitud de públicos objetivos, que sobrepasan las acciones meramente dirigidas a los consumidores finales. Todos los públicos

en los que la empresa interactúa son estrictamente necesarios para crear una relación perfectamente integrada y que aporte un valor diferencial.

Una vez identificados los diferentes públicos específicos, se procederá a su segmentación.

4. Áreas clave de resultados.

Las cuatro “Áreas Clave de Resultados o Perspectivas” que la organización debe identificar como áreas fundamentales y que afectan directamente a los resultados de la empresa por su importancia. Estas áreas son las que deben ser gestionadas en base a la estrategia que se defina y los objetivos que se señalen.

Las cuatro Áreas Clave de Resultados o Perspectivas, son las siguientes:

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva del Capital Relacional
- Perspectiva del Capital Estructural
- Perspectiva del Capital Humano

Las 4 Perspectivas o Áreas Clave de Resultados pivotan con un orden establecido e integrado sobre la Estrategia Relacional de la organización. En cada una de las perspectivas se debe formular: cómo se puede trabajar sobre ella para alcanzar los objetivos.

5. Factores clave de gestión.

Para cada Perspectiva o Área Clave de Resultados se debe identificar los Factores Clave de Gestión. O sea, los puntos críticos que son realmente determinantes e importantes en cada área para alcanzar los objetivos.

Por ejemplo, para un Centro Deportivo, los Factores Clave de Gestión para el área o perspectiva del Capital Estructural serán:

- La atención y servicio al Cliente
- El mantenimiento de las instalaciones
- La gestión de los horarios
- etc.

6. Objetivos relacionales a través de mapas estratégicos.

El Mapa Estratégico constituye uno de los elementos básicos sobre los que se asienta el Cuadro de Mando Relacional. Su configuración requiere un buen análisis para señalar los Objetivos Relacionales que se pretenden alcanzar y que, verdaderamente, estén en sintonía con la Estrategia Relacional.

El proceso de configuración del mismo no es idéntico en todas las empresas, manteniendo un componente importante de esfuerzo y creatividad.

Al plasmar un Mapa Estratégico, todos los Objetivos Relacionales definidos forman parte de una cadena de relaciones Causa-Efecto que van pasando de Perspectiva a Perspectiva, siguiendo una dirección de abajo hacia arriba comenzando por la perspectiva del Capital Humano hasta llegar a la cuarta y última, la perspectiva Financiera.

El aumento de recursos a planes de Incentivos para los empleados se traducirá en un aumento de su Satisfacción. Este aumento de satisfacción del empleado permitirá ofrecer una mayor Calidad en el Servicio, que conllevará un incremento en su Satisfacción y posterior Retención. La Retención permite incrementar los ingresos de los Clientes más Valiosos obteniendo de ellos la ansiada Rentabilidad.

1.5 Orientación al cliente

Una compañía orientada al marketing, también llamada orientada al cliente, según Wikipedia (2009) 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.

El concepto de orientación al marketing fue desarrollado a finales de los años 60 y comienzos de los 70 en la Universidad Harvard y en un puñado de compañías con mentalidad adelantada a su tiempo. Ella reemplazó la anteriormente vigente orientación a las ventas que tuvo su auge entre mediados de los 50 y comienzos de los 70 y la orientación a la producción que predominó con anterioridad a ésta. Desde que se introdujo el concepto, ha sido modificado y renombrado varias veces como "Orientación al cliente", "Filosofía de marketing", "Concepto de marketing" y "Intimación con el cliente".

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.

1.5.1 La importancia del servicio y la orientación al cliente

Las nuevas tendencias actuales de gestión destacan la importancia de la orientación hacia el cliente, que se convierte en el centro alrededor del cual gira la organización.

La relación con los clientes ha cambiado mucho en los últimos años desde el punto de vista empresarial. Se ha producido una especie de revolución; ya no basta con servirle al cliente, ahora la empresa ha de orientarse hacia él.

Muchas empresas se organizan en torno a sus clientes, y no en torno a sus productos o áreas geográficas. Para conseguir este objetivo las empresas necesitan revisar sus procesos para eliminar barreras internas que dificultan las relaciones con el cliente e incrementar la formación de aquellos empleados que están en contacto directo con el cliente. Teléfonos 900 de atención al cliente, tarjetas de fidelización, etc. se han ido multiplicando en los últimos años. Es necesario conocer las necesidades del cliente y orientar la empresa hacia su satisfacción.

La figura del cliente - inspector y el modelo de excelencia empresarial son fórmulas aplicadas por las empresas para llevar a cabo procesos de evaluación y auto evaluación de sus productos y servicios. Sea cual sea el método utilizado, lo importante es determinar los posibles fallos para aplicar con éxito las medidas correctoras.

Por otro lado, la figura del cliente - inspector está ganando terreno en el campo de la evaluación empresarial. Este método, que empieza a ser más utilizado en España, ha alcanzado un gran desarrollo en Europa y ya es habitual en Estados Unidos y Japón. El método utilizado consiste en contratar a una consultora especializada en inspección, que actuará conjuntamente con consumidores - inspectores, con el fin de descubrir fallos, errores y otras malas prácticas. El inspector se convierte en un comprador anónimo y especialmente exigente, que visita la empresa en día y hora desconocidos. A continuación, elabora un informe en el que incluye tanto los fallos detectados como las expectativas de negocio no aprovechadas. Los directivos y trabajadores de la empresa, cuya oferta sea defectuosa, tendrán que explicar los fallos detectados y razonar su comportamiento con explicaciones aceptables.

Por último, cabe señalar que es conveniente que este sistema de evaluación se aplique con el consentimiento de las empresas inspeccionadas para lograr así la mayor credibilidad posible del informe y aplicar con éxito las medidas correctoras. Como complemento a una evaluación de este tipo, se podrán utilizar otras fórmulas tradicionales como el buzón de sugerencias y las encuestas sobre el grado de satisfacción de los clientes.

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 firma, que le permitirá tomar medidas adecuadas para el desarrollo futuro del mercado.

Una empresa orientada al marketing tendrá por lo normal las siguientes características (Wikipedia, 2009):

- 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.
- Ofrecimiento de servicios al cliente como disponibilidad de tarjeta de crédito, entrega a domicilio, instalación, servicio postventa y garantía.
- 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

Las mediciones son claves para un esfuerzo de mejoramiento del desempeño de la Compañía, 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. Entre estos métodos se encuentran:

1.5.2 La orientación al cliente como necesidad para el logro del éxito organizacional

La orientación al cliente es una estrategia competitiva que desarrolla una organización para alcanzar sus objetivos de negocios, esta estrategia propone que la satisfacción de las necesidades genera una posición competitiva de diferenciación y que esta posición se traduce en los resultados de las empresas a largo plazo.

El conocimiento del mercado permite a las organizaciones atender a las necesidades de los consumidores de forma eficiente, al asumir el concepto de "orientación al mercado", las

organizaciones obtendrán una mayor comprensión del ambiente en que actúan y de este modo desarrollarán una oferta que resulte adecuada y compense los recursos comprometidos en la obtención de información adicional (Houston, 1986; Balabanis, 1997).

Una orientación al mercado en la empresa permite conseguir, según Shapiro (1979,1988) tres objetivos:

1. Identificar los mercados en los que la empresa tiene las mejores oportunidades de alcanzar mayores beneficios.
2. Identificar las tareas que deben realizarse para aprovechar las oportunidades indicadas.
3. 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.

Para que una organización logre su éxito organizacional y lo mantenga, debe priorizar el nivel de atención hacia sus consumidores, con el objetivo de conocer las principales necesidades y deseos que puedan presentar los mismos. Conociendo esos aspectos tan importantes, la empresa podrá saber escoger el camino para desarrollar su actividad principal. Además debe lograr que su colectivo de trabajadores entienda la importancia de esa palabra "Cliente" y el saber dirigirse a ellos, o sea, brindar una atención que sea capaz de satisfacer a la persona que lo necesita.

Se puede definir la orientación al cliente de la siguiente manera:

Comprende que la tarea principal de la empresa es determinar las percepciones, necesidades y deseos del cliente, satisfacerlo a través del diseño, la comunicación, el precio y el servicio de ofertas competitivamente viables y aceptables.

Lefcovich (2003) plantea que: "la misión suprema de toda empresa debe ser el mayor nivel de satisfacción para sus clientes y usuarios, pues éstos con sus compras permiten que la empresa siga existiendo y creciendo, generando de tal forma beneficios para sus integrantes (propietarios, directivos y empleados). Y decimos "debe ser" y no "es", puesto que muchas empresas no se han dado cuenta de ello aún. Enfrascadas en una orientación al producto o a la venta, dejan totalmente de lado las reales necesidades y deseos del consumidor. La posibilidad de elección da poder al consumidor. Un consumidor con poder se convierte en un cliente leal si se le ofrecen productos y servicios calibrados a sus necesidades. Esto es responsable de un cambio en el patrón del pasado, en el cual los consumidores o los usuarios de cosas (o servicios) tenían que adaptar sus vidas a los productos o los servicios ofrecidos".

Por tanto toda organización, debe adoptar una filosofía orientada hacia el cliente y buscar satisfacer plenamente todas sus necesidades. Para ello debe elaborar estrategias que permitan lograr una adecuada orientación al cliente, mayor nivel de satisfacción y mayor fidelización.

Kotler (1996) plantea que la orientación al cliente es uno de los cuatro pilares fundamentales del enfoque de marketing, al respecto dice:

“Orientación al cliente: requiere que la organización defina las necesidades del cliente desde el punto de vista de este último y no desde el punto de vista de la organización. Cada producto presenta múltiples aspectos que la dirección no puede conocer sin investigar al consumidor potencial. El objetivo, después de todo, es vender a través de la satisfacción de las necesidades del cliente. Es importante satisfacer al cliente porque básicamente las ventas de una organización en cada período provienen de dos grupos: nuevos clientes y clientes habituales. Siempre cuesta más atraer nuevos clientes que retener a los habituales. Un cliente satisfecho cuenta a otras tres personas sus experiencias positivas, sin embargo, uno insatisfecho se lo dice a once. Ciertamente los malos hechos se comunican más rápido que los buenos y pueden envenenar la actitud de la gente hacia la organización, por tanto, estas deberían establecer sistemas de sugerencias e investigaciones para maximizar la oportunidad de los clientes de reflejar sus quejas. Una compañía orientada al cliente medirá el nivel de satisfacción de los mismos cada período y buscará mejorar sus objetivos sobre dicho nivel. La satisfacción de los clientes es el mejor indicador de los futuros beneficios de la organización.

Tomando en cuenta lo que plantean estos dos autores, se puede decir que orientarse a las necesidades y deseos de los clientes se considera una necesidad para el desarrollo y logro de los objetivos de una organización.

Proceso de relación con el cliente

Es evidente que no todos los clientes reaccionan de la misma manera. Cada uno de nosotros 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 lo vemos a diario en nuestras relaciones con los demás, sean familiares, vecinos, amigos o clientes.

Pereira (2006) plantea que se puede decir que existe 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 ponemos estos conceptos en una matriz, tendremos cuatro clases de clientes: relacionales, informativos, asociativos y negociadores.

Venta 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.

Venta 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. Es como comprar un sándwich de pasada en un lugar que no visitaremos de nuevo. Lo compramos, lo recibimos y desaparecemos.

Venta Informativa

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.

Venta Asociativa

Cuando se dan las necesidades de información y de relación tenemos 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.

Segmentación de clientes

Es el proceso de división de un mercado potencial en distintos subconjuntos o segmentos de consumidores que tienen necesidades, características o comportamientos homogéneos entre sí, pero heterogéneos entre segmentos, que podrían requerir productos y/o servicios y que pueden ser alcanzados a través de diferentes mezclas de marketing ajustadas a cada grupo.

El mercado esta compuesto por personas diferentes entre sí, por sus hábitos, gustos y necesidades.

La forma más razonable a la hora de segmentar un mercado de clientes es crear grupos homogéneos de usuarios teniendo en cuenta lo anterior.

Establecer la segmentación de clientes, facilita la elaboración o rediseño de un Plan de Marketing, convirtiéndose en un elemento responsable que permita orientar su actividad diaria de relación con el mercado.

El objetivo de segmentar el mercado es conocer realmente a los consumidores para poder adaptar su estrategia de marketing lo mejor posible.

Para ser eficaz un proceso de segmentación, debe reunir tres grupos de condiciones, llamadas condiciones de homogeneidad, de sustanciabilidad y de accesibilidad. Kotler, (1988) Según el autor, los segmentos identificados deben ser homogéneos en relación al criterio de segmentación elegido, es decir, reagrupar compradores muy similares en términos del criterio elegido y muy diferente de los demás compradores. Es necesario pues, que haya una buena estanqueidad entre segmentos, si no se quiere que se desarrolle un “canibalismo” entre productos de la misma empresa, pero destinado a segmentos diferentes. Cuanto mas claro y visible es el carácter distintivo del producto, más riesgoso tiene el segmento de ser homogéneo.

Los segmentos identificados deben ser sustanciales, es decir, representar un potencial suficiente para justificar el desarrollo de una estrategia de marketing especifica. Esta condición pone en juego no solamente el tamaño del segmento, en número o frecuencia de compra, sino también su duración temporal. Todos los mercados conocen el fenómeno de moda. Es importante asegurar que el nicho no es efímero y tendrá una vida económica duradera. Lo segmentos definidos deben ser accesibles, y en la medida de lo posible, selectivamente accesibles, de manera que puedan concentrarse en ellos los esfuerzos de comunicación y de venta.

Existen dos tipos de accesibilidad:

1. La autoselección de los compradores: Esto puede resultar del posicionamiento del producto cuyos atributos son elegidos de manera que vincule selectivamente el grupo deseado. La autoselección puede también realizarse por la política de comunicación, un mensaje cuya exposición es general, pero en el contenido suscita una elección de factor.

2. La cobertura controlada de los segmentos, por ejemplo, distribuyendo el producto en los canales mas frecuentados por los compradores deseados; incluso en el terreno de la comunicación, eligiendo soportes con una cobertura selectiva de la población objetivo.

La cobertura controlada es evidente la mas eficaz desde el punto de vista de la empresa. Será posible cada vez que el perfil socio-demográfico del segmento este bien establecido, lo que no es siempre el caso, principalmente cuando la segmentación se apoya en las ventajas buscadas y en los estilos de vida.

Analizando lo planteado por el autor se llega a la conclusión, que un proceso de segmentación debe responder a ciertas condiciones técnicas, estas son:

- **Mensurabilidad:** que el segmento en cuestión pueda ser medible o cuantificable.
- **Accesibilidad:** que los segmentos de mercados seleccionados se pueden atender y alcanzar en forma eficaz.
- **Sustanciabilidad:** se asocia a un concepto de materialidad, es decir, que tan grande (cantidad) o interesante (rentable) es el segmento a utilizar.
- **Accionamiento:** tiene la relación con la posibilidad de creación o diseño de planes adecuados y efectivos para el segmento en cuestión.

Por tanto, se considera que para hacer un proceso de segmentación se debe tener en cuenta 4 etapas fundamentales:

1. La elección de uno o varios criterios de segmentación
2. El estudio detallado de las características de cada segmento
3. La elección de segmento o segmentos
4. Definir una política de marketing particular para cada segmento

A modo de resumen, se puede decir que el proceso de segmentación permite a la empresa dividir el mercado de referencia en diferentes segmentos, e identificar grupos de compradores a los que puede dirigir su oferta con mejores oportunidades de éxito. Además se pueden detectar y analizar las oportunidades que ofrece el mercado, puede descubrir segmentos que están sin atender, permite conocer los deseos y gustos de los consumidores y adecuar los productos y las políticas de marketing a sus preferencias; la empresa estará en condiciones de fijar sus objetivos con mas fundamento ya que conocerá mejor las necesidades de cada grupo específico; podrá organizar mejor su red de distribución.

En cuanto a la operacionalización de la variable orientación al cliente 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.

1.6 Satisfacción del cliente

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

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

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

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

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

Tradicionalmente se emplean cuestionarios debidamente estudiados que 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.

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

1.6.1 Enfoque del marketing sobre la satisfacción

El concepto de Marketing pone de relieve la orientación hacia la Satisfacción del Cliente y la coordinación de las actividades mercadológicas para conseguir los objetivos corporativos. Está fundado en tres ciencias:

- Toda la planeación y las operaciones han de orientarse hacia el cliente. Es decir, tanto la organización como los empleados han de procurar, ante todo, averiguar y atender las necesidades de él. Una y otra vez se ha probado que es más fácil y más rentable hacer negocios con clientes leales y satisfechos, que buscar a toda costa consumidores nuevos.
- Todas las Actividades de Marketing deben coordinarse. Ello significa que sus diversos aspectos (planeación de productos, fijación de precios, distribución y promoción) han de diseñarse y combinarse de modo coherente y que un ejecutivo debe tener autoridad y la responsabilidad general para llevarlas a cabo.
- En un ambiente competitivo, la prueba más fidedigna de la Satisfacción del Consumidor es el hecho de que el Cliente vuelva a comprar el producto ofrecido por la empresa una segunda, tercera, y cuarta vez. Por lo tanto, la compañía no sólo debe considerar las actividades de Marketing en su interior, sino también debe estar atenta a las señales de sus competidores, planear con este punto de referencia y prever futuras acciones en este

sector; todo esto para cuidar la lealtad de sus Clientes y conseguir otros potenciales consumidores.

En la mayoría de la literatura conocida referente al proceso de formación de satisfacción, se ha analizado este tema desde el punto de vista de los atributos del producto. Sin embargo, el proceso de comparación de las percepciones del desempeño de un producto o servicio con sus expectativas y deseos, produce no sólo sentimiento de satisfacción con los atributos o cualidades observadas, sino también sentimiento de satisfacción con la información (obtenida a través de la publicidad, servicios de ventas personales e información en paquetes, por ejemplo). Investigaciones más recientes, específicamente las realizadas por Spreng, Mackenzie y Olshavsky (1996) consideran este elemento. Ellos estiman que ambos tipos de satisfacción son producidos por la de evaluación los consumidores con respecto a cómo el desempeño de un producto o servicio es percibido, si ha reunido o excedido sus deseos y expectativas y son vistas como un importante impacto sobre la satisfacción total con el producto o servicio experimentado.

Es necesario, distinguir entre diferentes dimensiones de satisfacción es decir:

Satisfacción del atributo: es definida por Oliver (1993) como "El juicio de satisfacción subjetiva de los consumidores como resultado de la observación del desempeño del atributo" en la teoría se propone que la satisfacción del atributo estaría positivamente relacionada a la satisfacción total. No se debe confundir, la satisfacción total con la satisfacción de los atributos individuales, porque la satisfacción de los atributos específicos no es el único antecedente de la satisfacción total. La satisfacción total esta basada en el conjunto de experiencias que experimenta el consumidor, no sólo en los atributos individuales.

Satisfacción de la información: esta dimensión es definida como un juicio de satisfacción subjetiva o que varía, de la información usada en la elección de un producto. Se plantea que el conjunto de sentimientos de satisfacción e insatisfacción depende tanto de la satisfacción de la información que se recibe del producto, como de la satisfacción del producto en sí mismo, por tanto, el consumidor evalúa la información poseída, tanto como el resultado del producto para determinar sus niveles de satisfacción total. Se plantea que la satisfacción de la información, como que la publicidad sea veras, confiable y fidedigna, estaría positivamente relacionada a la satisfacción total. La satisfacción de la información va a estar influenciada por los juicios que el consumidor se forme por la información que obtenga del medio, específicamente aquella entregada por la firma, por ejemplo mediante publicidad o [personal](#)

de venta; en general, esfuerzos de marketing que están dirigidos principalmente a la comunicación con los consumidores. Si la información ofrecida sobredimensiona las cualidades del producto, esto sin duda, afectará negativamente la satisfacción del consumidor.

Satisfacción total: en consecuencia, la satisfacción total será definida como un estado afectivo o reacción emocional a la experiencia de un producto o servicio, que estará influenciada por la satisfacción de los consumidores con el producto mismo (satisfacción de los atributos) y con la información utilizada en la elección del producto (satisfacción de la información); elementos que serán producidos por la evaluación subjetiva de los consumidores entre el desempeño percibido de un producto y los deseos, y entre el desempeño y las expectativas del consumidor.

No se refiere, obviamente, al hecho de identificarlos por sus nombres sino a que el personal conozca las necesidades y expectativas que cada cliente tiene, y necesita ver satisfechas, cuando se acerca a su proveedor.

Las necesidades suelen ser fácilmente explicitables y objetivas; con frecuencia se refieren a las prestaciones funcionales del producto, a su calidad y a su precio. Justifican el producto a comprar o el servicio a recibir y definen el estándar mínimo que el cliente aceptará.

Otras se refieren a aquellos elementos "implícitos" que no se especifican por su propia evidencia. Corresponden a aquellas necesidades que, sin lugar a duda, el cliente espera ver satisfechas pero no siente la necesidad de explicitarlas. La normativa vigente, o lo que se denomina en cada sector "regla del arte"; entran dentro en esta categoría.

Es difícil que el cliente sienta la necesidad de algo que no entra dentro de su marco de referencia; esta es la razón por la que el cliente siempre la formula en sus propios términos. Existen diferentes niveles de necesidades cuya satisfacción genera diferente impacto. La satisfacción de una necesidad considerada estratégica por el cliente induce mayor fidelidad que si se trata de una necesidad operativa común.

Las expectativas, por su propia naturaleza, son básicamente subjetivas y más cambiantes que las necesidades; aunque el cliente no las hace explícitas, su satisfacción determina en gran medida la percepción por el cliente de la calidad.

Es precisamente la existencia de expectativas, lo que hace que cada cliente sea distinto de los demás.

Hay que partir de la convicción de que el cliente, como ser humano que es, raramente está del todo satisfecho, lo cual ha de constituir un constante reto de superación permanente en el proveedor.

Conviene no olvidar que el producto o servicio que el cliente compra no suele ser más que un medio para satisfacer su auténtica necesidad. La dificultad va a venir del hecho de que muchas empresas disponen únicamente de sistemas de control de los productos que venden y no de los clientes satisfechos que poseen.

Para que el concepto de satisfacción del cliente sea operativo dentro de la empresa, hay que entender muy bien su significado y la globalidad del proceso humano a través del cual el cliente la percibe; sólo así será posible gestionarla. De otra forma no pasará de ser un tópico más.

1.7 Particularidades de los servicios en el sector turístico cubano y espirituario.

El turismo se ha convertido en nuestros días en una actividad 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. Según Castro Ruz (2003), Cuba dispone de una diversidad de destinos para el desarrollo de una oferta variada y de opciones. La hospitalidad y espíritu fraternal de su población, el interés que despierta la Revolución, sus logros en diversos campos y los caminos emprendidos en su desarrollo social, son y serán cada vez más atributos de gran atracción; alto nivel de atención a la salud y la seguridad; cuidado del medio ambiente e institucionalización de su protección; el espíritu de solidaridad y cooperación con las islas del Caribe y los demás destinos turísticos de la región, que gozan de excelentes recursos naturales e instalaciones para el multidesestino. Cuba ha decidido aceptar el desafío de desarrollar este sector, contando con la ventajosa posición que le ofrecen los recursos naturales que posee, la plena sensación de seguridad que se le brinda a los visitantes, la tradicional hospitalidad y alegría del pueblo cubano, y la indudable curiosidad que despierta en el mundo nuestro singular proceso revolucionario.

La estrategia cubana en cuanto al desarrollo del producto turístico se encamina a la diversificación, a través, de la creación de productos, al rediseño del producto playa, a la diferenciación y a jerarquizar el medio ambiente y calidad. Diversificar el producto turístico significa, desde el punto de vista de la oferta, aprovechar al máximo las posibilidades geográficas, económicas, sociales y culturales para llegar a todos los segmentos de mercados y a la mayor cantidad de mercados emisores de turistas (Conde Pérez, 2003).

Ello permite evitar oscilaciones bruscas de la demanda según el período del año que puedan poner en peligro la estabilidad macroeconómica, pero, a la vez, demanda que todo el país se convierta en actor y beneficiario del turismo. De ahí que tres de los equilibrios básicos por los que se trabaja en el sector se refieran a la estabilidad temporal, equilibrio espacial y el equilibrio en los mercados emisores. Mediante el Decreto-Ley 147 sobre la modificación de los organismos de la Administración Central del Estado, el 21 de abril de 1994 fue creado el Ministerio de Turismo para ejercer las funciones rectoras de dirección política, regulación y control del sector y la actividad empresarial en él.

El MINTUR es el organismo estatal rector del Sistema de Turismo, en el cual participan otras entidades del país. En este sentido, el MINTUR elabora la política y controla su aplicación en las entidades que administran directamente las propiedades del sector. Sus objetivos estratégicos actuales son los siguientes:

- Diseñar y concretar una comercialización más eficiente del producto turístico.
- Incrementar y diversificar una oferta turística más competitiva.
- Recuperar y hacer crecer la planta hotelera.
- Elevar el nivel de eficiencia económica del Sistema de Turismo.
- Desarrollar hasta los niveles más avanzados la informática y los sistemas de comunicación.
- Incorporar más capital extranjero al desarrollo del turismo.
- Ampliar la proyección del horizonte temporal del desarrollo del turismo al año 2010, así como adecuar las estructuras organizativas a los ritmos de desarrollo.

Para cumplir con las responsabilidades que le han sido asignadas, el Ministerio de Turismo adoptó una estructura ligera, plana y flexible. El organismo tiene dos niveles de dirección: el primero está compuesto por el Ministro y los viceministros; mientras el segundo lo integran los funcionarios a cargo de las distintas áreas de trabajo: Secretaría, Calidad del Producto, Inversiones, Negociaciones, Relaciones Internacionales, Jurídico, Desarrollo, Comercial, Informática, Promoción y Publicidad, Análisis Económico, y Administración, Personal y

Cuadros. Cuenta además el MINTUR con delegados en varios territorios, como reflejo de los diferentes polos turísticos en operaciones y en desarrollo: Pinar del Río, Ciudad de La Habana, La Habana, Matanzas, Cayo Largo del Sur, Cienfuegos, Sancti Spíritus, Ciego de Ávila, Camagüey, Las Tunas, Holguín, Granma, Santiago de Cuba y Guantánamo. Para la formación y superación del personal del sector, con vistas a garantizar la profesionalidad, calidad y eficiencia en el servicio, el país cuenta con el Sistema Nacional de Formación Profesional del Turismo (FORMATUR), que integra 19 escuelas en todo el territorio nacional. Poco después del paso del huracán se procedió a la evaluación de los daños y, en consecuencia, a la normalización de las condiciones operativas, de estructuras, servicios, abastecimientos y comunicaciones en las instalaciones.

Este año Canadá, Italia, España y Francia integran la relación de los principales mercados emisores de turistas hacia esta parte de la isla, la cual posee en dicha rama uno de los pilares en la reanimación de la economía nacional.

Las instalaciones de la red turística de la provincia volvieron a la normalidad con prontitud tras el azote de Ike.

Con las cartas credenciales de siempre: la hospitalidad y una oferta cada vez más competitiva, los destinos Trinidad y Sancti Spíritus funcionan sin limitaciones luego del paso del huracán Ike, razón que resultó suficiente para celebrar este 27 de septiembre el Día Mundial del Turismo.

Según Aleinor Zerquera Concepción, delegada del Ministerio del Turismo (MINTUR) en la provincia, la red hotelera acoge en estos momentos un nivel de turistas acorde con los pronósticos de la temporada.

Zerquera Concepción destacó la rápida respuesta mostrada por los alrededor de 2 500 trabajadores del sector en el territorio para poner a disposición de los clientes las diversas instalaciones de la infraestructura del ramo, en pocas horas.

Las principales afectaciones estuvieron concentradas en los tres hoteles de la península de Ancón: Brisas Trinidad del Mar, Club Amigo Costasur y Ancón, donde se registraron daños en los falsos techos, la cristalería, la marquetería de aluminio y las áreas exteriores, esencialmente.

El reciente paso del fenómeno natural evidenció la preparación del sistema del MINTUR aquí para garantizar, ante todo, la protección de las vidas humanas, y minimizar, en lo posible, las pérdidas de recursos materiales.

Previo al azote de Ike unos 170 turistas extranjeros que disfrutaban en la península trinitaria fueron trasladados oportunamente a otros hoteles más seguros, decisión que agradecieron los visitantes.



Capítulo 2

CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING RELACIONAL PARA INSTALACIONES HOTELERAS

2.1 Introducción

En el presente capítulo se exponen los elementos básicos que fundamentan el procedimiento para el diseño de la Estrategia de Marketing Relacional en entidades hoteleras y las fases para su conformación, destacándose el soporte metodológico que sirve de base a todo el proceso. Además se aborda un procedimiento para evaluar la orientación al cliente y la satisfacción de los mismos.

2.2 Procedimiento para el diseño de la estrategia de marketing relacional para instalaciones hoteleras

La Estrategia de Marketing Relacional cuenta con varias fases que conforman la estructura de dicho procedimiento: Fase de Análisis, Fase de Planificación, Fase de Ejecución y Fase de Control. Para una mejor comprensión de ello se muestra la figura siguiente:

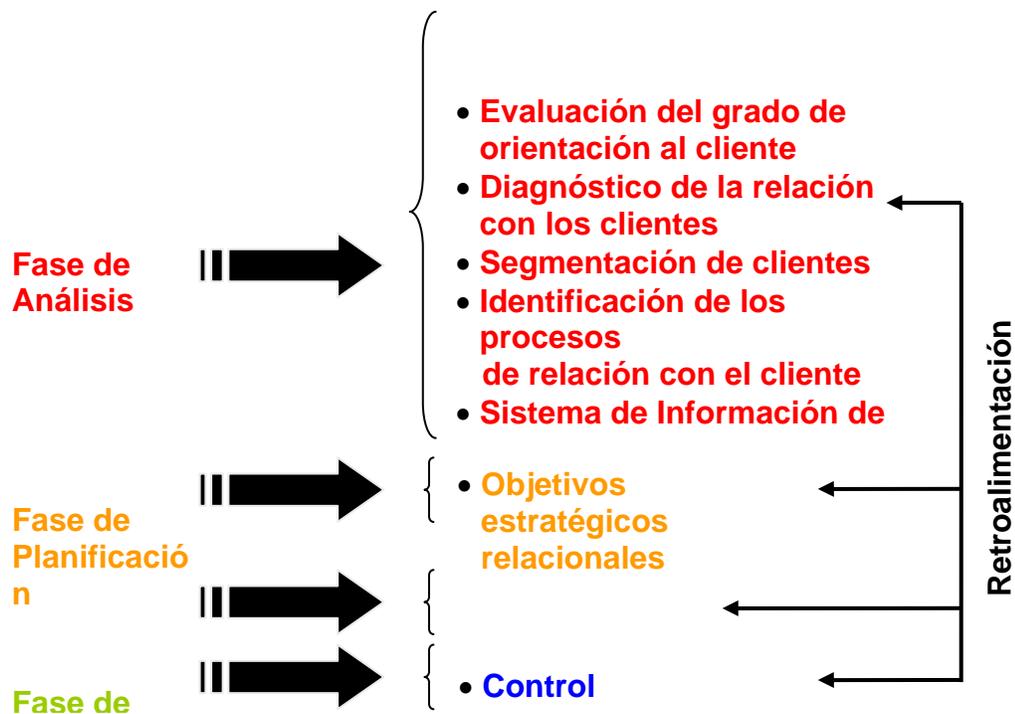


Figura 2.1: Procedimiento para el diseño de la estrategia de marketing relacional para instalaciones hoteleras. Fuente: Elaboración Propia.

2.3 Fundamentación del procedimiento para el diseño de la estrategia de marketing relacional para instalaciones hoteleras

Es muy importante primeramente el diagnóstico del nivel de relación que se establece con los clientes, así como el nivel de segmentación que se ha logrado por la gerencia, para de esta forma, identificar los procesos de relación con el cliente y el nivel de diferenciación logrado en los servicios.

La fase de análisis permite una mejor visión a la hora de rediseñar el SIM en sus componentes correspondientes al sistema de datos internos, sistema de inteligencia de marketing, investigación de marketing y el sistema de apoyo a las decisiones de marketing. Especial interés debe prestarse a la tecnología CRM como forma de ajustar e integrar todo el sistema con los demás sistemas de la organización.

FASE DE ANÁLISIS

Evaluación del grado de orientación al cliente

La orientación al cliente en organizaciones de servicios es un constructo multidimensional complejo. Por esta razón, 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. Para evaluar el grado de orientación al cliente se elige el procedimiento propuesto por Carbonell Duménigo (2009). En la Tabla 2.1 se presentan las dimensiones e indicadores propuestas por este autor.

Tabla 2.1: Dimensiones e indicadores de orientación al cliente. Fuente: Carbonell Duménigo, 2009.

<u>D1: Dominio del Marketing Mix por el</u>	<u>D3: Procesos Relacionales</u>
<u>Personal</u>	I ₃₁ Captación del cliente
I ₁₁ Producto	I ₃₂ Prestación y entrega del servicio
I ₁₂ Comunicación	I ₃₃ Post venta
I ₁₃ Prestación/Entrega	I ₃₄ Fidelización
I ₁₄ Personas	I ₃₅ Atención a quejas
I ₁₅ Procesos	<u>D4: Segmentación de Clientes</u>
I ₁₆ Distribución	I ₄₁ Segmentación basada en el valor
I ₁₇ Elementos Físicos	I ₄₂ Segmentación por comportamiento
I ₁₈ Precio	I ₄₃ Segmentación por el ciclo de

<u>D2: Sistema de Información de Marketing</u>		vida	
I ₂₁	Sistema de CRM	I ₄₄	Segmentación psicográfica
I ₂₂	Sistema de registros internos	I ₄₅	Segmentación demográfica
I ₂₃	Sistema de investigación de mercado	<u>D5: Estructura Funcional y Planificación</u>	
I ₂₄	Sistema de inteligencia de marketing	<u>Estratégica</u>	
I ₂₅	Sistema de ayuda a la toma de Decisiones	I ₅₁	Estrategia de marketing
		I ₅₂	Objetivos estratégicos
		I ₅₃	Estructura funcional
		I ₅₄	Dirección estratégica
		I ₅₅	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 diseminación 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, 2007).

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.

Herramientas matemáticas para determinar la Orientación al Cliente

Para el cálculo del grado de orientación al cliente se considera un modelo compensatorio lineal aditivo, por su capacidad de brindar buenos resultados en investigaciones similares (Noda, 2004). Se propone la fórmula (2.1) que incluye la ponderación con los pesos relativos, otorgados por los expertos, de los indicadores y las dimensiones.

$$G.O.C. = \sum_{i=1}^n a_i \sum_{j=1}^k b_{ij} I_{ij} \quad [1]$$

Donde:

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

I_{ij} : Valor asignado por los expertos al indicador

a_i : Peso relativo de la dimensión i-esima

Método para establecer el peso relativo

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

El metodo 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

Se realiza según el método descrito anteriormente en el presente capítulo. 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 utiliza 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).

$$IC_{ij} = \left(1 - \frac{S_{ij}}{S_L}\right) \times 100\% \quad [2]$$

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.

Diagnóstico de la relación con los clientes

Es esencial mantener una excelente relación con los clientes, consiguiendo el cliente leal a la instalación turística a través de la práctica del marketing de relaciones, que permite ofrecer varias ventajas a la sociedad.

Para realizar un diagnóstico de la relación con los clientes, se proponen una serie de pasos que posibilitan desarrollar este aspecto concretamente (Ver Anexo 5), se debe evaluar la

página Web corporativa de la instalación hotelera a la que se haga referencia, teniendo en cuenta que la misma brinde una amplia información a los clientes, actualizada, con calidad y de fácil acceso, sobre la instalación, y el destino turístico al que pertenece la misma. Proporcionándole interactividad al cliente, permitiendo que pueda enviar quejas y sugerencias, chequear sus reservas y mantenerse en contacto con el hotel.

Además, a la hora de diagnosticar la relación con los clientes, se debe verificar la existencia de una serie de documentos que permiten registrar datos de interés sobre los clientes y posibilitan mejorar y fortalecer dicha relación: rooming list, para realizar un correcto check in; cardex para clientes VIP y asiduos anotando gustos y disgustos de los clientes, identificando los principales problemas que afectan la satisfacción del cliente; registro de clientes fidelizados, con sus direcciones, fechas de cumpleaños, lugar de trabajo; libro de Incidencias, con el tipo de incidencia, motivo, solución y fecha, incluyendo los cambios de habitaciones; llevando cada uno de estos registros muy bien actualizados en el sistema de interhotel para un mayor acceso, tanto en recepción como en los demás departamentos.

Es importante significar los clientes fidelizados y los clientes VIP, teniendo detalles especiales, pequeños regalos, flores, souvenir, confituras, servicios distintivos.

Debe existir un manual de comunicación, que proponga acciones en función de ello, explicando su importancia y el modo de desarrollar la misma, permitiendo una mejor preparación para el personal de atención al cliente y brindando diferentes vías de acceso a los aspectos más elementales de cada idioma de los principales mercados emisores.

Desarrollar acciones de comunicación, favorece el mantenimiento de estas relaciones, todo cliente debe sentir que su presencia en el hotel es agradable, por lo que se le debe hacer saber, mediante tarjetas de bienvenida, de felicitación en fechas importantes, de anuncio de actividades fuera de las cotidianas. Prestar atención a las quejas es un arma para realizar un mejor trabajo en función del cliente, nunca debe quedar una queja sin ser atendida, sin una respuesta, aunque en muchas ocasiones no sea la solución, pero el cliente debe sentir que se le tiene en cuenta.

Un cliente que no esté hospedado en el hotel, no significa que deba ser olvidado, se puede establecer una buena comunicación con él, mediante correo electrónico o fax, haciéndole llegar cuestiones especiales de la instalación, felicitaciones, invitándolo a eventos relevantes dentro del hotel.

También se debe contar con tarjetas de información, de diferentes tipos, para felicitaciones por cumpleaños, bodas, para anuncio de eventos, para anunciar el horario y la fecha de la

salida de grupos, las cuales deben ser usadas correctamente y de manera sistemática, cuando la situación lo exija.

Una tendencia actual importante, es diseñar el paquete personalizado para el cliente fidelizado, a partir de un constante intercambio con el mismo, se le solicita información acerca de la habitación que desea, si se mantiene la misma de una vez anterior o cualquier otra con nuevas características, dentro de las posibilidades de la instalación (con vista al área de piscina o mar, etc.), además si tiene interés de visitar un lugar específico se le coordina por parte del hotel, se organizan reuniones y eventos de su interés en la fecha que el cliente permanezca en la instalación, gestionándole otro tipo de celebraciones que no formen parte del programa del hotel.

Se ha venido analizando que la organización recibe hoy tanto empuje desde adentro como desde afuera, por tanto, analizar el entorno es una necesidad que se le impone a cada organización enfrascada en la proyección estratégica.

Toda organización para trabajar necesita relacionarse, establecer vínculos, acercarse a personas, grupos de personas u organizaciones que están directamente conectadas con el cumplimiento de su misión.

El concepto de implicados es fundamental y necesario para determinar cómo debe moverse la organización, sobre todo para determinar las acciones estratégicas y barreras a superar.

En el proceso de identificar los implicados, no se trata de buscar aquellas personas, grupos y organizaciones que puedan tener una relación lejana, sino aquellos grupos implicados que sean indispensables en su actuación y estrategia, que pueden o no favorecerla.

No todos los implicados constituyen fuerzas favorables para la organización, ni se encuentran en condiciones de apoyo y refuerzo con la fuerza y sostén que se requiere. Por ello es recomendable que la organización reflexione a través de las siguientes preguntas:

¿Por qué los implicados desconocen la misión? ¿Por qué no se han establecido vínculos estratégicos con ellos? ¿Por qué son desconocidos por la organización? ¿Por qué pueden sentirse amenazados?.

Al final de todo este proceso se agrupa a los implicados siguiendo el criterio que se acuerde en trabajo en grupo con los miembros del Consejo de Dirección de la instalación, que pueden ser por categoría de importancia y por territorialidad o por afinidad de la actividad entre ellos, para una provechosa utilización de esta información en el proceso. Además se puede plantear que los grupos implicados pueden ser internos y externos.

Internos: Son personas, grupos y organizaciones que se encuentran dentro de la organización y que con su actuación pueden influir en el cumplimiento de la misión de esta.

Externos: Son personas, grupos y organizaciones del entorno que tienen relación con la organización y que con su actuación pueden influir en el cumplimiento de la misión de esta.

Para determinar los grupos implicados en instalaciones hoteleras se propone el uso de esta clasificación anteriormente mencionada, de forma mezclada y que permita a la dirección tener bien definidas las verdaderas fuerzas de base y apoyo en el cumplimiento de sus objetivos. (Ver Anexo 6)

La gestión de la relación con los clientes y de la colaboración con los proveedores y comercializadores es una cuestión crítica para mantener un crecimiento sostenido y recuperar la productividad de las actividades de marketing.

En este escenario, caracterizado por la necesidad de mantener un crecimiento sostenido y de mejorar la productividad, se inicia la evolución del marketing desde un planteamiento tradicional, centrado en la organización de la oferta en forma de mix para un determinado público, a una visión más amplia de concepto de marketing, entendido como gestión integral de las relaciones con los clientes y de colaboración con otros públicos, significadamente con los distribuidores y comercializadores.

Uno de los aspectos que debe tener siempre presente cualquier productor es la condición competitiva del mercado. La simple oferta de los productos y servicios no será suficiente para garantizar un flujo de clientes y por ende de ventas. Entre las innumerables tentaciones y vínculos que se presentan al consumidor, un productor se debe diferenciar a fin de mejorar las probabilidades de éxito.

En la medida en que el producto marque una diferencia o posea un valor adicional respecto al resto, se incrementa la atención y las posibilidades de mayor interés de compra por parte del consumidor.

También se puede considerar como clientes a los proveedores, a los consumidores potenciales o a los colaboradores externos, es decir, a todos aquellos que mantienen una relación de intercambio de valor con la empresa.

Por lo general, las empresas u organizaciones que ya tienen cierto tiempo en el mercado suelen tener una amplia variedad de clientes, entre ellos: de compra frecuente, de compra ocasional, de altos volúmenes de compra; quienes esperan servicios, precios especiales,

tratos preferenciales u otros que estén adaptados a sus particularidades. Esta situación, plantea un gran reto a los mercadólogos porque está en juego no solo la satisfacción del cliente y/o su lealtad, sino también, la adecuada orientación de los esfuerzos y recursos de la empresa u organización.

Por ello, es fundamental que los mercadólogos conozcan a profundidad cuáles son los diferentes tipos de clientes que tiene la empresa u organización y el cómo clasificarlos de la forma más adecuada, para que luego, puedan proponer alternativas que permitan adaptar la oferta de la empresa a las particularidades de cada tipo de cliente.

Segmentación de clientes

La segmentación puede ser un concepto poderoso en el sector no lucrativo, aunque tiende a ser un dispositivo para enfocar recursos, más que tratar con la competencia.

A través de esto se puede definir la Segmentación como una estrategia que emplean las empresas para concentrar, y por tanto optimizar, sus recursos dentro de un mercado general. En otro sentido es el conjunto de técnicas que usan los vendedores para segmentar el mercado.

¿Para qué sirve segmentar un mercado?

- Para conocer las distintas oportunidades de negocio en cada segmento detectado.
- Para establecer un orden de prioridades en base a criterios a establecer.
- Para identificar los competidores directos que tiene la empresa.
- Para conocer y comprender las necesidades y deseos de los consumidores con mayor precisión.
- Para optimizar las acciones de marketing al ubicar un “blanco” más definido.

Tipos de Segmentación Habitualmente Utilizadas:

1. Segmentaciones Descriptivas y Clasificativas:

- Demográficas
- Comportamentales
- Actitudinales
- Psicográficas
- Valor de Cliente

2. Segmentaciones Orientadas a Acciones:

- Riesgo de Abandono
- Propensiones de Compra

- Fidelidad
 - Cross Selling
3. Segmentaciones Avanzadas:
- Por Ciclos de Vida del Cliente
 - Valor Potencial del Cliente
 - Por Momentos de Consumo.

Por la importancia que se le concede a esta última clasificación y por formar parte de la propuesta de esta investigación, se exponen algunos de los principales puntos a tener en cuenta al desarrollar este tipo de segmentación (Ver Anexo 7).

Surge la necesidad de integrar una estrategia de gestión de la hospitalidad y por tanto de las relaciones con los clientes, en la que el conocimiento de sus características constituye un pilar fundamental. Sucede que en la mayoría de las ocasiones existe clara comprensión de que se puede vender más y mejor si se conoce con exactitud al cliente, sin embargo si se pregunta acerca de cuáles son las principales características de estos y cómo averiguar sus gustos y necesidades, entonces las cosas se complican.

Considerando dentro de la microsegmentación, los tipos de segmentación que anteriormente se mencionan (Segmentaciones Avanzadas), se propone la utilización de los pasos a seguir en la segmentación de un mercado expuestos por Sosa Barreneche (2003), (Ver Anexo 8).

Es valiosísimo aplicar las técnicas más avanzadas de segmentación para identificar todos los perfiles de clientes, tanto reales como potenciales, para orientar con éxito la estrategia comercial, y las acciones de marketing.

Se puede sacar el máximo partido para segmentar a:

- Su información. Toda la información transaccional y comportamental que una empresa tiene sobre sus propios clientes.
- Fuentes Externas. Combinándola con bases de datos con información pública sobre aspectos demográficos, geográficos, psicográficos y comportamentales de los consumidores.
- Investigación de Clientes. Junto con investigación sobre actitudes, gustos, percepciones y aspiraciones.

Como resultado, se puede distinguir con precisión los distintos grupos de valor, e incluso ir más allá y detectar nuevos nichos de mercado que representan oportunidades emergentes y tendencias de negocio.

Identificación de los procesos de relación con el cliente

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

Ejemplos de procesos son el de producción y entrega de bienes y/o servicios, el de gestión de relaciones con los clientes, el de desarrollo de la estrategia, el de desarrollo de nuevos productos/servicios. Estos procesos deben estar correctamente gestionados empleando distintas herramientas de la gestión de procesos.

Se identifican los siguientes procesos de relación con los clientes en instalaciones hoteleras, proponiendo su realización adecuada para una mayor efectividad de los mismos y para el logro de la satisfacción de los clientes (Ver Anexo 9).

Procesos del Departamento de Recepción:

1. Proceso de reservas de habitaciones
2. Proceso de atención a clientes VIP
3. Proceso del cardex de clientes asiduos
4. Proceso de desvío de clientes
5. Proceso de entrada de clientes
6. Proceso para el cambio de habitación
7. Proceso para el cambio de divisas
8. Proceso de servicio telefónico
9. Proceso de servicio de mensaje y correspondencia
10. Proceso de salidas de clientes (check out)

Procesos del Departamento de Regiduría de Pisos:

1. Proceso para la limpieza de habitaciones
2. Proceso para la limpieza de habitaciones ocupadas
3. Proceso para el servicio de cobertura
4. Proceso para servicios especiales
5. Proceso de objetos perdidos y olvidados
6. Proceso de servicio de lencería y ropería

7. Proceso de servicio de tintorería
8. Proceso a seguir cuando la ropa del cliente sufre daño

Procesos del Departamento de Servicios Gastronómicos:

1. Proceso para el servicio a la carta
2. Proceso para el servicio en restaurantes
3. Proceso para el servicio de bares
4. Proceso para el servicio de habitaciones
5. Proceso para el servicio de minibares

El concepto de factores claves del éxito (FCE) incluye aquellos elementos que, dadas las características del sector de actividad donde la organización se desempeña, resultan determinantes para la obtención de resultados eficaces y sostenibles.

Responder a la pregunta de cuál es el secreto del triunfo en el sector de actividad es un momento crítico del proceso de formulación estratégica. Los factores claves del éxito deben ser identificados en los primeros instantes para concentrar en ellos esfuerzos y recursos, y el estado actual de la organización respecto a dichos factores es base para la determinación de las fortalezas y debilidades y también para definir su posición relativa respecto a otras entidades del sector, en los casos en que estos resulten pertinentes.

La identificación de los factores claves de éxito y asignar recursos para reforzar y mejorar la situación de la organización respecto a los mismos, puede proporcionar la posibilidad de orientar dichos recursos en función de lo determinante y con ello mejorar los resultados con una relativamente menor inversión de los mismos.

Se trata entonces no solo de identificar los factores en cuestión sino de asignar recursos para elevar la eficacia en su funcionamiento con resolución y perseverancia, y evaluar sistemáticamente su comportamiento y posible transformación producto de la dinámica del entorno.

Sobre el concepto de FCE, hay que decir que en varios trabajos y aplicaciones estratégicas, el mismo se omite o se maneja inadecuadamente, confundiéndose con los denominados acontecimientos críticos o sucesos externos sobre los cuales la entidad no tiene poder decisorio y por ende escapan a su ámbito de control.

Una vez definidas las áreas de resultados claves para la formación de los objetivos, es importante determinar (o validar, si ya se tiene una definición de procesos anteriores) para

cada una de dichas áreas, cuáles serían estos factores, considerando como sus características principales:

- Su especificidad e impacto en relación con el sector de actividad de la organización.
- Su número es relativamente pequeño.
- Con posterioridad a este listado inicial, proceder a su reducción y validación para una definición más acabada.

En el diagnóstico estratégico los FCE ya validados deben utilizarse como punto de referencia para delimitar debilidades y fortalezas de la organización respecto a los mismos. En aquellos casos en que sea pertinente y posible, este análisis debe incluir una comparación con organizaciones similares respecto a dichos factores.

En la etapa de evaluación de las opciones estratégicas, hay que considerar entre los criterios evaluativos la contribución de la opción evaluada a formar o mejorar la posición de la organización en estos factores.

Se propone la definición de los Factores Claves del Éxito a través del trabajo en grupo, por medio de una tormenta de ideas. (Ver Anexo 10) El propósito de una sesión de tormenta de ideas es identificar un problema, y hallar, a través de una intervención participativa, la mejor decisión de grupo para un plan de acción que lo solucione.

Sistema de Información de Marketing

El marketing permite llevar a cabo del modo más eficaz el proceso de comercialización, identificando necesidades y tratando de satisfacerlas; para analizar las necesidades, la empresa debe disponer de los métodos y técnicas de la investigación comercial, que permitirán desarrollar un sistema de información que facilite la determinación de objetivos y la toma de decisiones, el sistema de información puede proporcionar los estudios necesarios para elaborar estrategias comerciales efectivas, con las que se puede alcanzar los objetivos de marketing de la organización.

Lo que pretende el sistema de información es proporcionar datos constantes, reales y necesarios para la toma de decisiones, de tal manera que se evite la intuición o los hechos ficticios, gracias a las computadoras es cada vez más fácil que las empresas manejen su sistema de información de mercadotecnia.

Un sistema bien diseñado puede permitir un flujo de información más completa, más rápida y menos costosa para la toma de decisiones de la gerencia, los ejecutivos pueden recibir informes más detallados y frecuentes, las posibilidades de almacenamiento y recuperación

de este permiten capturar y usar una variedad más amplia de datos. La gerencia puede tener información continua del comportamiento de los productos, mercados, vendedores y otras unidades de mercado con más precisión.

El sistema de información de marketing de la empresa debe representar un equilibrio entre lo que los directores piensan que necesitan, lo que realmente necesitan y lo que es realizable en términos económicos.

¿Por qué los sistemas de información son esenciales en los negocios actuales? Porque más que la producción, las organizaciones requieren de la información para sobrevivir y prosperar, ampliando su alcance hasta lugares muy retirados, cambiando profundamente la manera de conducir sus negocios.

Un sistema ideal debería:

- Generar informes periódicos y estudios recurrentes según vayan necesitándose.
- Integrar datos nuevos y viejos para actualizar la información e identificar las tendencias.
- Analizar los datos aplicando modelos matemáticos que representan al mundo real.

Los directivos de marketing necesitan información sobre el entorno de marketing para poder desarrollar sus responsabilidades de análisis, planificación, ejecución, y control. El papel del SIM es valorar las necesidades de información de los directivos, desarrollar la información requerida y distribuirla a tiempo. Dicha información se obtiene a partir de los datos internos de la empresa, los sistemas de inteligencia, la investigación de marketing y el sistema de apoyo a las decisiones de marketing (SADEM) desarrollado con herramientas informáticas y modelos a implantar dentro de la propia empresa.

Se propone analizar y recoger la información de marketing mediante 4 subsistemas (Ver Anexo 11):

1. Sistema de informes internos
2. Sistema de inteligencia de marketing
3. Sistema analítico de marketing
4. Sistema de investigación de mercado

Las empresas turísticas se enfrentan hoy a un gran reto consistente en incorporar las nuevas tecnologías de la información en el desarrollo de nuevos modelos de gestión y comercialización que fortalezcan la competitividad de las empresas y los destinos. El desarrollo tecnológico, permite el manejo de grandes bases de datos interactivas tanto de

clientes actuales como potenciales y facilita cada vez más la aplicación del marketing de relaciones a mercados de consumo. Las empresas deberán tener en cuenta Internet en su estrategia global de negocio para adaptarse a la evolución del mercado y mejorar los procedimientos, con el fin de conseguir la optimización de su gestión operativa.

El profesional ha de incrementar, cada vez más, su capacidad para influir en el desarrollo tecnológico de la empresa, con un enfoque más adecuado y directo a la realidad del sector y a las tendencias evolutivas de la sociedad en general. La adaptación constante a las nuevas tecnologías favorece la obtención de nuevos valores, que resultan imprescindibles para afrontar aspectos como el creciente grado de exigencia de los mercados y el proceso de globalización económica.

Cada vez con mayor peso, se viene aceptando y refiriendo el término CRM como respuesta de la tecnología a la creciente necesidad de las empresas de fortalecer las relaciones con sus clientes. Las herramientas de gestión de relaciones con los clientes (Customer Relationship Management: CRM) son las soluciones tecnológicas para conseguir desarrollar las estrategias del Marketing Relacional.

El CRM en definitiva es algo más que tecnología aplicada a la creación de conocimiento sobre el cliente. El CRM es una visión de la empresa que consiste en poner al cliente en el centro del modelo de negocio. Es conseguir que toda la organización focalice sus esfuerzos en la satisfacción integral del cliente.

Hay que asegurar que cada contacto se aprovecha como oportunidad de crear lealtad, vender otros productos y conocer al cliente. Normalmente las empresas recogen datos de sus clientes, pero no saben procesarlos para convertirlos en conocimiento y en fuente de ventajas competitivas. Suele suceder que la información se encuentra dispersa y es sumamente heterogénea.

Las principales áreas de desarrollo del CRM son:

1. Customer Service (CS) ó Atención al Cliente.
2. Sales Force Automation (SFA) ó Gestión de la Fuerza de Ventas.
3. Field Service (FS) ó Servicio al Cliente.

La atención al cliente (CS) incluye la gestión de los centros de clientes, la gestión de reclamaciones, la identificación de clientes potenciales. Una gestión de la fuerza de ventas automatizada permite conseguir mejoras de eficiencia y repartir idóneamente tareas entre canales. El SFA incluye la asignación de cuentas, la generación de propuestas, el control de

las ventas futuras. El Servicio al cliente (FS) se desarrolla entorno a la gestión de visitas, gestión de órdenes de servicio, control del nivel de servicio.

¿Qué hace falta para que los CRM cumplan definitivamente sus promesas? Finalmente, y sólo en tercer lugar, es preciso identificar, adquirir y poner en juego los medios y recursos tecnológicos, y contar con el equipo humano necesario para una correcta puesta en práctica. Ambos deben ser flexibles y ampliables a medida que aumente el número de actividades relacionales y/o clientes.

La tecnología juega un papel importante en el éxito de un proyecto CRM, pero nunca debe considerarse suficiente en sí misma. Muchas iniciativas CRM no han alcanzado el éxito esperado por considerar la tecnología un elemento aislado, sin tener en cuenta factores determinantes en los que debe sustentarse un modelo relacional: una estrategia orientada al cliente, unos procesos consistentes y una adecuada gestión del cambio.

Una vez identificados los objetivos a conseguir y definido un modelo, es posible construir un diseño tecnológico eficaz. Es entonces cuando la tecnología puede dar cobertura a los procesos comerciales, eliminando las barreras entre los diferentes departamentos (ventas, marketing, servicios comerciales, contabilidad) para ofrecer un servicio consistente y centrado en el cliente.

Sin embargo, aunque la tecnología sea la herramienta para el desarrollo de la filosofía, nunca puede dejarse un proyecto CRM en manos de ella. Es muy importante destacar que para alcanzar el éxito en este tipo de proyectos se han de tener en cuenta los cuatro pilares básicos en una empresa: estrategia, personas, procesos y tecnología, planteados por (Abad, 2004).

Por lo que constituyen la propuesta de utilización de estos cuatro pilares básicos en instalaciones hoteleras. (Ver Anexo 12)

Como resumen, antes de adentrarse en un proyecto CRM es importante tener claro qué objetivos empresariales se quieren conseguir. Tras esa clara definición, es el momento de abordar las soluciones tecnológicas. Además, se debe hacer un análisis previo de la inversión y un seguimiento de los resultados de la misma. Por todos son conocidas las importantes oportunidades "teóricas" que el CRM ofrece.

FASE DE PLANIFICACIÓN

Objetivos estratégicos relacionales

Los objetivos estratégicos son la expresión de los logros que la organización quiere alcanzar en un plazo determinado y deben guardar coherencia con la misión, la visión y con el diagnóstico estratégico de la empresa. Una vez que se hayan definido la misión y visión de la empresa, en el momento de determinar los objetivos estratégicos de la organización, es útil volver sobre el diagnóstico con el propósito de apreciar exactamente cuáles son los espacios de maniobras que se le ofrecen, evitando riesgos, superando limitaciones, enfrentando los desafíos y aprovechando las potencialidades que aparecen de dicho análisis.

La identificación de las distintas combinaciones es clave para el proceso ya que permite determinar los objetivos de la organización y definir los proyectos que pondrán en marcha todo el proceso.

Habitualmente existe una diferencia entre el estado presente y el deseado de la organización, por lo que la determinación de los objetivos va a implicar cambios y transformaciones para algunas de sus áreas, y estabilización o consolidación para otras. Los objetivos estratégicos surgen como respuesta a una pregunta esencial: ¿Qué se debe lograr en el corto, mediano y largo plazo?

Ahora bien, cuando se habla de objetivos, la posibilidad de verificación de su cumplimiento es la clave. Por tanto, los objetivos tienen que ser ante todo medibles. En este sentido juegan un papel muy importante los criterios de medida: indicadores objetivamente verificables que miden cambios o resultados específicos. Deben ser observables y mensurables. En otras palabras, los criterios de medida son los parámetros utilizados para medir y evaluar el cumplimiento de los objetivos.

Para llegar a definir los objetivos estratégicos y sus criterios de medidas, el grupo debe realizar una amplia revisión de todos los pasos anteriores y detenerse en la definición de la misión y visión de la organización, así como en el estudio del diagnóstico estratégico. Luego, utilizando técnicas grupales se debe dirigir la discusión hasta dejar definidos los objetivos por cada Área de Resultado Clave y sus criterios de medida.

Este es un paso que lleva imaginación, pero también mucho análisis y paciencia de todo el grupo, por lo que su dirección eficaz es sumamente importante en este momento. El papel del facilitador es esencial.

FASE DE EJECUCIÓN

Planes de acción

Los resultados de las etapas anteriores aportan los elementos necesarios para elaborar los planes. Los planes de acción, como su nombre indica, son la forma de materializar las acciones que permiten el cumplimiento de los objetivos siguiendo las estrategias definidas y aprobadas.

Los planes de acción contienen las tareas específicas con los resultados esperados, los recursos de todo tipo necesarios para materializarlas, así como dejan claramente definidos; tanto el plazo en que deben cumplirse, como las personas o funciones responsables y los participantes en el cumplimiento de las mismas.

Para la elaboración del plan de acción el grupo debe trabajar en plenaria, y bajo la dirección del facilitador, discutir todas las acciones que se deben realizar para poner en práctica la estrategia, así como lograr unidad de criterios acerca de quiénes serán los responsables de cada tarea, cuándo se efectuará y dónde.

Para elaborar los objetivos estratégicos, criterios de medida y el plan de acción se propone la utilización de un modelo que resume los aspectos que debe contener cada uno de ellos, y que deben ser especificados. (Ver Anexo 13)

FASE DE CONTROL

Control y Retroalimentación de la estrategia

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

A través de los planes de acción se implementa la estrategia, no obstante, la planificación sin el correspondiente sistema de control y retroalimentación es totalmente inútil porque mediante el mismo se verifica el cumplimiento de los objetivos y se analizan las posibles acciones correctivas.

El control y la retroalimentación estratégica suponen la adaptación del sistema a los requerimientos de la dirección estratégica, y se centra en dos puntos (Schendel y Hofer, 1979) citados por (Menguzzato 1995):

- Si la estrategia se está implementando como se planificó.

- Si los resultados producidos por la estrategia son los esperados.

Si existen desviaciones, entonces se produce un proceso de retroalimentación que origina el reciclaje del proceso.

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

La función de control y retroalimentación aplicada a la dirección estratégica debe estar presente en todos los pasos del modelo propuesto, e incluso antes de diseñarse el mismo. Constantemente hay que hacerse interrogantes sobre cada una de las etapas que forman parte de la estrategia:

- ¿En qué negocio estamos?
- ¿Cuál es nuestra razón de ser? ¿Por qué?
- ¿En qué somos buenos? ¿Con quién me puedo comparar?
- ¿Quiénes son mis competidores? ¿Por qué son mejores?
- ¿Qué estrategias tienen mis competidores?
- ¿En qué soy fuerte, en qué soy débil? ¿Por qué?
- ¿Qué oportunidades me ofrece el entorno? ¿Las tengo identificadas?
- ¿Qué fuerzas del entorno están incidiendo de forma negativa en la empresa?
- ¿Cuál es exactamente nuestra estrategia? ¿Todos en la empresa tienen claridad sobre ella?

Si oportunamente se buscan y encuentran respuestas acertadas a estas y otras interrogantes que pudieran formularse, la estrategia diseñada guiará a la organización hacia el cumplimiento de su misión y al logro de su visión. De hecho, todas las preguntas que guían la elaboración del modelo propuesto son formas de materializar el control estratégico y retroalimentarán a la dirección acerca de la elaboración y puesta en práctica de la estrategia. Desde el propio momento que comienza a concebirse la estrategia, el control y la retroalimentación empiezan a desempeñar su papel.

El grupo bajo la dirección del facilitador definirá las acciones que se requieren para ejercer el control y la retroalimentación de la estrategia. En este proceso juega un papel muy importante la Alta Gerencia de la organización, estableciendo las políticas de control al respecto. Para ello se propone un instrumento que posibilitará un mejor trabajo (Ver Anexo 14).

2.4 Evaluación de la satisfacción del cliente en hoteles

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 del servicio, en diferentes áreas del hotel, y establecer en qué medida la Estrategia de Marketing Relacional incide en la satisfacción. Los pasos propuestos para realizar el análisis de la satisfacción del cliente son los siguientes:

- I: Selección de los meses característicos a través de los estadígrafos de tendencia central (media y mediana).
- II: Determinar características numéricas que caracterizan las instalaciones (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 (Ver Anexo 15), previamente validada.
- V: Procesamiento final de la información.



CAPITULO 3

CAPÍTULO III. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING RELACIONAL PARA EL COMPLEJO HOTELERO CUBANACAN SANCTI SPÍRITUS

3.1 Introducción

En el presente capítulo se hace una breve caracterización del Complejo Hotelero CUBANACAN Sancti Spíritus para desarrollar la Estrategia de Marketing Relacional de esta instalación, partiendo de un diagnóstico de la relación con los clientes, identificando los grupos implicados en el negocio, la segmentación de clientes, los procesos relacionales, los factores claves de éxito y el estado del sistema de información, la tecnología CRM, la visión de la instalación, unido a sus objetivos estratégicos y criterios de medida, con su correspondiente plan de acción y el control y retroalimentación de la estrategia, que conforman la Fase de Análisis, Fase de Planificación, Fase de Ejecución y Fase de Control.

3.2 Caracterización del Complejo Hotelero CUBANACAN Sancti Spíritus

El Complejo está integrado por dos instalaciones: Hotel Plaza y Hotel del Rijo, ubicadas en el centro de la ciudad de Sancti Spíritus con proximidad entre ellas y respecto a los principales lugares histórico-culturales de la ciudad. Cuenta actualmente con una capacidad ocupacional de 44 habitaciones. Entre los principales servicios que ofrece están: Recepción las 24 horas del día. Llamadas telefónicas, taxi, y servicio de equipajes. Alojamiento las 24 horas del día. Habitaciones con aire acondicionado, teléfono, televisión satélite, baño independiente, agua fría y caliente, caja de seguridad y servicio de regiduría diario. Desayunador en el caso del Hotel del Rijo, donde se ofrece incluido el desayuno a partir de las 7:30 AM, y almuerzos o cenas a la carta, alrededor de la fuente o en el Desayunador hasta las 10:30 PM. Restaurante en el caso del Plaza, con desayuno incluido, igualmente a partir de las 7:30 AM, y almuerzos o cenas a la carta. Snack Bar ofrece servicios de bebidas las 24 horas y comestibles de 7:30 AM hasta 10:30 PM.

Los principales mercados emisores radican en Europa, fundamentalmente en Alemania, España, Italia, Inglaterra, y el arribo de turistas para el caso del Hotel del Rijo opera en su mayoría a través de los receptivos nacionales (Viajes CUBANACAN, HAVANATUR, CUBATUR) en cambio para el Hotel Plaza la ocupación está determinada básicamente por el turismo libre.

Entorno Competitivo: La ciudad de Sancti Spíritus cuenta con varios atractivos: La casa de la Trova, La casa de la Música, Parque Serafín Sánchez, Biblioteca Provincial, Archivo de Historia, Iglesia Mayor, Museo de Arte Colonial, Museo de Historia y el Puente sobre el Río Yayabo (Monumento Nacional). Y en la localidad ninguna otra instalación posee las

características del Producto Hotelero CUBANACAN Sancti Spíritus, sin embargo el municipio cuenta con varias hostales particulares, cuyos precios son inferiores y limitan de cierta forma el arribo de turistas directos. En el caso de la ciudad de Trinidad, polo turístico, ampliamente comercializado y con opciones culturales bien consolidadas, sí se considera un fuerte competidor, limitando fundamentalmente que se prolongue la estancia de los turistas en la instalación.

3.3 Diseño de la Estrategia de Marketing Relacional para el Complejo Hotelero CUBANACAN Sancti Spíritus

Para desarrollar la Estrategia de Marketing Relacional de esta instalación, se parte de la evaluación del grado de orientación al cliente, un diagnóstico de la relación con los clientes, la segmentación de clientes, los procesos relacionales, y el estado del sistema de información, , unido a sus objetivos estratégicos relacionales y criterios de medida, con su correspondiente plan de acción y el control y retroalimentación de la estrategia, que conforman la Fase de Análisis, Fase de Planificación, Fase de Ejecución y Fase de Control. El desarrollo de la Estrategia de Marketing Relacional se realizó de conjunto con el consejo de dirección del Complejo, sobre la base de la tormenta de ideas como técnica grupal, en varios encuentros de trabajo.

FASE DE ANÁLISIS

Evaluación del grado de orientación al cliente

Partiendo de la aprobación y motivación del consejo de dirección, se procede entonces a aplicar los instrumentos y realizar los cálculos pertinentes siguiendo la lógica establecida en las diferentes fases del procedimiento. En la Tabla 3.1 aparecen los resultados del Grado de Orientación al Cliente (para la red, las dimensiones y los indicadores).

Tabla 3.1: Resultados de la evaluación del Grado de Orientación al Cliente en el Complejo Hotelero CUBANACAN Sancti Spíritus. Fuente: Elaboración propia

Indicadores			Dimensiones			Red
	Pesos	GOC		Pesos	GOC	GOC
I ₁₁	0,3386	⊙ 85,5	D ₁	0,4939	⊙ 83,63	
I ₁₂	0,2230	⊙ 80,7				
I ₁₃	0,1550	⊙ 85,5				
I ₁₄	0,1031	⊙ 88,4				
I ₁₅	0,0716	⊙ 77,7				
I ₁₆	0,0518	⊙ 78,6				
I ₁₇	0,0378	⊙ 81,5				
I ₁₈	0,0191	⊙ 84,1				

I ₂₁	0,4600	● 74,1	D ₂	0,2531	● 75,34	○ 80,24
I ₂₂	0,2877	○ 80,6				
I ₂₃	0,1649	● 71,8				
I ₂₄	0,0545	● 69,0				
I ₂₅	0,0329	● 74,8				
I ₃₁	0,4573	● 76,6	D ₃	0,1566	● 78,77	
I ₃₂	0,2865	○ 81,2				
I ₃₃	0,1605	● 79,3				
I ₃₄	0,0631	● 79,8				
I ₃₅	0,0326	○ 83,1				
I ₄₁	0,4777	● 78,4	D ₄	0,0645	● 78,22	
I ₄₂	0,2756	● 78,3				
I ₄₃	0,1463	● 77,7				
I ₄₄	0,0638	● 75,3				
I ₄₅	0,0365	○ 82,4				
I ₅₁	0,4318	● 75,8	D ₅	0,0319	● 77,79	
I ₅₂	0,3017	● 75,8				
I ₅₃	0,1699	○ 84,5				
I ₅₄	0,0670	○ 81,7				
I ₅₅	0,0296	● 79,6				
Escala de valoración cualitativa: ○ Alto: 80° < GOC ≤ 90° ● Medio: 60° < GOC ≤ 80° ● Bajo: GOC ≤ 60°						

A pesar de que la evaluación del grado de orientación al cliente tuvo una valoración cualitativa alta, se puede apreciar que cuatro dimensiones manifestaron valores medios, así como 16 indicadores. Esta situación pone de manifiesto la necesidad de mejorar la relación de la organización con el cliente.

A continuación se analizan los resultados obtenidos para los indicadores de orientación al cliente en el Complejo Hotelero CUBANACAN Sancti Spíritus.

DOMINIO DEL MARKETING MIX POR EL PERSONAL

Producto

Este indicador obtuvo un valor de 85,5°. Se puede decir que tuvo una valoración cuantitativa y cualitativa alta, situación que se debe al buen nivel de conocimiento de los trabajadores sobre el servicio que oferta y los productos tangibles que intervienen; 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

Este indicador obtuvo un valor de 80,7°. Se puede decir que tuvo una valoración cuantitativa y cualitativa alta, debido al buen manejo del personal a la hora de realizar 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

Este indicador obtuvo un valor de 85,5°. Se puede decir que tuvo una valoración cuantitativa y cualitativa alta, Debido al alto 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 obtuvo un valor de 88,4°. Se puede decir que obtuvo una valoración cuantitativa y cualitativa alta, situación que se debe al alto nivel de compromiso que el personal manifiesta 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

Este indicador obtuvo un valor de 77,7°. Se puede decir que obtuvo una valoración cuantitativa y cualitativa media, debido al poco 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

En el período analizado este indicador obtuvo un valor de 78,6°. Se comportó de manera cualitativa y cuantitativamente medio, debido a que el personal no posee suficientemente el nivel de conocimiento 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

Al analizar este indicador se comprobó que obtuvo un valor de 81,5°, adquiriendo una valoración cualitativa y cuantitativa alta, debido a la alta influencia del personal en el dominio de las técnicas de merchandising, 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 estudiar este indicador se demostró que obtuvo un valor de 84,1°, comportándose de manera cualitativa cuantitativamente alta, situación que debe al alto 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

Sistema CRM

En el período analizado se comprobó que este sistema obtuvo un valor de 74,1°, alcanzando de manera cualitativa y cuantitativamente un nivel medio, debido a que las tecnologías de la información no están debidamente 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 diseminación a través de todos los nodos de la red extrahotelera que conduzca a una mayor personalización del servicio.

Sistema de registros internos

Este indicador se comportó de manera cualitativa y cuantitativamente alta, con un valor de 80,6°, debido a la existencia de informes internos donde aparecen 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

En la investigación realizada al sistema de información del mercado se comprobó que este obtuvo un valor de 71,8°, alcanzando la misma una valoración cuantitativa y cualitativa media, debido a que los estudios de mercado no se encamina 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

En el período analizado se verificó que este indicador obtuvo un valor de 69,0°, adquiriendo una valoración cuantitativa y cualitativa media, debido a que el sistema no fue suficientemente hábil en el momento 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

Al analizar este indicador se demostró que obtuvo un valor medio de 74,8°, comportándose de manera cualitativa y cuantitativamente de la misma forma. Esto se debe a la poca existencia de 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 estudio que se le hizo a la captación del cliente se comprobó que este obtuvo un valor de 76,6°, adquiriendo una valoración cualitativa y cuantitativa media debido a que la red extrahotelera no tiene completamente 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

Este indicador se comportó de manera cualitativa y cuantitativamente alto, ya que obtuvo un valor de 81,2, debido al 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

Este indicador obtuvo un valor de 79,3°, con una valoración cualitativa y cuantitativa media, debido a que se mantuvo igual 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

En el período analizado este indicador obtuvo un valor de 79,8°, comportándose de manera cualitativa y cuantitativamente media, debido a que se mantuvo igual al 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

Al estudiar este indicador se verificó que este obtuvo un valor de 83,1°, demostrando una valoración cualitativa y cuantitativa alta. Situación esta se debe a 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

Segmentación basada en el valor

Este indicador obtuvo un valor medio de 78,4°, comportándose de manera cualitativa y cuantitativamente del mismo modo, debido a que la organización mantuvo igual su manera de tener 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

En el período analizado este obtuvo un valor de 78,3°. Se puede decir que tuvo una valoración cualitativa y cuantitativa media, debido a que mantuvo igual la identificación que tiene 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

Este indicador obtuvo un valor de 77,7°. Se puede decir que tuvo una valoración cuantitativa y cualitativa media, ya que no mejoró 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

Al estudiar este indicador se verificó que este obtuvo un valor de 75,3°, demostrando una valoración cualitativa y cuantitativa media, ya que la red extrahotelera mantuvo igual el logro de 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

Este indicador se comportó de manera cualitativa y cuantitativamente alto, ya que obtuvo un valor de 82,4°, debido a la alta 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

En el análisis que se le hizo a la estrategia de marketing se comprobó que este obtuvo un nivel medio de 75,8°, comportándose de forma cualitativa y cuantitativa del mismo modo, debido a que no hubo variación de la estrategia de relación con el cliente a 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

Al analizar este indicador se demostró que obtuvo un valor medio de 75,8°, comportándose de manera cualitativa y cuantitativamente de la misma forma, debido a que se mantuvo igual las áreas de resultados claves de la organización al definir 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

En el período analizado este indicador obtuvo un valor de 84,5°, comportándose de manera cualitativa y cuantitativamente alto, debido a la alta disposición de la red extrahotelera 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

La dirección estratégica en este período alcanzó un valor de 81,7°, con una valoración cualitativa y cuantitativa alta, debido al buen nivel de 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

Al estudiar este indicador se verificó que este obtuvo un valor de 79,6°, demostrando una valoración cualitativa y cuantitativa media, ya que se comporta del mismo modo sin tener variación 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.

Diagnóstico de la relación con los clientes

Teniendo en cuenta los pasos propuestos en el Capítulo 2 para el diagnóstico de la relación con los clientes, se puede decir que el Complejo Hotelero CUBANACAN Sancti Spíritus presenta varias dificultades en este aspecto, ya que no cuenta con una página Web corporativa que brinde una mayor información a los clientes, con un fácil acceso y de modo constante y actualizada, no existen una serie de documentos que permiten registrar datos de interés sobre los clientes y posibilitan mejorar y fortalecer dicha relación: libro de incidencias, rooming list, cardex para clientes VIP y registro de clientes fidelizados, no se cuenta con un manual de comunicación, orientando y especificando sobre el tema, tanto a clientes como a los propios trabajadores de la instalación, además de no presentar tarjetas de información y felicitación para los clientes, recordando fechas importantes, haciendo referencia a eventos, o sencillamente resaltando cuestiones propias del lugar.

Sin embargo, el hotel cuenta con el manual de operaciones establecido por la cadena para ese tipo de instalación, se cuenta en la instalación con los manuales de procesos por áreas funcionales de la instalación, siendo dominados por los trabajadores.

Tomando estos elementos como base, para realizar un diagnóstico más preciso se llevó a cabo un Análisis interno de la organización buscando las fortalezas y debilidades de la organización. Las fortalezas: representan aquellos factores internos o propios de la organización que se consideran puntos fuertes y las debilidades: se tratan de aquellos factores propios de la organización que constituyen aspectos débiles, los cuales son necesarios atenuar o superar en la evolución de la organización. Además de realizarse un Análisis externo estudiando los impactos de los llamados factores estratégicos, los entornos, buscando las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la organización. Las oportunidades: se refieren a aquellos factores que se están manifestando en el entorno sin que sea posible influir en su ocurrencia o no y que resultan favorables para avanzar con mayor facilidad. Las amenazas: son aquellos sucesos que se están desarrollando en el entorno, sobre los cuales no es posible influir y que están incidiendo negativamente en el cumplimiento de la misión de la organización. Los resultados de este análisis se muestran a continuación:

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO (RELACIONAL)

Fortalezas

1. Recursos Humanos calificados y comprometidos, caracterizados por su profesionalidad en la relación con el cliente.
2. Una alta capacidad de respuesta ante solicitudes de servicios de las AAVV.
3. Mantener buenas relaciones comerciales con los principales proveedores de productos y servicios.
4. Mantener buenas relaciones de trabajo con el Centro Universitario de la provincia y la escuela de Formatur.
5. Amplias relaciones de familiaridad entre trabajadores y clientes (por las características del Complejo).

Debilidades

1. No contar con el servicio de Internet para la comercialización del Complejo.
2. Insuficiente comercialización del Hotel Plaza (alto período en construcción).
3. Poca utilización de canales internos de comunicación como intranet, un canal interno de TV y una página Web.
4. Bajo nivel de información en material impreso a los clientes sobre actividades e instalaciones de la ciudad.

Oportunidades

1. Tener fácil acceso al sistema de enseñanza de Formatur y al Centro Universitario en el territorio.
2. Ser pioneros en la marca Hoteles E. (Hoteles Encanto)
3. Estar ubicados en el centro histórico de la ciudad, cercano a las instituciones culturales fundamentales.

Amenazas

1. Escenario complejo internacional y nacional por el efecto de la crisis económica.
2. Incremento de las casas particulares en los alrededores de las instalaciones del Complejo.
3. Bajos niveles de actividades nocturnas en la ciudad.

Para una mejor comprensión, se muestra la Matriz DAFO. (Ver Anexo16)

Teniendo en cuenta los resultados derivados de la Matriz DAFO, se puede decir que la organización ocupa una posición que le permite acrecentar al máximo las fortalezas y oportunidades.

Una organización así puede ser líder por sus fortalezas y movilizar los recursos aprovechando las oportunidades para sus productos y servicios. En este caso se aplica una Estrategia Ofensiva o de Crecimiento.

Problema estratégico

Si la amenaza Incremento de las casas particulares en los alrededores de las instalaciones se materializa, teniendo en cuenta la debilidad Insuficiente comercialización del Hotel Plaza, no podrán utilizarse las fortalezas con Mantener buenas relaciones comerciales los principales proveedores de productos y servicios y Amplias relaciones de familiaridad entre trabajadores y clientes para aprovechar plenamente la oportunidad ser pioneros en la marca Hoteles E.

Solución Estratégica

Si utilizamos la fortaleza Mantener buenas relaciones comerciales con los principales proveedores de productos y servicios y Amplias relaciones de familiaridad entre trabajadores y clientes y aprovechamos la oportunidad Ser pioneros en la marca Hoteles E, podremos atenuar la amenaza Incremento de las casas particulares en los alrededores de las instalaciones y eliminar o reducir la debilidad Insuficiente comercialización del Hotel Plaza.

Los grupos implicados no son clasificados adecuadamente, de modo que la dirección pueda tener bien definidas las verdaderas fuerzas de base y apoyo en el cumplimiento de sus objetivos, por lo que se clasifican teniendo en cuenta la propuesta realizada anteriormente. (Ver Anexo 18)

Segmentación de clientes

El Complejo Hotelero se subordina en este aspecto, a la Casa Matriz del Grupo CUBANACAN, quien realiza las acciones relacionadas al tema en su mayoría, por medio de las Agencias de Viaje y los Touroperadores.

Solo se cuenta con una distribución y clasificación de los clientes que se reciben, a la cual se debe incluir cada aspecto de la propuesta mencionada anteriormente. (Ver Anexo 17).

Por lo que se definen los criterios para la segmentación del siguiente modo:

1. Macrosegmentación o campo de actividad: Extranjeros y Nacionales.
2. Microsegmentación o definición de los segmentos propiamente dicho: Paquete, Opcionales (Directo), Segmento, CUC, Guías y Choferes. Dentro de los cuales se deben utilizar las Segmentaciones Avanzadas, destacando:
 - Por Ciclos de Vida del Cliente: Todo cliente a partir de su segunda visita al Complejo.

- Valor Potencial del Cliente. (Distinguiendo entre CMVs (Clientes de Mayor Valor), CMPs (Clientes de Mayor Potencial), BZs (Below Zeros o Clientes Irrentables): Clientes VIP y Clientes Fidelizados.
- Por Momentos de Consumo: Clientes Libres.

Identificación de los procesos de relación con el cliente

Dentro del Complejo se identifican los procesos en los que se manifiesta relación con los clientes, que a su vez no se desarrollan, y aquellos que en su cumplimiento se distinguen numerosas dificultades:

Procesos del Departamento de Recepción:

- Proceso de reservas de habitaciones: las solicitudes de alojamiento se atienden por el departamento de reservas, correo electrónico, teléfono, fax o directamente en recepción, pero no se cuenta con servicio de Internet.
- Proceso de atención a clientes VIP (persona muy importante): los clientes VIP no siempre se reciben por el gerente general o quien éste designe, el gerente general no siempre ofrece personalmente toda la información sobre las facilidades del hotel. No se cuenta con conserje, su función es desempeñada por el recepcionista, dadas las características del Complejo, lo que no quiere decir que se olvide su trabajo, aunque no se cumple tal y como debe ser. No se establece un módulo de bienvenida para clientes VIP, aunque existen los recursos necesarios para ello: productos del país (tarjetas, flores, cestas de frutas, confituras, bebidas, souvenir y artesanías). No siempre se realiza diariamente servicio de cobertura entre 6pm y 9pm. No se habilita un cardex para clientes VIP donde se anotan todos los gustos y disgustos del cliente a partir de las experiencias de los empleados que participan en los servicios.
- Proceso del cardex de clientes asiduos: este proceso no se desarrolla, por lo que para los clientes que no estén hospedados en el hotel el recepcionista (en función del conserje) no envía tarjetas de felicitación en fechas relevantes al no haber sido registradas, para los huéspedes no se les ofrece un regalo de cortesía. No se automatiza el proceso en el módulo de front office, lo que implica que no se cuente con estos datos en el momento de la entrada del cliente al hotel. Los empleados no tienen en cuenta estas fichas de cardex para una mejor atención a los clientes asiduos, resaltando sus preferencias por la propia experiencia del trabajador, al atenderlos en ocasiones anteriores, pero el registro no existe.

- Proceso de desvío de clientes: No siempre se le da derecho a los turistas individuales y en el caso de los grupos, al Turista Líder, a realizar una llamada telefónica por un tiempo de tres minutos libre de cargos.
- Proceso de entrada de clientes (check in): se ve afectado para los clientes individuales asiduos porque no se tiene en cuenta la ficha del cardex del huésped, no asignándole así, las habitaciones preferidas, en algunas ocasiones. Conserjería no ofrece servicios ejecutivos para facilitar a los clientes su relación y negocios durante su estancia, no se enfatiza en los clientes asiduos y VIP, a los que no se les entrega tarjeta de dirección.
- Proceso para el cambio de habitación: cuando se realiza por necesidad del hotel, el jefe de recepción se lo comunica al cliente, trasladándolo a una habitación similar o mejor, pero no se le ofrece una cortesía por las molestias ocasionadas (tarjetas, flores, cestas de frutas, confituras...). Cuando el cambio se solicita por el cliente, los cambios y los motivos no siempre se anotan en el libro de incidencias. No siempre se ofrece el servicio de maletero.
- Proceso para el cambio de divisas: no se realiza, por lo que el cliente hospedado en el hotel se ve afectado en muchas ocasiones, teniendo que dirigirse a un banco, si se encuentra abierto en el momento que el mismo lo necesita. Cuestión que fácilmente pudiera realizarse en el área de recepción de ambas instalaciones del Complejo.
- Proceso de servicio telefónico: se desarrolla correctamente por parte del recepcionista.
- Proceso de servicio de mensaje y correspondencia: En el caso de los clientes que ya hayan realizado el check out, no se procede a devolver la correspondencia a su lugar de origen, cuestión que afecta la garantía de comunicación para el cliente.
- Proceso de salidas de clientes (check out): la hora del check out no siempre está visible en la recepción. En el caso de los grupos, la noche antes de la salida no se le envía una tarjeta a cada cliente con toda la información de salida, para los clientes individuales y directos, el recepcionista no llama igualmente la noche antes para darle la información al respecto, lo cual no debe ser visto como una dificultad, pues generalmente el cliente que se recibe en el Complejo, es de tránsito, permaneciendo durante solo una noche; al llegar se le informa sobre la salida, por lo que sería reiterativo y de mal gusto realizar otro tipo de aviso sobre el tema durante la noche. Se imprime la cuenta antes de cerrarla para la revisión del cliente, que se muestra a su solicitud, no siempre en un portacuentas, que le aportaría mayor presencia.

Procesos del Departamento de Regiduría de Pisos:

- Proceso para la limpieza de habitaciones: se cumple correctamente.
- Proceso para la limpieza de habitaciones ocupadas: La ropa se cambia según el tiempo de ocupación del cliente, (generalmente se reciben clientes por solo una noche) y el estado en que esté la misma, siendo una particularidad favorable del Complejo, pues no se tiene en cuenta la categoría del mismo.
- Proceso para el servicio de cobertura: se realiza a solicitud de los clientes, incluyendo los VIP, a los que debe hacerseles por cortesía, sin su solicitud.
- Proceso para servicios especiales: es realizado cuando se solicita, pero debe ofrecerse a clientes enfermos y accidentados aunque no lo soliciten.
- Proceso de objetos perdidos y olvidados: En caso de objetos olvidados, a los clientes asiduos no se le pasa una comunicación según dirección de la ficha de cardex (al no existir), solo se tiene en cuenta que si el objeto no es reclamado por el cliente en un período de seis meses, se le entrega a la camarera que lo encontró.
- Proceso de servicio de lencería y ropería: no se realiza este servicio para el cliente.
- Proceso de servicio de tintorería: no se realiza este servicio para el cliente.

Procesos del Departamento de Servicios Gastronómicos:

- Proceso para el servicio a la carta: se cumple como es debido.
- Proceso para el servicio en restaurantes: se realiza en correspondencia con las características del Complejo.
- Proceso para el servicio de bares: se desarrolla correctamente.
- Proceso para el servicio de habitaciones: se realiza mediante un pedido en recepción, o a solicitud directa del cliente, especificando número de habitación, menú, cantidad de comensales y horario en que desea recibir el servicio, pero debía existir una extensión telefónica en el restaurante para un mejor acceso al servicio y un trato más personalizado.
- Proceso para el servicio de minibares: no se realiza este servicio, aunque las habitaciones tienen minibar, pero no hay un inventario fijo destinado a ello, lo cual pudiera hacerse de modo sencillo y aumentaría los servicios de habitación y la grata estancia del cliente.

Los factores claves de éxito resultan determinantes para la obtención de resultados eficaces y sostenibles. A partir de una sesión de Tormenta de Ideas, dentro del Complejo Hotelero CUBANACAN Sancti Spíritus se distinguen los siguientes:

1. Incremento de la capacitación de directivos y técnicos (ARC: Gestión de los Recursos Humanos).
2. Iniciar el proceso de Perfeccionamiento Empresarial (Todas las ARC).
3. Mantener la estabilidad de cuadros y trabajadores competentes. (ARC: Gestión de los Recursos Humanos).
4. Tener clientes despreocupados que confían en los servicios. (ARC: Marketing Relacional y Gestión de la Calidad).
5. Lograr una adecuada integración con las instituciones culturales.(ARC: Gestión Comercial)
6. Lograr la explotación de Internet como herramienta de trabajo. (ARC: Marketing Relacional)
7. Mejorar las condiciones de trabajo y motivación de los trabajadores. (ARC: Gestión de los Recursos Humanos)
8. Aumentar la comercialización del Hotel Plaza.(ARC: Gestión Comercial)
9. Mantener las buenas relaciones con clientes y proveedores. (ARC: Marketing Relacional y Gestión Comercial)

Sistema de Información de Marketing

A pesar de que los medios con que cuenta el Complejo no son los más favorables, se podría desarrollar un mejor aprovechamiento de las técnicas informáticas proporcionando mayores ventajas que las demás cadenas hoteleras. Se analizó que el Complejo no brinda el máximo de información a sus clientes, empleados y proveedores ya que solamente usan el Interhotel, frenando la interacción desde el exterior a los clientes y proveedores, problemática que no le permite al Complejo trabajar en la promoción de los servicios que brinda.

Basándose en la propuesta para analizar y recoger la información de marketing mediante los 4 subsistemas anteriormente mencionados, en los cuales se presentan varias cuestiones:

1. Sistema de informes internos: se cuenta con informes internos actualizados (costos, inventarios, flujo de cajas, cuentas por cobrar y pagar, etc.), que facilitan a los directivos tomar decisiones asignándose correctamente los presupuestos para cada acción.
2. Sistema de inteligencia de marketing: las fuentes de este sistema no son las más adecuadas, pues el Complejo posee un sistema de información a sus clientes que no

cumple las condiciones para garantizar una gestión de marketing que mantenga informado a los mismos de las entradas de nuevos productos/servicios, rebajas, ofertas exclusivas etc. En cuanto a Proveedores, en ocasiones no se cuenta con la posibilidad de enviarle a determinado proveedor la solicitud de mercancía por no contar este con el medio necesario o no conocerse el correo electrónico del mismo, por tal motivo los pedidos a estos se realizan por vía telefónica no quedando una constancia de los pedidos realizados, pudiendo crear una demora en servir los productos pedidos, que en ocasiones no se recogen correctamente y al llegar los productos muchas veces no llegan todos los que se necesitan. Además el Complejo no cuenta con un sistema de información de fácil acceso para todos los trabajadores, pudiéndose implementar una Web interna con toda la información de interés para el colectivo laboral.

3. Sistema analítico de marketing: no cuenta con un sistema de bases de datos que le permita al usuario interactuar desde el exterior.
4. Sistema de investigación de mercado: Es muy pobre la obtención de datos y su análisis, por lo que la investigación de mercados es desfavorable, así como el análisis de competidores y distribuidores.

El desarrollo de las tecnologías informáticas en el grupo empresarial de CUBANACAN en el año 2008 ha tenido buenos resultados, sin embargo utilizando los pilares básicos al hacer referencia a CRM, se tiene que:

1. Estrategia: al no existir la idea sobre la que se centra una estrategia CRM, que consiste en fin, en unificar toda la información de negocio relevante, proceda del medio que proceda (teléfono, e-mail, Web, fax...) no se puede afirmar que esté o no alineada con la estrategia corporativa y estar en consonancia de las necesidades tácticas y operativas de la misma.
2. Personas: Se ha de gestionar el cambio en la cultura de la organización buscando el total enfoque al cliente por parte de todos sus integrantes, elevando la cultura, la formación y la comunicación interna como las herramientas clave.
3. Procesos: Es necesaria la redefinición de los procesos para optimizar las relaciones con los clientes, consiguiendo procesos más eficientes y eficaces.
4. Tecnología: la solución necesaria tiene que estar en función de las necesidades y recursos.

FASE DE PLANIFICACIÓN Y FASE DE EJECUCIÓN

Ambas fases, por su contenido, se analizaron en conjunto. Teniendo en cuenta el diagnóstico realizado se determinó el objetivo estratégico relacional, los criterios de medida con sus correspondientes planes de acción según la propuesta anteriormente mencionada (Ver Anexo 18).

FASE DE CONTROL

El control y la retroalimentación se realizan sobre la base de la rendición de cuenta de la marcha del cumplimiento de los objetivos estratégicos en sesiones del Consejo de Dirección del Complejo, según el cronograma de reuniones de los órganos del colectivo de dirección. Además se propone realizar encuestas a clientes, proveedores y empleados, con el objetivo de monitorear el nivel de satisfacción y quejas para mejorar la relación del Complejo con los mismos y aumentar el grado de fidelización. También se debe estar vigilante a las acciones y cambios que realice la competencia.

3.4 Corroboración del diseño de la Estrategia de Marketing Relacional para el Complejo Hotelero CUBANACAN Sancti Spíritus, a través de un Grupo Focal.

Para desarrollar el presente epígrafe se tiene en cuenta que dentro de los métodos empíricos se utilizan los de trabajo en grupo, para esto se crea un Grupo Focal, que consiste en: “Una reunión de un grupo de individuos seleccionados por los investigadores para discutir y elaborar desde la experiencia personal, una temática o hecho social que es objeto de investigación” (Miguel Aigner, 2007).

Por lo que se constituye el Grupo Focal compuesto por el Consejo de Dirección Ampliado de la instalación con 7 cuadros de dirección y 4 especialistas para un total de 11 miembros (Ver Anexo 19 y Anexo 20).

La factibilidad de la utilización de la técnica en el Consejo de Dirección Ampliado como Grupo Focal está sustentada en los siguientes criterios:

1. La experiencia de trabajo en la instalación por la estabilidad del mismo, donde más del 50% igualan o superan los 3 años en dicha función de dirección para los cuadros.
2. Dominio que poseen de la Gestión Hotelera derivada de la experiencia y la formación recibida, tanto en cuadros de dirección como especialistas. (Ver Anexo 21)

Tomando como Grupo Focal: el Consejo de Dirección del Complejo Hotelero CUBANACAN Sancti Spíritus, formado por los Cuadros de Dirección y los Especialistas, presentando un 91% de graduados de Nivel Superior en diferentes materias, los cuales han recibido cursos

de preparación profesional relacionados con el turismo y diferentes diplomados y maestrías, culminados y en proceso.

De los cuadros de dirección del Complejo, más del 50% se han desempeñado como cuadros en el turismo por un período igual o superior a 5 años, e igual cifra de ellos poseen como mínimo 7 años de experiencia dentro del sector.

El Consejo de Dirección Ampliado presenta excelente integración y preparación política y cultural, lo que permitió realizar una introducción al tema del Marketing Relacional con excelente aceptación.

Objetivos a lograrse con el Grupo Focal:

1. Aplicar (en el Grupo Focal) la técnica de Tormenta de Ideas, la cual consistió en reunir al grupo focal y definir un moderador para aplicar la técnica (función desarrollada por la autora de la investigación), a partir de una introducción realizada por el moderador, se realiza una breve caracterización del comportamiento de la instalación en cuanto a relaciones con sus clientes, y se da a conocer el objetivo que se persigue con la aplicación de la técnica, en este caso: La Corroboración de la Estrategia de Marketing Relacional en el Complejo Hotelero CUBANACAN Sancti Spíritus.

De igual forma se explicaron las normas a seguir:

- Cada miembro tiene derecho a exponer su idea libremente.
- No se cuestiona ninguna de las ideas expuestas.
- No se interrumpe ninguna intervención.
- El moderador es el encargado de otorgar la palabra.
- Cada participante podrá expresar cuantas ideas considere necesarias.

Durante el primer ejercicio de la aplicación de la técnica, el moderador indujo un orden de las ideas a debatirse.

Con el apoyo de otra técnica colateral, la de los cinco por qué, que consistía en preguntar hasta que ya no hubiera respuesta por el Grupo Focal, ello permitió avanzar en el tamizado de ideas y llegar a los aspectos esenciales. El 100% de los miembros del Grupo Focal se enfocó principalmente en los objetivos estratégicos y los planes de acción, en los grupos implicados, en el control y retroalimentación y en un diagnóstico empresarial, obviando los aspectos relacionales.

2. Enriquecer las ideas planteadas durante la primera ronda de trabajo con el Grupo Focal, para ello el moderador se vale de:

- Conocimientos adquiridos a partir de la revisión bibliográfica realizada durante la investigación.
- Se realiza un estudio de la estadística de la instalación para determinar costos, ingresos, utilidades, ocupación.
- Se analiza lo concerniente al comportamiento de la calidad, cumplimiento de procesos, teniendo en cuenta resultados de encuestas de satisfacción realizadas anteriormente y el comportamiento de las quejas y sugerencias.

Se reúne nuevamente el Grupo Focal con el objetivo de aplicar la teoría de consenso o reducción de listado donde los objetivos son:

- El moderador propone aspectos para el listado de ideas, realizando la argumentación que lo sustenta y sometiéndolo a votación.
- Explicar el propósito de la aplicación de la técnica.

Se proponen aspectos esenciales dentro de una estrategia de marketing relacional, tales como: CRM, SIM, Visión dirigida a las cuestiones relacionales, identificación de procesos de relación con el cliente, segmentación de clientes, siempre partiendo de un diagnóstico de la relación con el cliente.

Además se reducen elementos que fueron planteados, que no deben olvidarse, sin embargo se derivan de otros, a los cuales ya se hacía referencia dentro de la estrategia general de la organización, por ejemplo:

- La misión es un enunciado claro y preciso que declara las justificaciones o razón de ser de la organización y significados de la gestión organizacional, pero dentro de la propuesta para definir la visión se expone la retroalimentación Visión – Misión, donde es necesario regresar a la misión y comprobar si la organización que se desea tener es compatible con la misión definida. Si al respecto existieran dificultades entonces se debe ajustar la visión aún más, por lo que ya se toma como base la misión de la organización y no es necesario definir otra para esta estrategia, definiéndose entonces solo la visión relacional.
- La definición de los escenarios: Un elemento que resulta de importancia estratégica, pero que se deriva del análisis del entorno externo de la organización, y que radica en que estas fuerzas externas deben definirse, no sólo valorando su comportamiento actual, sino, y es lo más importante, valorando su comportamiento futuro. Por lo que se tienen en cuenta los escenarios a partir de la evolución de las fuerzas del entorno de la

estrategia general de la organización: un escenario positivo (no necesariamente óptimo), un escenario intermedio y uno negativo (no necesariamente pésimo).

Se realizó un análisis de las propuestas de cada miembro en relación a los aspectos que conformarían la Estrategia de Marketing Relacional, (Ver Anexo 22), teniendo presente:

1. Contexto (social, económico, político, cultural, etc.) en el que la empresa u organización ejercerá su Estrategia Relacional.
2. Revisión de las posibilidades o recursos con los que la empresa cuenta para planificar sus actividades relacionales futuras.

Luego de una explicación de los términos propuestos anteriormente como parte de la estrategia y que le serían provechosos, aunque requieran de inversión y capacitación del personal para adaptarse al cambio, finalmente se llegó al consenso sobre los pasos de la Estrategia de Marketing Relacional con un 100% de aprobación.

La estrategia fue valorada como satisfactoria para el Complejo tomándose como base cada una de las dificultades señaladas a partir del diagnóstico de la relación con los clientes y siendo aprobados los objetivos, criterios de medida y planes de acción, así como el control y retroalimentación de la estrategia. Posibilitando un mejor desempeño por parte del Complejo en este sentido y sugiriéndose su inmediata implementación.

3.5 Incidencia de la implementación de la estrategia de marketing relacional en la satisfacción del cliente en el complejo hotelero CUBANACAN Sancti Spíritus

La implementación de la estrategia de marketing relacional en el complejo hotelero CUBANACAN de Sancti Spíritus tuvo un efecto positivo en la satisfacción del cliente. A continuación se describen los resultados obtenidos, al aplicar las encuestas a los clientes, en cuanto a la satisfacción en las áreas de Recepción, Habitación, Cuarto de Baño, Restaurante, Bar y Aspectos Generales. El análisis se realizó comparando el primer trimestre de los años 2008 y 2009; en el primero se encuestó al 9,71% de los clientes (180 clientes) y en el segundo el 10,84% (145 clientes).

En la Figura 3.1 aparecen los resultados de la satisfacción del cliente, en el período analizado, en el área de Recepción. Se logró una evolución favorable de los indicadores evaluados, lográndose un incremento de 29% en cuanto a Amabilidad y Cortesía, 28% en Información y 23% en Rapidez. Debido a que se capacitó a los trabajadores de la recepción ya que el Hostal del Rijo se transformó en una nueva marca de "Hotel Encanto" al cuál se le incorporan nuevos servicios, mayor profesionalidad del trabajador, nuevos estándares, como por ejemplo se situaron caramelos permanentes en la recepción para cuando los turistas

entren y salgan del hotel, se logró un mayor trabajo en conjunto entre recepción y ama de llaves y en coordinación con el departamento de alojamiento en general lo que posibilitó una mayor rapidez en la entrega de las habitaciones a los turistas.

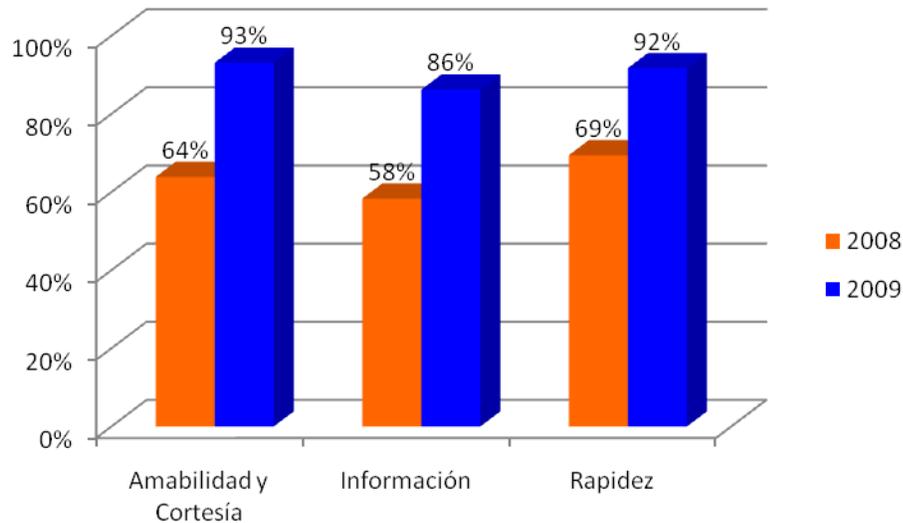


Figura 3.1: Evolución de la satisfacción del cliente en el área de Recepción del complejo hotelero CUBANACAN Sancti Spiritus. Fuente: elaboración propia.

En la Figura 3.2 se analizan los resultados de la satisfacción del cliente, en el período analizado, en el área de Habitación. Se logró una evolución favorable de los indicadores evaluados excepto la iluminación que tuvo un decrecimiento de 1% de un año con respecto a otro debido a que se cambió todo el sistema iluminaría porque el hotel posee un sistema de electricidad de 220v y no se adquirió hasta el mes de abril, se logró un incremento de 22% en cuanto a Limpieza y orden debido a que se le dio mantenimiento a todos los techos, se pintó las habitaciones, los baños para darle más higiene, estética, organización para que el turista se sienta con mayor confort y agrado. En cuanto a Mobiliario y Decoración hubo un incremento de 54% debido a que se cambió el 100% de las habitaciones y de los salones en general.

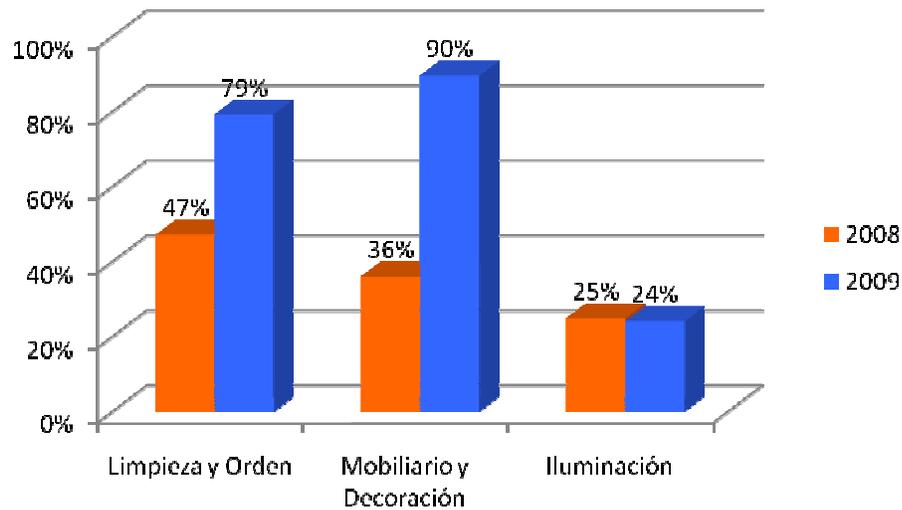


Figura 3.2: Evolución de la satisfacción del cliente en el área de Habitación del complejo hotelero CUBANACAN Sancti Spíritus. Fuente: elaboración propia.

En la Figura 3.3 se muestran los resultados de las encuestas de satisfacción del cliente en el período analizado, en el área de Cuarto de Baño. Se logró una evolución favorable de los indicadores evaluados, lográndose un incremento de 26% en limpieza debido a que se le dio mantenimiento general al cuarto de baño ya que se cambiaron diferentes aditamentos del mismo cómo por ejemplo cambio de espejos, cambio de algunos muebles sanitarios, etc. Hubo un incremento de un 8% en la temperatura del agua aunque no en mucha medida al haber problemas con los calentadores solares, siendo esta una de las mayores quejas del cliente.

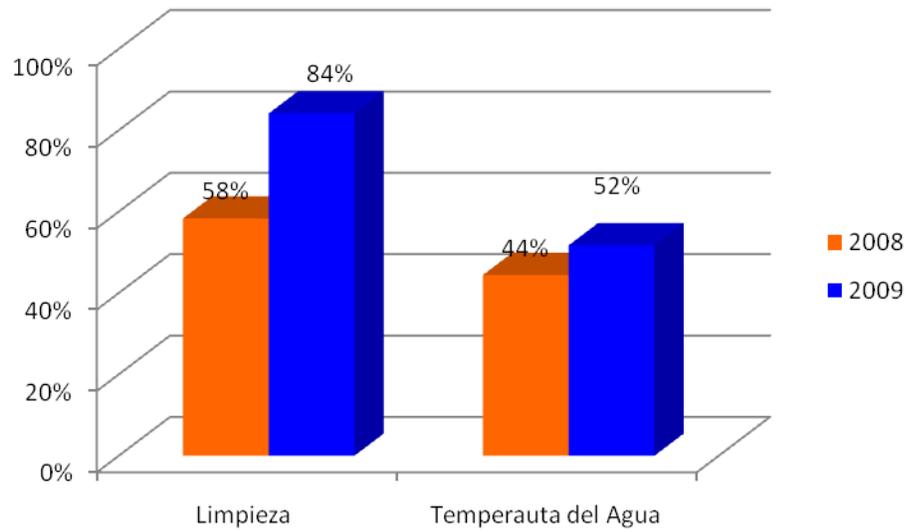


Figura 3.3: Evolución de la satisfacción del cliente en el área de Cuarto de Baño del complejo hotelero CUBANACAN de Sancti Spíritus. Fuente: elaboración propia.

En la Figura 3.4 se analizan los resultados de la satisfacción del cliente, en el período analizado, en el área de Restaurante. Se logró una evolución favorable de los indicadores evaluados, lográndose un incremento de 21% en amabilidad, 15% en variedad del menú, 21% en la calidad de los alimentos y 8% en prontitud del servicio. Estos incrementos se deben a que se han mejorado las condiciones de trabajo incrementando niveles de rotación de bajilla, cubertería y cristalería, proporcionando esto una mejor remonta de las mesas.

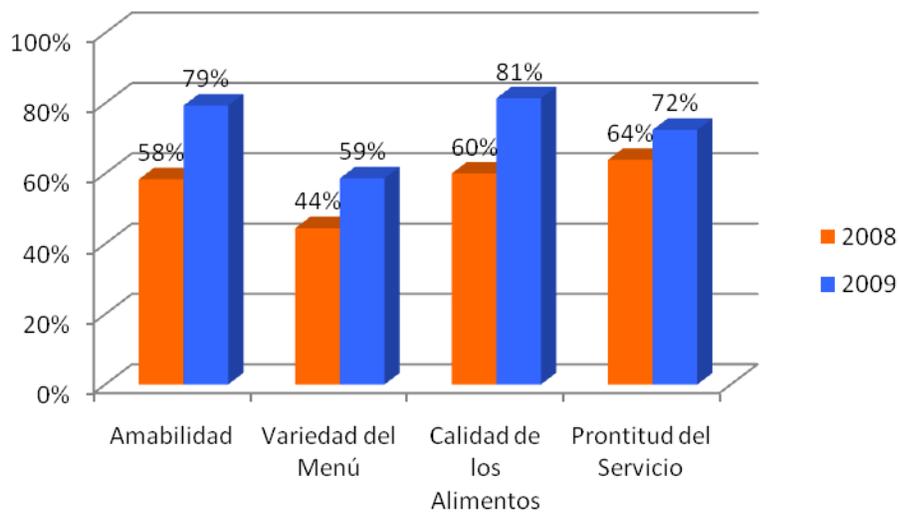


Figura 3.4: Evolución de la satisfacción del cliente en el área de Restaurante del complejo hotelero CUBANACAN Sancti Spíritus. Fuente: elaboración propia.

En la Figura 3.5 se analizan los resultados de la satisfacción del cliente, en el período analizado, en el área Bar. Se logró una evolución favorable de los indicadores evaluados, relacionado con la variable calidad y variedad de las bebidas ya que se aprecia un incremento de 19% debido a que se incrementaron los estándares del servicio de la gastronomía en sentido general incluyendo la variedad y calidad de las bebidas que se ofertan en él. También se incrementó en un 16% la amabilidad y en un 8% la rapidez del servicio debido a la buena profesionalidad del trabajador.

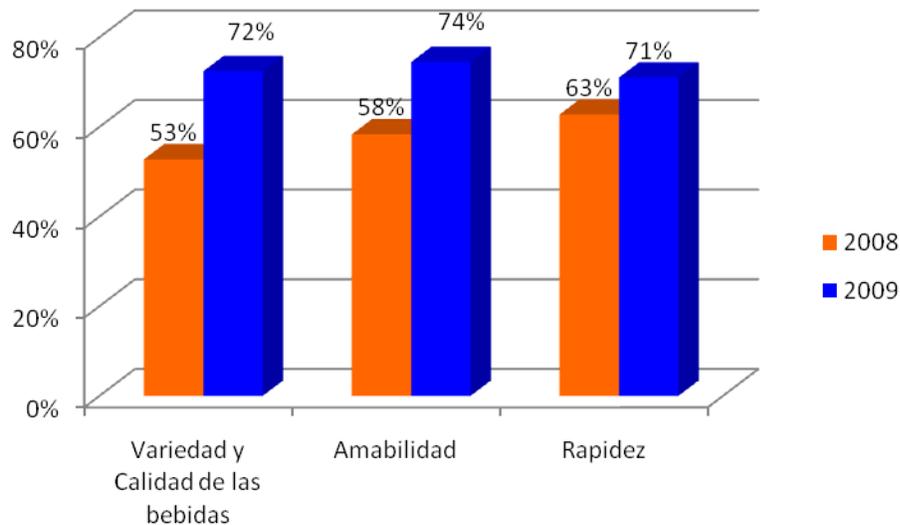


Figura 3.5: Evolución de la satisfacción del cliente en el área de Bar del complejo hotelero CUBANACAN de Sancti Spíritus. Fuente: elaboración propia.

En la Figura 3.6 se analizan los resultados de la satisfacción del cliente, en el período analizado, en el área de Aspectos generales, lográndose un incremento del 13% en TV satelital, 4% en seguridad y un 2% en apariencia personal, debido a que se completó los uniformes de los trabajadores, se aumentaron 4 canales extranjeros a 6 pero sigue pobre la satisfacción del cliente debido a que no está acorde los canales al tipo de turismo que se recibe en el hotel. También hubo un decrecimiento de 5% en solución a quejas debido a que este año disminulleron las quejas de los clientes por la calidad de los servicios y 1% en los precios debido a que aumentaron los precios tanto de turismo directo como de paquete, aunque hallan mejorado los estándares pero algunos turistas no estaban de acuerdo.

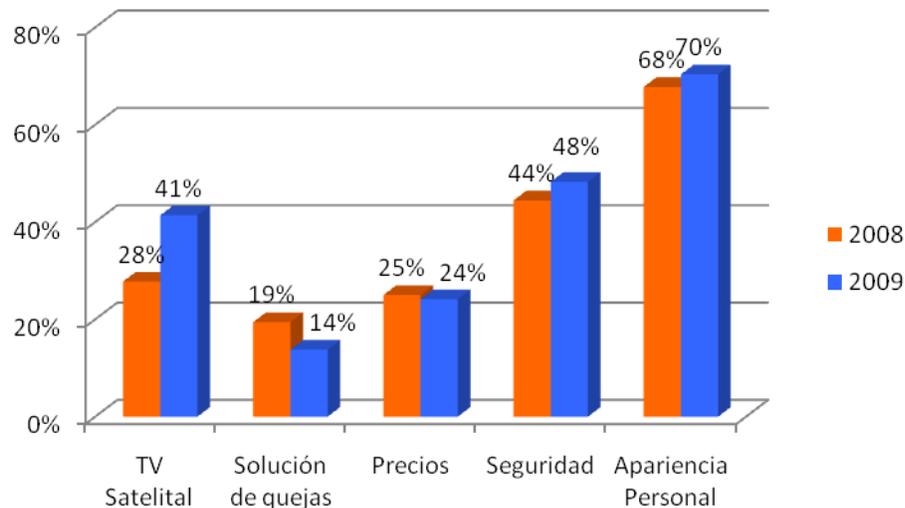


Figura 3.6: Evolución de la satisfacción del cliente en el área de Aspectos Generales del complejo hotelero CUBANACAN Sancti Spíritus. Fuente: elaboración propia.

Como puede apreciarse de manera general la satisfacción del cliente se vio beneficiada en el complejo hotelero CUNANACAN Sancti Spíritus. En el área de recepción se incrementó en 26,7%. En habitación incrementó un 28,3%. En cuarto de baño incrementó en 17,0%. En restaurante incrementó en 5,2%. En el área de bar incrementó en 14,3% y en el área de aspectos generales incrementó en 2,6%. Finalmente puede decirse que la satisfacción del cliente en el complejo mejoró en 46,0%.

3.6 Beneficios de la implementación de la estrategia de marketing relacional en el complejo hotelero CUBANACAN Sancti Spíritus

Como consecuencia de la implementación de la estrategia de marketing relacional en el complejo hotelero CUBANACAN Sancti Spíritus se lograron una serie de beneficios que se muestran a continuación.

- Se logran evaluar 28 indicadores de orientación al cliente en la fase de análisis, encontrándose un total de 16 con valoración media y 12 con valoración alta; permitiendo conocer el estado de las dimensiones de orientación al cliente con vistas a la posterior elaboración de estrategias y acciones de marketing relacional. Se pudo conocer de esta manera el GOC del complejo hotelero CUBANACAN Sancti Spíritus.
- Se pudo identificar en la etapa de análisis la relación con los clientes del complejo, a través de 3 procesos: proceso del departamento de recepción, del departamento de

regiduría de pisos y del departamento de servicios gastronómicos, para una mayor efectividad de los mismos y para el logro de la satisfacción de los clientes.

- Se logró mejorar la satisfacción del cliente en las áreas de recepción, habitación, cuarto de baño, restaurante, bar y el área de aspectos generales.
- Se potenció el enfoque estratégico con vista a la toma de decisiones efectivas.
- Se contribuyó al desarrollo de una cultura de cambios preactivos en la organización con vistas a evaluar su efecto en las variables de resultado, a partir del permanente ajuste de las estrategias de mejora.

The background features a dynamic, abstract composition of curved, overlapping shapes. On the left side, there are large, flowing shapes in shades of light blue and cyan. On the right side, there are similar shapes in shades of light red and pink. The overall effect is a sense of movement and depth, with the colors blending into each other at the edges.

Conclusiones

CONCLUSIONES

1. El análisis de la bibliografía permitió confirmar la importancia del marketing relacional y conformar las bases teóricas de los elementos que componen la Estrategia de Marketing Relacional.
2. Se propuso un procedimiento para el diseño de la Estrategia de Marketing Relacional en hoteles que cuenta con cuatro fases relacionadas con el análisis, planificación, ejecución y control. Estas fases integran un conjunto de ocho elementos claves enfocados en el marketing relacional que permiten conocer el estado de la organización y tomar decisiones en función del mismo.
3. El procedimiento propuesto permitió diseñar la Estrategia de Marketing Relacional para el Complejo Hotelero CUBANACAN Sancti Spíritus, la cual fue corroborada definiendo como Grupo Focal el Consejo de Dirección de la instalación.
4. La implementación de la estrategia de marketing relacional permitió conocer el grado de orientación al cliente que tiene la instalación (80.24), diagnosticar la relación con los clientes, identificar los procesos de relación con el cliente y el estado del sistema de información de marketing; permitiendo establecer los objetivos estratégicos relacionales y los planes de acción.
5. La implementación de la Estrategia de Marketing Relacional en el Complejo Hotelero CUBANACAN Sancti Spíritus permitió mejorar la satisfacción del cliente en las diferentes áreas. En recepción incrementó en 26,7%. En habitación incrementó un 28,3%. En cuarto de baño incrementó en 17,0%. En restaurante incrementó en 5,2%. En el área de bar incrementó en 14,3% y en el área de aspectos generales incrementó en 2,6%. Finalmente puede decirse que la satisfacción del cliente en el complejo mejoró en 46,0%.

The background features a dynamic, abstract composition of curved, overlapping shapes. On the left side, there are large, flowing shapes in shades of light blue and cyan. On the right side, there are similar shapes in shades of light red and pink. The overall effect is a sense of movement and depth, with the colors blending into each other at the edges.

Recomendaciones

RECOMENDACIONES

1. Continuar perfeccionando los estudios relacionados con esta investigación, no solo en el Complejo Hotelero CUBANACAN Sancti Spiritus sino a nivel nacional, así como a otros sectores, debido a su relevancia como instrumento metodológico para mejorar los procesos de atención al cliente.
2. Darle seguimiento a este Trabajo de Diploma profundizando en la importancia del marketing relacional en instalaciones hoteleras, para que pueda ser presentado en otros niveles de estudio.
3. Presentar los principales resultados de esta investigación en eventos, así como realizar publicaciones que permitan demostrar la visibilidad científica de la misma.

The background features a central white circle surrounded by two concentric rings of curved, overlapping shapes. The outer ring is a vibrant blue, and the inner ring is a bright red. The shapes are curved and pointed, creating a sense of motion and depth.

Bibliografía

Bibliografía

1. Abad, Raúl. El cuadro de mando relacional [en línea]. (Accedido el 29 de noviembre de 2007). Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos28/cuadro-mando-relacional/cuadro-mando-relacional.shtml>
2. Abad, Raúl. Indicadores: Conozca cómo medir la evolución de sus áreas estratégicas [en línea]. (Accedido el 22 de octubre de 2007). Disponible en: <http://www.microsoft.com/spain/empresas/marketing/indicadores.msp>
3. Abad, Raúl. Marketing Relacional [en línea]. (Accedido el 8 de diciembre de 2007). Disponible en: <http://www.marketingrelacional.com>
4. Abad, Raúl. Marketing Relacional, Futuro relacional. Barcelona: Editorial Espasa-Calpe, 2003.
5. Abad, Raúl. Targeting People [en línea]. (Accedido el 25 de octubre de 2007). Disponible en: <http://www.targetingpeople.com>
6. Abad, Raúl. (2004). Reflexiones sobre Marketing Relacional, CRM y Fidelización, [en línea]. (Accedido el 8 de diciembre de 2007). Disponible en: www.winred.com
7. Aigner, Miguel. (2007). La técnica de recolección de información mediante los grupos focales. CEO Revista Electrónica No. 7, 2007 [en línea]. (Accedido el 2 de mayo de 2008). Disponible en: http://ccp.ucr.ac.cr/bvp/texto/14/grupos_focales.htm
8. Alet J. (1994). "Marketing Relacional". Ediciones Gestión 2000 SA. Barcelona (que es el Marketing Relacional)
9. Bartels. R.(1962). " The Development of Marketing Thought".
10. Benítez, Víctor Hugo. (2004) 7 pasos para construir mejores relaciones con los clientes.
11. Bird, D. De interactividad y otros fenómenos. EN: Estrategias de Marketing y Comunicación. Julio/Septiembre, 1995: (32).
12. Carbonell Duménigo, A. (2009). "Procedimiento GORCLI para determinar y mejorar el grado de orientación al cliente". Retos Turísticos, Vol. 8, No. 1.
13. Castro Ruz, F. (2003). Discurso pronunciado en la inauguración del hotel 5 estrellas Playa Pesquero del polo turístico de Holguín, Periódico Granma del 21 de enero del 2003.
14. Coditel. Nuevas Técnicas de Marketing para el crecimiento de su negocio. 4ª ed. 1993.

15. Conde Pérez, E. (2003). "Desarrollo del turismo en Cuba. Posibilidades de inversión". Revista Gestión de Hoteles y Empresas Turísticas, Número 52, julio- Agosto, España. Pp.12-18.
16. Consultas L/T Marketing Estratégico. (Kotler 1988, pág 29). Segmentación de clientes pág 179
17. Copete, Fredy. El marketing relacional y el C.R.M [en línea]. [CARACAS]. (Accedido en abril de 2007). Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos21/marketing-relacional-crm/marketing-relacional-crm.shtml>.
18. Curry, J.; curry, A. (2002), Customer Relationship Management: CRM, Barcelona: Gestión 2000.
19. Daccach t, José Camilo. Administración de la Relación con el Cliente (CRM) [en línea]. (Accedido el 25 de octubre de 2007). Disponible en: <http://www.nexo-digital.com/gestion-de-la-relacion-con-el-cliente-23-re.asp>
20. De la Colina Juan Manuel (2005). Importancia, desarrollo y evolución del marketing.
21. Guy Serraf. (1985). Dictionare Methodologique de Marketing.
22. Huete, L.M. (1997). Servicios & Beneficios. Deusto, Madrid.
23. Kotler, P. (1996). Dirección de Marketing. 7ma Edición. Editorial Prentice Hall. Madrid, España.
24. Kotler, P. (et al.) (1995) Dirección de Marketing, 8va ed. New York: McGraw-Hill
25. Kotler, P. Dirección de Marketing, 7ma Edición. Madrid. Editorial Prentice Hall. 1996.- p. 10 –189.
26. Kotler, Philip. (1992-1993). Mercadotecnia: Tema de superación técnica / Philip Kotler.3 ed., 1992 -1993
27. Kotler, Phillip. (2001). Dirección de Marketing. La edición del milenio. México: Ed. PrenticeHall.
28. Lambin, J.J. Marketing estratégico. 2ª Edición, McGraw-Hill, Madrid: 1993, cap. 1.pp. 1-10.
29. Lefcovich León Mauricio. (2003). "Satisfacción del consumidor". Artículo publicado el 2012-2003 en Monografias.com.
30. Levitt, Theodore. "Innovation in Marketing". McGraw Hill. p.203.
31. Levitt, Theodore. (1986). "Comercialización Creativa". Compañía Editorial Continental. México. 1986. 191 pág.

32. López Soberano, Juan J. Marketing relacional: de la satisfacción a la fidelización del cliente turístico, 2005 [en línea]. (Accedido el 8 de diciembre de 2007). Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2005/jjls-mkt.htm>
33. Los sistemas de información y su importancia para las organizaciones y empresas, 2005 [en línea]. (Accedido 15 de diciembre de 2007). Disponible en: <http://www.marketing-xxi.com/sistemas-de-informacion-de-marketing-sim-140.htm>
34. Marketing de relaciones duraderas [en línea]. (Accedido el 24 de octubre de 2007). Disponible en: www.todofitness.com
35. Marketing Relacional: ¿Cómo y cuándo utilizarlo? [en línea]. (Accedido el 24 de octubre de 2007). Disponible en: www.forobuscadores.com
36. Marketing Relacional: La mejor estrategia. No 53 Junio del 2007. [en línea]. [Europa]. (Accedido 5 de enero de 2008). Disponible en: http://www.agett.com/servicio/sintesis/SD_2007_053.pdf
37. Martínez, Emigdio. Gerencia de Clientes: Estrategias de Marketing para la Fidelización de Clientes. Bogotá: Editorial Oveja Negra, 2001.
38. Menguzzato, M. (1995). La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management. / Martina Menguzzato y Juan José R. /s.e/. 1995.
39. Meyer, J. O Romero, Claudia B.; Sánchez, César; Tafoya, M. Segmentación de Mercados y posicionamiento [en línea] [México]. (Accedido el 15 de octubre de 2007). Disponible en: www.monografias.com
40. Morrisey, George L. (1995). Pensamiento Estratégico. Construyendo los cimientos de la planeación. / George L. Morrisey. Ediciones Prentice Hall, 1995.
41. Navarro, Manuel. (2007). Byte Mayo, No. 139 [en línea]. (Accedido el 15 de octubre de 2007). Disponible en: www.monografias.com p.119- 125.
42. 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.
43. Pereira Jorge E. (2006) "La compleja relación con el cliente". Revista digital mercadeo.com. Publicado el 9-11-2006.
44. Reinares, Pedro J; Ponzoa, Joé Manuel. (2004). Marketing Relacional.

45. Renart, Lluís G; Cabré, Carles. (2005). 7 Consejos para triunfar con el marketing relacional, [en línea]. (Accedido el 29 de noviembre de 2007). Disponible en: http://www.iese.edu/es/files/5_16133.pdf
46. Renart, Lluís G; Cabré, Carles. 7 claves para un marketing relacional bien hecho. [en línea]. (Accedido el 4 de octubre de 2007). Disponible en: <http://insight.iese.edu/es>
47. Romero, Claudia B.; Sánchez, César; Tafoya, M. Segmentación de Mercados y posicionamiento [en línea] [México]. (Accedido el 15 de octubre de 2007). Disponible en: www.monografias.com
48. Saaty, T. L. (1981). The Analytic Hierarchy Process. Editorial McGraw Hill. New York.
49. Sainz de Vicuña Ancin, J. M.(1995). "El Plan de Marketing en la práctica".Editorial ESCIC, Madrid, 1995.
50. Salas, Juan Francisco. (2001) . La satisfacción del cliente: una estrategia empresarial,
51. Sánchez de Ocaña Ruiz de la Prada, Pablo. Revisión del concepto de marketing directo desde una perspectiva global [en línea]. Universidad Complutense de Madrid. (Accedido el 14 de diciembre de 2007). Disponible en:<http://www.monografias.com/trabajos14/marketdirecto/marketdirecto.shtml>
52. Sánchez Guzmán, J.R. Marketing. Conceptos básicos y consideraciones fundamentales. Madrid: McGraw-Hill, 1995.
53. Santesmases, M, M. (1999). "Marketing, Conceptos y Estrategias". Ediciones Pirámide, S.A, España.1999.
54. Santesmases, M. (1992). Marketing. Conceptos y estrategias. Pirámide.
55. Satisfacción de Clientes. [en línea]. (Accedido 10 de diciembre de 2007). Disponible en: http://www.eticayempresa.com/monografias_mam/satclientes.htm
56. Segmentación de Clientes [en línea]. (Accedido el 22 de octubre de 2007). Disponible en: <http://www.daemonquest.com/es/servicios/segmentacion-de-clientes>
57. Shapiro, P. (1988). What the Hell Is Market Oriented? Harvard Business Review. 66(6) . .
58. Stables, Ruth E; Phillips, Hugh C. (1997). European Performance Balabanis, George; Journal of Marketing; Volume 31 No. 8; 1997.
59. Stanton, Williams I. (1986). Fundamentos de mercadotecnia / Williams I.Stanton.- - México: EditoralMc Grove.

60. Vargas, Julio Andrés [en línea] [Colombia]. (Accedido el 22 de octubre de 2007).
Disponible
en:<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/cuecrm.htm>
61. Wikipedia. (2008). "Una compañía orientada al marketing". Disponible
http://es.wikipedia.org/wiki/Orientaci%C3%B3n_al_marketing [Consulta: enero del
2009]
62. Yañez González, E. (1982). Dirección estratégica. Decisiones Estratégicas. La
Habana; Editorial Pueblo y Educación, 1982. 270 p.



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 “weighth” 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].

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

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

$$D = \begin{array}{|c|c|c|}
 \hline
 \text{[D}_1\text{]} & \text{[D}_2\text{]} & \text{[D}_3\text{]} \\
 \hline
 \frac{C_1}{s_{F1}/3} & \frac{C_2}{s_{F2}/3} & \frac{C_3}{s_{F3}/3} \\
 \hline
 \end{array}
 \quad [2]$$

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} .

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

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 Coeficiente de Conocimiento o Información (Kc), a través de la ecuación 1.

$$K_{cj} = n(0,1)$$

[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 Coeficiente 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 Coeficiente de Conocimiento (K_c) y el Coeficiente de Argumentación (K_a) se procede a obtener el valor del Coeficiente 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 ≤ 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: _____

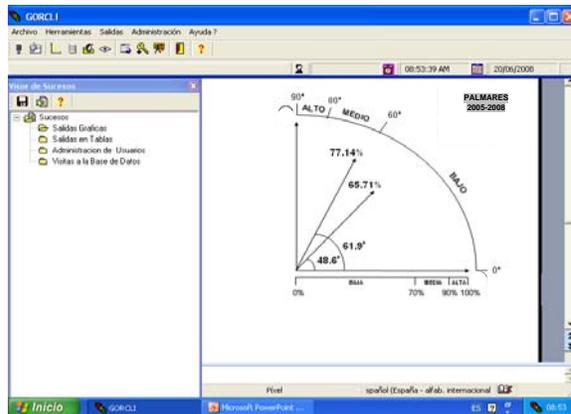
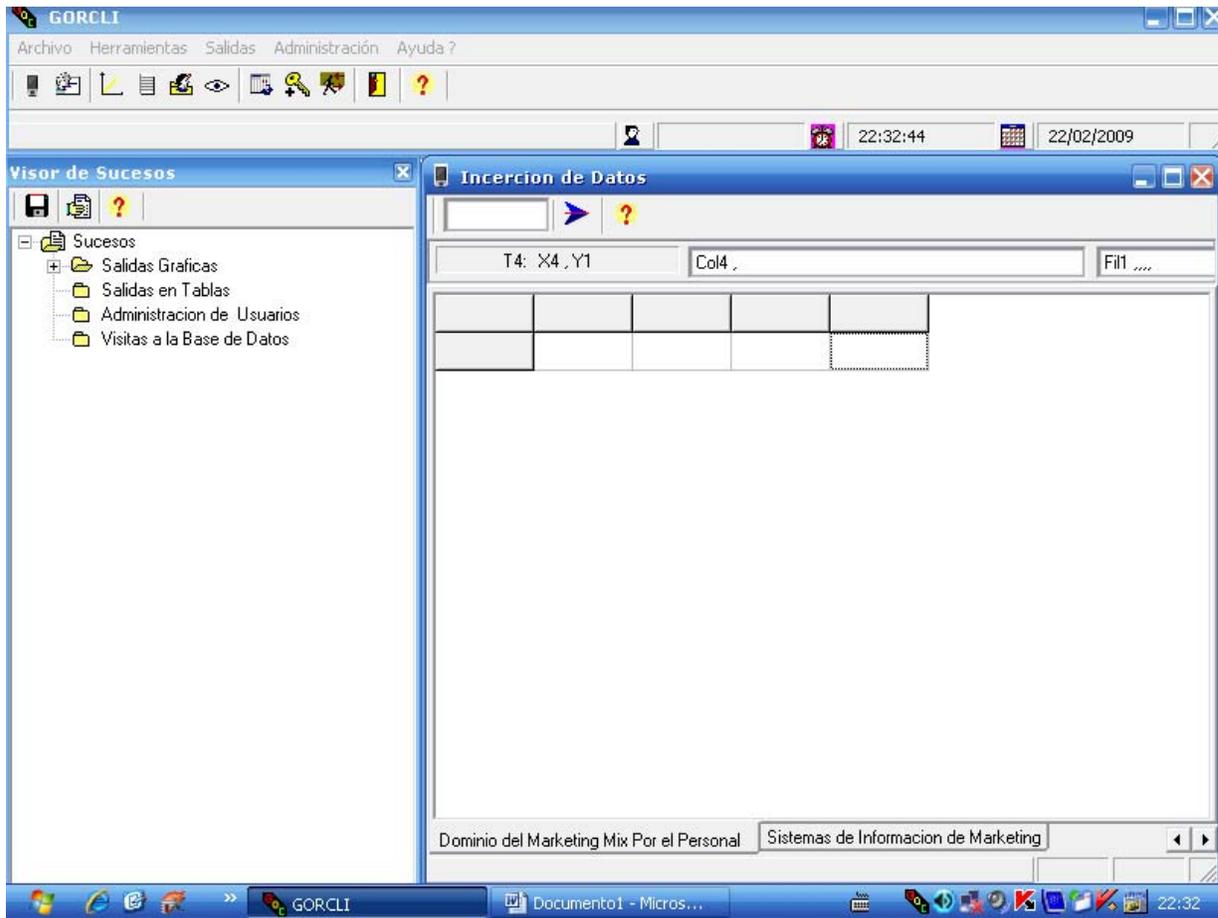
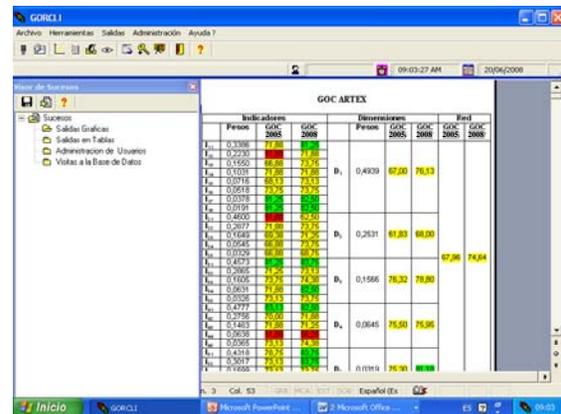
Cómo le ha sido comunicado, usted ha sido seleccionado como experto en la investigación relativa a la validación de un procedimiento para evaluar y mejorar el grado de orientación al cliente en redes extrahoteleras. Quisiéramos conocer su criterio respecto al Grado de Orientación al Cliente que presentan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

			Grado de Orientación al Cliente		
			Bajo	Medio	Alto
			(0° - 60°)	(61° - 80°)	(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 n 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)

The screenshot shows a data table titled 'GOC ARTEX'. The table has columns for 'Person', 'GOC 2005', 'GOC 2006', 'GOC 2007', and 'GOC 2008'. The data is organized into rows for different individuals, with some cells highlighted in green or red.

Person	GOC 2005	GOC 2006	GOC 2007	GOC 2008
01308	71,50	71,50		
01310	80,00	80,00		
01350	80,00	23,35		
01025	71,50	71,50		
00918	80,11	23,33		
00545	71,50	23,35		
00378	71,50	23,35		
00318	71,50	23,35		
04000	80,00	23,35		
02077	71,50	23,35		
01622	80,00	23,35		
00545	80,00	23,35		
00700	80,00	23,35		
04070	71,50	23,35		
02085	71,50	23,35		
01025	71,50	23,35		
00631	71,50	23,35		
00378	71,50	23,35		
04777	71,50	23,35		
01956	80,00	23,35		
01483	71,50	23,35		
00828	71,50	23,35		
00365	71,50	23,35		
04310	71,50	23,35		
02077	71,50	23,35		
01025	71,50	23,35		

Fuente: Carbonell Duménigo (2009).

Anexo 5: Propuesta de diagnóstico de la relación con los clientes en instalaciones hoteleras.

1. Evaluar la página Web corporativa de la instalación hotelera.
2. Evaluar la existencia y uso de una serie de documentos que permiten registrar datos de interés sobre los clientes y posibilitan mejorar y fortalecer dicha relación: libro de incidencias, rooming list, cardex para clientes VIP y asiduos, registro de clientes fidelizados.
3. Evaluar existencia y uso de un manual de comunicación.
4. Evaluar existencia y uso de tarjetas de información y felicitación para los clientes.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 6: Propuesta de clasificación de los grupos implicados para instalaciones hoteleras.

GRUPOS IMPLICADOS		
Clasificación	Internos	Externos
Importancia y Territorialidad	Trabajadores	Clientes, Empresa Eléctrica, Acueducto, Empresa de comunicaciones. Proveedores. Competidores.
Afinidad		Otros comercializadores (TTOO, Agencia de Viajes)

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 7: Segmentaciones Avanzadas para utilizar en la Segmentación de clientes en instalaciones hoteleras.

- Por Ciclos de Vida del Cliente: Los segmentos no son estáticos. Deben evolucionar. Un cliente pasa por distintos estadios por lo que la segmentación debe ser dinámica y evolutiva para adaptarse a nuevas realidades de la cartera. Desarrollando procesos de segmentación evolutivos, se adaptan los planes de marketing de una compañía al ciclo de vida y a la realidad cambiante de los clientes.
- Valor Potencial del Cliente: La segmentación debe girar en base al valor del cliente. El perfil de cada consumidor o grupo proporciona la información necesaria para estimar su valor y saber cuál será su reacción frente a la propuesta de la empresa y qué rentabilidad generará en el futuro. Es vital distinguir entre CMVs (Clientes de Mayor Valor), CMPs (Clientes de Mayor Potencial), BZs (Below Zeros o Clientes Irrentables).
- Por Momentos de Consumo: Ser capaces de identificar momentos de compra a veces es más importante que la perfecta descripción de clientes. El momento de consumo del cliente permite personalizar la comunicación, la oferta, el canal y el precio. Para una cadena de distribución de mobiliario no es lo mismo una joven pareja que acaba de mudarse y necesita decorar toda la casa, que una familia numerosa que acaba de traer a vivir a los abuelos.

Anexo 8: Propuesta de los pasos a seguir en la segmentación de mercados según Sosa Barreneche (2003), para instalaciones hoteleras.

1. Definición de los objetivos.
2. Diseño de la investigación.
3. Definición de los criterios para la segmentación.
 - Macrosegmentación o campo de actividad
 - Microsegmentación o definición de los segmentos propiamente dicho: utilizando las Segmentaciones Avanzadas:
 - Por Ciclos de Vida del Cliente.
 - Valor Potencial del Cliente.
 - Por Momentos de Consumo.
4. Recogida y análisis de datos.
5. Interpretación de los resultados e implementación de las acciones.

Anexo 9: Propuesta de procesos de relación con el cliente en instalaciones hoteleras.

Procesos de relación con el cliente en instalaciones hoteleras:

Procesos del Departamento de Recepción:

- Proceso de reservas de habitaciones: las solicitudes de alojamiento deben ser atendidas en el hotel las 24 horas del día, por el departamento de reservas vía fax, Internet, correo electrónico, teléfono o directamente en recepción. Todas las reservas deben ser confirmadas o no por escrito en un tiempo no mayor a 24 horas, repitiéndose todos los datos en caso de confirmación. El departamento de reservas no debe denegar automáticamente las reservas que se soliciten, debe anunciar al cliente que el hotel no dispone de capacidades pero que anotará los datos por si surgen posibilidades, tanto en ese hotel como en cualquier otro dentro del destino, sugiriéndole algunos y garantizándole la gestión de reserva. Este departamento ofrece al cliente la primera impresión del nivel de servicios del hotel. Por tanto requiere de un trato amable y profesional.
- Proceso de atención a clientes VIP (persona muy importante): los clientes VIP nunca serán desviados a otro hotel, deben recibir un trato preferencial, siempre deben recibirse por el gerente general o quien éste designe, agradeciendo su preferencia e invitándolos a un cóctel de bienvenida según el gusto del cliente, el gerente general debe ofrecer personalmente toda la información sobre las facilidades del hotel, presentando al conserje, quien dará un trato personalizado al cliente VIP, realizando el check in sin necesidad de la presencia del cliente, acompañándolo a la habitación junto al maletero, diez minutos después, el conserje debe realizar una llamada de cortesía al cliente para saber si todo está en orden. A este tipo de clientes se les pre-assigna una de las mejores habitaciones del hotel. Se debe establecer un módulo de bienvenida para clientes VIP, procurando ofrecer productos del país (tarjetas, flores, cestas de frutas, confituras, bebidas, souvenir y artesanías). La camarera debe cambiar la ropa de cama y lencería diariamente y se realiza diariamente servicio de cobertura entre 6pm y 9pm. Se debe habilitar un cardex para clientes VIP donde se anotan todos los gustos y disgustos del cliente a partir de las experiencias de los empleados que participen en los servicios.
- Proceso del cardex de clientes asiduos: es un registro donde se anotan los gustos y disgustos del cliente, además de los datos de interés (profesión, compañía o negocio,

número de hijos, fecha de cumpleaños...). Para los clientes que no estén hospedados en el hotel el conserje debe enviar tarjetas de felicitación en fechas relevantes que los mismos hayan registrado, para los huéspedes se les debe ofrecer un regalo de cortesía. Siempre que sea posible se debe automatizar en el módulo de front office, para contar con estos datos en el momento de la entrada del cliente al hotel. Los empleados deben tener en cuenta estas fichas de cardex para una mejor atención a los clientes asiduos.

- Proceso de desvío de clientes: los desvíos de clientes de un hotel a otro se producen normalmente por sobreventas de capacidades y si no se actúa profesionalmente se puede afectar la imagen del hotel y originarse reclamaciones. Debe realizarse a un hotel de igual o superior categoría, preferentemente dentro de la misma cadena. Siempre se le dará derecho a los turistas individuales y en el caso de los grupos, al Turista Líder, a realizar una llamada telefónica por un tiempo de tres minutos libre de cargos.
- Proceso de entrada de clientes (check in): se debe realizar teniendo en cuenta el rooming list, que contiene los datos de interés (número del vuelo y hora de llegada, fecha de entrada y salida, nombre y apellidos de cada turista, nacionalidad, clientes VIP, nombre del turista líder, cantidad y tipo de habitaciones por turista...) para el caso de los grupos de turistas; para los clientes individuales asiduos se debe tener en cuenta la ficha del cardex del huésped, asignándole las habitaciones preferidas de ser posible. El portero maletero debe dar la bienvenida a los clientes, el departamento de gastronomía debe ofrecer los cócteles de bienvenida, la recepcionista da también la bienvenida y se le desea una feliz estancia. Conserjería debe ofrecer servicios ejecutivos para facilitar a los clientes su relación y negocios, durante su estancia, enfatizando en los clientes asiduos y VIP, a los que se les debe entregar tarjeta de dirección.
- Proceso para el cambio de habitación: cuando se realiza por necesidad del hotel, el jefe de recepción se lo debe comunicar al cliente, trasladándolo a una habitación similar o mejor, ofreciéndole una cortesía (tarjetas, flores, cestas de frutas, confituras...). Cuando el cambio se solicite por el cliente, se indagará las causas y siempre que sea posible se debe complacer. Los cambios y los motivos se anotarán en el libro de incidencias. Siempre se debe ofrecer el servicio de maletero, las camareras de ambas habitaciones deben recoger y colocar las pertenencias en la nueva habitación de la misma forma en que se encontraban.

- Proceso para el cambio de divisas: se debe realizar en el área de recepción, solo para los clientes hospedados en el hotel, las tasas de cambio deben ser las oficiales que establece el Banco Nacional de Cuba diariamente, las cuales se listarán y colocarán en un lugar visible en la recepción.
- Proceso de servicio telefónico: la operadora y todo empleado que utilice el teléfono debe emplear un tono de voz claro y suave. Se debe usar el nombre del cliente una vez que se sepa, antecedido de señor(a) y tratándolo de usted. Se debe Informar al cliente, cuando necesite dejar una llamada en espera, antes de pasar una llamada, nombre y procedencia de la persona que llama, además de pedir previa autorización, realizando llamadas a los clientes según lo soliciten. No se darán datos personales de los clientes hospedados. Se debe ofrecer servicio de matutino.
- Proceso de servicio de mensaje y correspondencia: los mensajes siempre se consideran importantes y urgentes. Se deben entregar en un sobre cerrado, directamente al cliente o se dejan en la habitación por debajo de la puerta. Se debe ofrecer a los clientes servicio de mensajería nacional e internacional. En el caso de los clientes que ya hayan realizado el check out, se debe proceder a devolver la correspondencia a su lugar de origen.
- Proceso de salidas de clientes (check out): la hora del check out debe estar visible en la recepción. En el caso de los grupos, la noche antes de la salida se le debe enviar una tarjeta a cada cliente con toda la información de salida, para los clientes individuales y directos, el recepcionista debe llamar igualmente la noche antes para darle la información al respecto. Se debe ofrecer servicio de maletero. En caso de prórrogas se debe tratar de complacer al cliente. Se hace necesario imprimir la cuenta antes de cerrarla para la revisión del cliente, que se mostrará a su solicitud, siempre en un portacuentas. Cualquier discrepancia debe ser escuchada y verificada. Se debe cerrar la factura, entregándole una copia al cliente, el cual debe ser despedido deseándole un buen viaje.

Procesos del Departamento de Regiduría de Pisos:

- Proceso para la limpieza de habitaciones: el orden de limpieza debe ser en correspondencia con el estado ocupacional: clientes enfermos, solicitud de servicio de camarera temprano, clientes VIP,.... Todas las habitaciones se deben limpiar diariamente. La camarera debe llamar por teléfono a los clientes que colocaron el cartel de “no moleste”, antes de concluir su turno de trabajo para confirmar que no se solicita el

servicio. Para entrar en la habitación la camarera debe dar tres toques triples, si el cliente se encuentra lo saludará y preguntará si desea que se realice el servicio de limpieza, si el cliente no está, una vez adentro se debe repetir la palabra camarera.

- Proceso para la limpieza de habitaciones ocupadas: se debe realizar en un tiempo no superior a 40 min., tratando de realizarlo cuando el cliente no esté, para no limitar su privacidad. No se deben cambiar de posiciones las pertenencias del cliente. La ropa se debe cambiar según la categoría del hotel (los hoteles cinco estrellas cambio diario) y el estado en que esté la misma. A los clientes VIP se le debe cambiar diariamente la ropa de cama.
- Proceso para el servicio de cobertura: se le debe ofrecer a los clientes VIP y/o hospedados en suites, además de algún cliente que lo solicite. Se debe realizar entre 6pm y 9pm, limpiado ceniceros y cestos, retirando sobrecama y tendiendo bien la cama, se debe hacer la vira, se debe organizar y recoger la habitación, dejando una tarjeta de “buenas noches” en la mesita de noche, graduando el aire acondicionado a temperatura agradable, radio con música suave, y se debe encender una lámpara.
- Proceso para servicios especiales: se debe ofrecer a clientes enfermos y accidentados aunque no lo soliciten, se le debe hacer una visita al cliente por parte de conserjería, gobernanta y/o la camarera, atendiendo las necesidades del cliente y repasando la habitación si su estado lo aconseja.
- Proceso de objetos perdidos y olvidados: cuando se detecta un objeto perdido o roto, la camarera debe reportar a la gobernanta y se le debe preguntar directamente al cliente o se debe dejar una nota sobre lo sucedido, siempre se debe escuchar al cliente para decidir si se procede al cobro o no. En caso de objetos olvidados, a los clientes asiduos se le debe pasar una comunicación según dirección de la ficha de cardex, si el objeto no es reclamado por el cliente en un periodo de seis meses, se le debe entregar a la camarera que lo encontró.
- Proceso de servicio de lencería y ropería: el ropero valet es la persona encargada de recoger y entregar la ropa al cliente, que se debe recoger diariamente en la bolsa de lavandería, siempre en presencia de la camarera.

- Proceso de servicio de tintorería: se debe realizar el servicio de lavado y planchado, deberá existir en la tintorería, un área de recepción y despacho donde se entregará la ropa del cliente, con su nombre y número de habitación en una cinta adhesiva.
- Proceso a seguir cuando la ropa del cliente sufre daño: una vez conocido por el jefe de lavandería, la gobernanta, el departamento de economía y la dirección de la instalación, quienes deben valorar la prenda, se le debe comunicar al cliente, pidiéndole en todo momento disculpas y brindándole una compensación en género y valor.

Procesos del Departamento de Servicios Gastronómicos:

- Proceso para el servicio a la carta: Una vez iniciado el servicio, no se debe demorar el plato principal más de 20 minutos en presentarse al cliente, excepto platos específicos tales como arroces combinados, lo cual se debe informar al cliente. El chef debe personalmente presentarse en el salón, uniformado y cumpliendo los estándares generales de higiene y preguntando por la satisfacción directamente a los clientes. Los menús se deben concebir y/o ajustar a partir de un estudio de ingeniería del menú, que combina la satisfacción del cliente con eficiencia económica.
- Proceso para el servicio en restaurantes: El maître, el Jefe de Salón o el capitán deben dar la bienvenida en la puerta a los clientes, saludando según la hora del día y llamando por el nombre o apellidos si se les conoce. Les debe preguntar si existe reserva y la cantidad de comensales, debe acompañar la partida de comensales a la mesa (siempre delante de la partida) y los debe ayudar a acomodarse, sugiriendo los aperitivos del bar. Se le indicarán al dependiente el pedido de los aperitivos del bar. Mientras son preparados los aperitivos, el capitán o el dependiente deben presentar los menús o cartas de precios y la carta de vinos; deben brindar un saludo de cortesía, teniendo en cuenta que se acercan a la mesa por primera vez. Se debe entregar una carta de precios a cada comensal, repartidas de acuerdo al orden establecido. Siempre se les debe desear a los clientes buen provecho y se les debe preguntar por la satisfacción. El jefe de salón o el capitán deben despedir a los clientes, dándole las gracias, acompañándolos hasta la salida del salón y abriéndoles la puerta.
- Proceso para el servicio de bares: El dependiente siempre debe estar atento a la llegada de los clientes para saludarlos, anteponiendo la palabra Señor(a) y llamándolos por sus nombres y/o apellidos, si los conoce. En caso de estar atendiendo a otro cliente, con un discreto y elegante gesto se les debe indicar que se ha notado su presencia. Durante el

servicio se debe realizar la gestión de venta al proponer la reposición de bebidas, cuando éstas hayan sido consumidas a poco menos de la mitad. Siempre se les debe preguntar a los clientes por su satisfacción. El barman o dependiente debe despedir a los clientes. El barman o dependiente debe retirar el servicio de la mesa, inmediatamente después de retirarse los clientes.

- Proceso para el servicio de habitaciones: Se debe contestar al teléfono nunca después de tres timbrados. Respondiendo de forma clara y pausada, con la siguiente etiqueta telefónica: Servicio de habitaciones (saludar según la hora del día); Le habla... ¿En qué puedo servirle? Anotando el pedido en la comanda. El dependiente debe confirmar el pedido de los huéspedes repitiendo cada uno de los renglones solicitados, así como el número de la habitación. Al terminar la confirmación, se les debe preguntar: ¿Desearía algo más? Informando a los huéspedes el tiempo aproximado que tomará realizar el servicio. Este tiempo debe estar en correspondencia con los tiempos de elaboración de cada plato, más 10 minutos por concepto de servicio. Al llegar a la habitación se deben dar tres toques continuos y se debe decir inmediatamente la expresión “Servicio de habitaciones”. Cuando los huéspedes abran la puerta, se les debe saludar según la hora del día y se les debe llamar por sus nombres y/o apellidos, si se conocen. El dependiente se debe retirar utilizando la expresión de “Buen provecho”, despidiéndose según la hora del día y llamando a los huéspedes por sus nombres y/o apellidos, si los conoce.
- Proceso para el servicio de minibares: El minibar debe tener un inventario fijo, cuya reposición se debe realizar diariamente en el horario que se establezca o cuando lo soliciten los huéspedes. Cada vez que se realice la reposición se debe confeccionar un cheque con los productos consumidos, el cual deberá ser firmado por los huéspedes.

Fuente: Elaboración propia a partir del Manual de Explotación Hotelera.

Anexo 10: Una sesión de tormenta de ideas y su procedimiento como propuesta para la definición de Factores Claves del Éxito en instalaciones hoteleras.



Fuente: <http://www.conocimientosweb.net/zip/article1873.html>

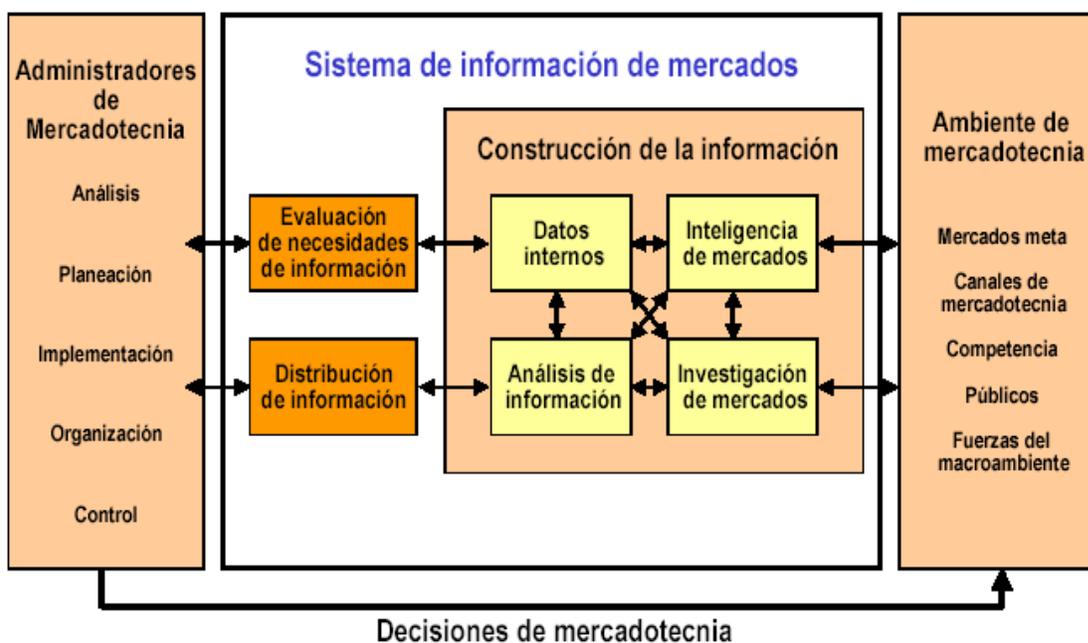
El procedimiento:

1. Definir el problema: Se piden sugerencias de cuál es el problema más importante. No se permiten las críticas (a las sugerencias de los demás) por parte de nadie. Se escribe en la pizarra todos los problemas propuestos. Se agrupan los problemas similares o relacionados, y después se ordenan y listan por orden de prioridad (empezando por los más importantes).
2. Señalar la meta: Se invierte la definición del problema (su solución). La solución al problema definido en la etapa anterior es la meta. Se define la meta como solución al problema. Se escribe la meta en la pizarra, luego se recuerda al grupo que esta meta es la que han elegido.

3. Definir el objetivo: Se explica la diferencia entre una meta y un objetivo. El moderador debe saber que (un objetivo debe ser medible, finito y tener una fecha de conclusión). Se pide al grupo que sugiera objetivos. Se escriben todos los objetivos propuestos en la pizarra. No se aceptan críticas (a ninguna sugerencia) por parte de nadie. Se agrupan los objetivos similares o relacionados. Se ordenan y listan por orden de prioridad (empezando por los más importantes), luego se recuerda al grupo que son ellos los que han generado el (los) objetivo(s) principal(es).
4. Identificar recursos e impedimentos: Se pide al grupo que sugiera recursos e impedimentos. Se escriben todos los recursos e impedimentos en la pizarra. No se aceptan críticas (a ninguna sugerencia) por parte de nadie. Se agrupan los recursos similares o relacionados. Se ordenan y listan por orden de prioridad (empezando por los más importantes). Se recuerda al grupo que son ellos, los que han generado la lista. Se agrupan los impedimentos similares o relacionados. Se ordenan y listan por orden de prioridad (empezando por los más importantes), luego se recuerda al grupo que son ellos los que han generado el orden de la lista.
5. Identificar una estrategia: Se pide al grupo que sugiera estrategias. Se escriben las estrategias propuestas en la pizarra. No se aceptan críticas (a ninguna sugerencia) por parte de nadie. Se agrupan las estrategias similares o relacionadas. Se ordenan y listan por orden de prioridad (empezando por las más importantes). Se recuerda al grupo que son ellos los que han generado la lista. Se elige la estrategia situada al principio de la lista.
6. Resumir en la pizarra las decisiones del grupo: el problema, la meta, los objetivos, los recursos, los impedimentos y la estrategia.
7. Se informa al grupo que han producido un plan de acción. Si alguno se presta a escribir lo que se ha decidido en cada una de las categorías de arriba, tendrán el núcleo de un documento estándar de planificación. Se les hace saber lo han elaborado como equipo, y que el plan «les pertenece».

Anexo 11: Propuesta para el análisis y recogida de información de marketing en instalaciones hoteleras.

Sistema de información de mercados (Kotler)



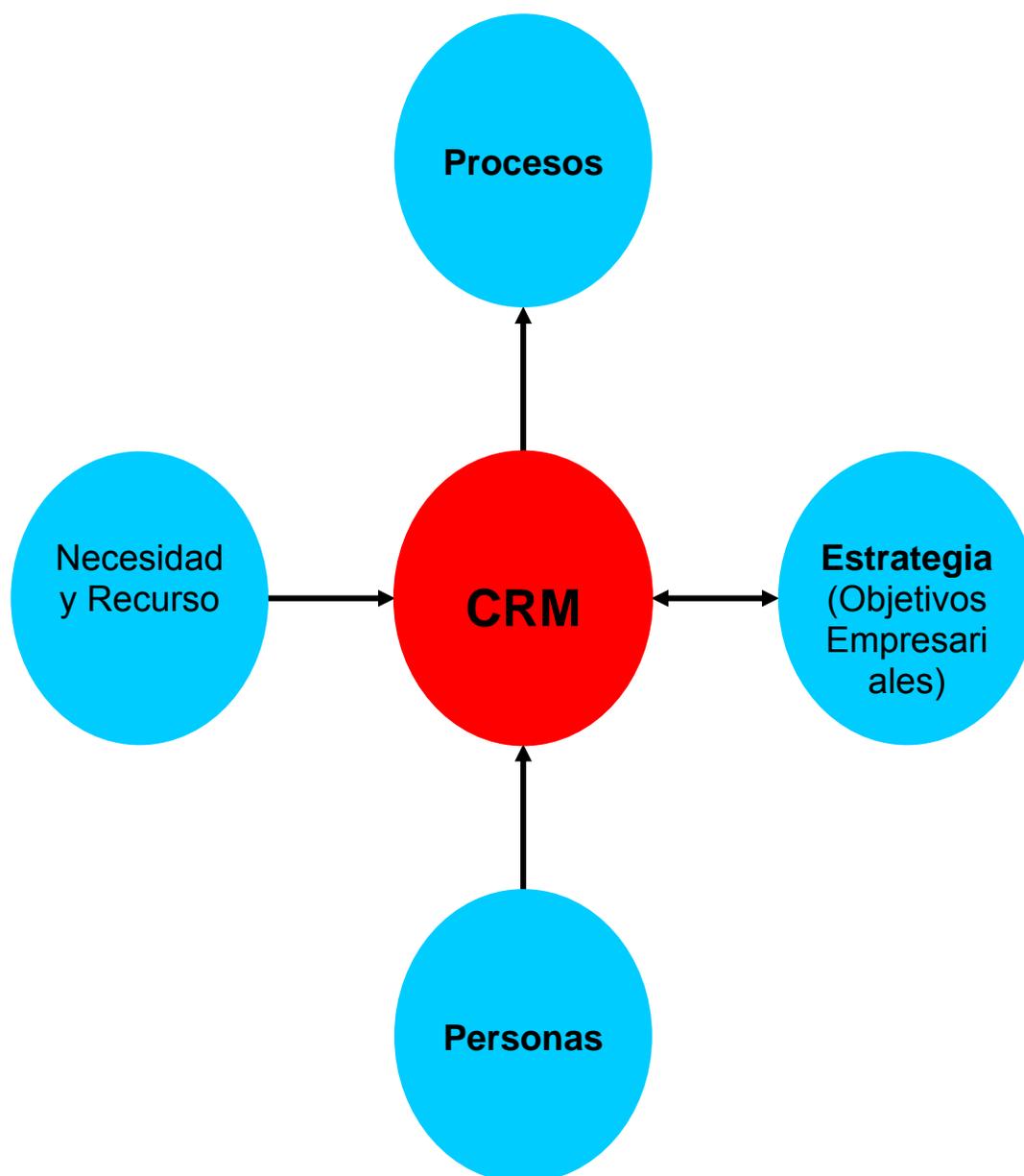
Fuente: Kotler (1995)

Se recoge y analiza la información mediante:

1. Sistema de informes internos: Todas las empresas cuentan con informes internos donde aparecen costos, inventarios, flujo de cajas, cuentas por cobrar y pagar, etc. Toda esta información permite a los gerentes tomar decisiones. Ejemplos: Presupuesto sobre publicidad, presupuesto y estrategia de marcas, etc.
2. Sistema de inteligencia de marketing: Es un grupo de fuentes y métodos con los cuales los ejecutivos obtienen diariamente su información sobre los cambios del ambiente comercial. Ejemplos: Libros, revistas y publicaciones de negocios, compra de información a las firmas que ofrecen este servicio, espionaje comercial, etc.

3. Sistema analítico de marketing: Se compone de técnicas muy refinadas para analizar los datos y problemas de marketing:
 - Banco de datos estadístico: Análisis de regresión, análisis de correlación, análisis factorial, análisis discriminativo.
 - Banco de modelos: Modelo de diseño, modelo de fijación de precios, modelo de mezcla de medios publicitarios.
4. Sistema de investigación de mercado: Es el diseño, obtención, análisis y comunicación sistemáticos de los datos y hallazgos relacionados con un problema específico de marketing que afronta la compañía, para realizar estudios sobre situaciones específicas. Todas las empresas necesitan realizar investigación de mercado si de veras desean atender a sus clientes, a los competidores, y distribuidores.

Anexo 12: Propuesta de la utilización de los cuatro pilares básicos para alcanzar el éxito al referirse a CRM en instalaciones hoteleras.



Fuente: Elaboración Propia.

Pilares Básicos planteados por Raúl Abad (2004).

5. Estrategia: Obviamente, la implantación de herramientas CRM debe estar alineado con la estrategia corporativa y estar en consonancia de las necesidades tácticas y operativas de la misma. El proceso correcto es que CRM sea la respuesta a los requerimientos de la estrategia en cuanto a la relaciones con los clientes y nunca, que se implante sin que sea demasiado coherente con ella.
6. Personas: La implantación de la tecnología no es suficiente. Al final, los resultados llegarán con el correcto uso que hagan de ella las personas. Se ha de gestionar el cambio en la cultura de la organización buscando el total enfoque al cliente por parte de todos sus integrantes. En este campo, la tecnología es totalmente secundaria y elementos como la cultura, la formación y la comunicación interna son las herramientas clave.
7. Procesos: Es necesaria la redefinición de los procesos para optimizar las relaciones con los clientes, consiguiendo procesos más eficientes y eficaces. Al final, cualquier implantación de tecnología redundará en los procesos de negocio, haciéndolos más rentables y flexibles.
8. Tecnología: También es importante destacar que hay soluciones CRM al alcance de organizaciones de todos los tamaños y sectores aunque claramente la solución necesaria en cada caso será diferente en función de sus necesidades y recursos.

Anexo 13: Propuesta para la elaboración de los objetivos estratégicos, criterios de medida y plan de acción para cada área de resultados clave en instalaciones hoteleras.

AREA DE RESULTADOS CLAVE 1:				
OBJETIVO ESTRATEGICO No 1:				
CRITERIO	ACCIONES	FECHA	PARTICIPANTES	RESPONSABLE

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 14: Propuesta para la realización del control y retroalimentación de la estrategia en instalaciones hoteleras.

ÁREAS DE RESULTADOS CLAVE	RENDICIÓN DE CUENTAS POR MESES (en cada año.)											
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D

Fuente: Elaboración propia.

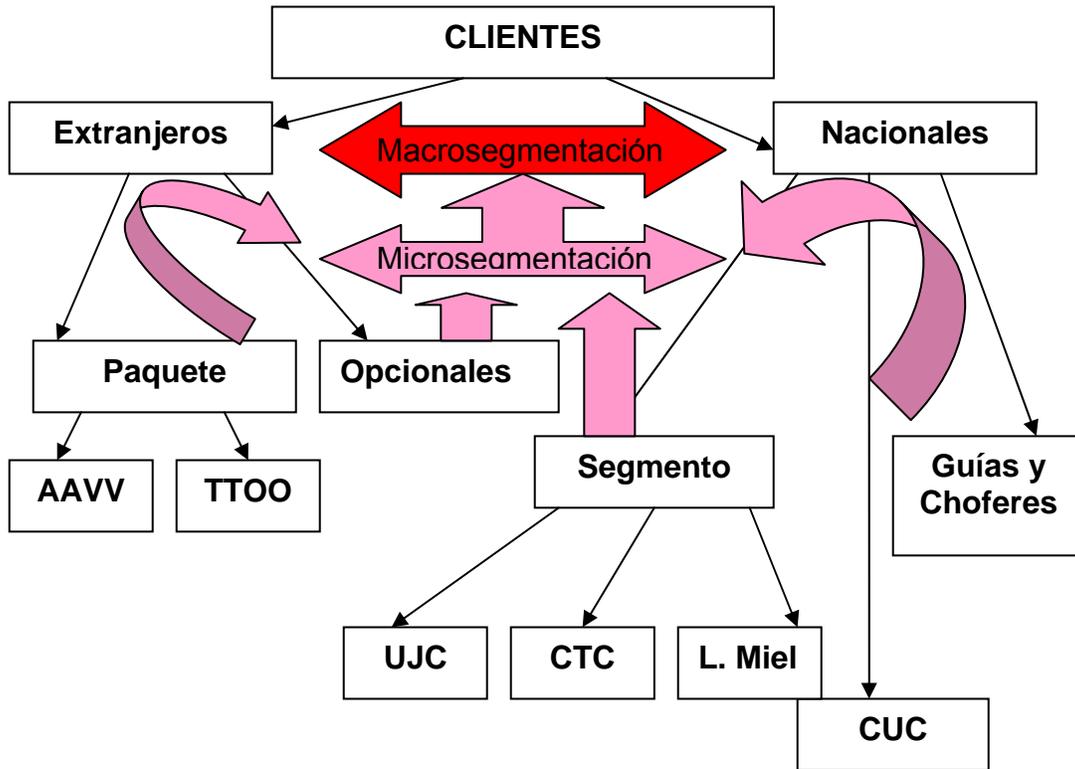
ANEXO 15: Encuesta para evaluar la satisfacción del cliente en el complejo hotelero CUBANACAN sancti spíritus.

<p><i>Estimado huésped:</i></p> <p>El grupo hotelero CUBANACAN le da la bienvenida a nuestra instalación. Agradecemos que haya seleccionado uno de nuestros hoteles para disfrutar de su estancia en Cuba.</p> <p>Haremos que se lleve un maravilloso recuerdo de nuestro país, garantizándole una estancia placentera con un servicio de calidad.</p> <p>Como su opinión es lo más importante para evaluar nuestros servicios, le pedimos nos transmita sus criterios.</p> <p>Muchas Gracias por su cooperación!.</p> <p>Dear Guest:</p> <p>The CUBANACAN hotel group welcomes you to our resort. We really appreciate your choosing us to enjoy your staying in Cuba.</p> <p>We will do whatever necessary for you to have a wonderful memory of your visit to our country. Quality is our main premise.</p> <p>As your opinion is quite important to us, we ask you to evaluate our services in every area.</p> <p>Thank you very much for your help!.</p>	<p>1.-Marque según su grado de satisfacción: Choose according to your satisfaction degree: (1) Alto (2) Medio (3) Bajo High Regular Low</p> <p>-Recepción/Reception: Amabilidad y Cortesía Staff attitude Información/Information Rapidez/ Promptness</p> <p>-Habitación/ Room: Limpieza y Orden/Cleanliness Mobiliario y decoración General Comfort Iluminación/ Lights</p> <p>-Cuarto de Baño/ Bathroom: Limpieza/ Cleanliness Temperatura del Agua/ Water Temp.</p> <p>-Restaurante/Restaurant: Amabilidad/ Staff attitude Variedad del menú/Variety Calidad de los alimentos/ Quality of the meal Prontitud en el servicio/ Promptness</p> <p>-Bar: Variedad y Calidad de las bebidas/ Variety and quality of the drinks Amabilidad/Staff attitude Rapidez/ Promptness</p>	<p>Aspectos Generales/ General aspects:</p> <p>TV satelital / Satellite TV Solucion de quejas o problemas/ Solution to queries/ problems Precios/ Prices Seguridad/ Safety Apariencia personal/ Staff appearance</p> <p>Alguna sugerencia?/ Suggestions? _____</p> <p>2.-Marque con una X según sus características/ Choose according to your characteristics: Motivo de su viaje/ You visited us for: Negocios/ Bussines Placer/ Leisure Salud/ Health Otros/ Others Por qué escogió nuestra instalación?/ You chose our resort for: Calidad del servicio/Quality of the service Precio/ price Ubicación / Location Visita anterior/ Previous visit Recomendación/ Suggestion Otros/ Others Datos personales/Personal data: Sexo/ Sex: M ___ F ___ Edad/ Age: 16 a / to 35 ___ 36 a / to 55 ___ + 55 ___</p> <p>Nacionalidad/ Nationality: _____</p>
---	---	--

Anexo 16: MATRIZ DAFO del Complejo Hotelero Cubanacán Sancti Spíritus como parte del Diagnóstico Estratégico.

	Oportunidades			Amenazas				
	1	2	3	1	2	3		
Fortalezas	1	0	1	0	1	1	0	3
	2	0	0	0	1	0	0	1
	3	1	1	1	1	0	0	<u>4</u>
	4	1	1	0	0	0	0	2
	5	0	1	1	0	1	1	<u>4</u>
	MX-MX			<u>8</u>	MX-MN		6	
Debilidades	1	0	0	0	1	1	0	2
	2	0	1	0	1	1	0	<u>3</u>
	3	0	0	1	0	1	0	2
	4	0	0	1	0	1	0	2
	MN-MX			3	MN-MN		6	
		2	<u>5</u>	4	5	<u>6</u>	1	

Anexo 17: Segmentación de los clientes que se reciben en el Complejo Hotelero CUBANACAN Sancti Spiritus.



Anexo 18: Objetivos Estratégicos Relacionales y Criterios de Medida con su correspondiente Plan de Acción, para el Complejo Hotelero CUBANACAN Sancti Spiritus

Objetivo Estratégico Relacional: Mejorar la relación con los clientes y su fidelización.

.Criterio	Acciones	Fecha	Participantes	Responsable
Mejorar e incrementar los procesos de relación con los clientes para lograr que confíen en los servicios.	Realizar el proceso de cambio de divisa.	Diario	Responsable de procesos	Director
	Realizar proceso de minibares en las habitaciones, con un inventario fijo destinado a ello.	Jul.		
	Habilitar una extensión telefónica en cada restaurante para el servicio de habitaciones, de modo que se personalice la atención al cliente.	Jul.		
	Devolver la correspondencia de todo cliente que haya realizado el check out, a su lugar de origen, garantizando seguridad en la comunicación.	Diario		
	Crear libro de incidencias, incluyendo en él, los cambios de habitación con sus respectivas causas.	Mensual		
	Brindar una cortesía (frutas, flores, souvenir, tarjetas...) cuando se realice un cambio de habitación no solicitado por el cliente.	Diario		
	Crear un Manual de Comunicación con los aspectos	Jul.		

	más elementales de los diferentes idiomas de los principales mercados emisores. Se debe incluir el Español.			
Aumentar la interacción con el cliente de modo que pueda acceder a cualquier información del Complejo y de la ciudad, incluso desde el exterior, y pueda además mantener las relaciones con su país siendo huésped de la instalación.	Establecer el servicio de Internet.	Dic.	Comercial e Informático	Director
	Crear una página Web del Complejo y de la ciudad, con fácil acceso y actualización precisa.	Sept.		
	Crear un Cibercafé con al menos dos computadoras con acceso a estos servicios y otros.		Dic.	
Recoger información a los clientes que abarque los datos de mayor interés para el hotel tales como: profesión, compañía o negocio en que trabaja, fecha de cumpleaños, estado civil, aniversarios,	Establecer los controles necesarios para asentar la información requerida a todo el cliente que arribe al Complejo.	Diario	Comercial	Director
	Crear cardex para clientes VIP y asiduos.	Jun.		

número de hijos, etc., que permitan ofrecer un trato personalizado.			Comercial	
Establecer tratamiento preferencial a clientes fidelizados, lo cual estará determinado a partir de la segunda visita al Complejo.	Personalizar aún más el trato, teniendo en cuenta las preferencias (gustos y disgustos) de los clientes de mayores índices de repitencia.	Jun.		Director
	Entregar un obsequio típicamente cubano: un tabaco o llavero con el logo para los hombres y una flor natural para las damas.	Jun.		
Incrementar las atenciones según nivel de repitencia.	Hospedar al cliente, en la habitación de preferencia. Para ello, Conserje u otro miembro del Consejo de Dirección, hará llegar la información con suficiente tiempo de antelación. Brindar servicios ejecutivos para facilitar sus negocios. Ser recibido en la llegada por un directivo, preferentemente por el Gerente General. Entregar tarjeta identificativa para los Clientes distinguidos. Entregar un regalo de cortesía (artesanía, vinos o rones cubanos, Pullovers, gorras, fosforeras y abanicos que promuevan la ciudad.)	Jun.		Director

	Enviar felicitación a nombre del hotel por sus aniversarios.			
	Realizar invitación a excursiones terrestres o marítimas, eventos culturales.			
	Conocer de primera mano su nivel de satisfacción.			
	Entregar un álbum de foto a los clientes que visitaron el hotel con anterioridad y repiten su visita.			
	Realizar servicio de cobertura como cortesía.			

**Anexo 19: Control de Datos Generales de los Cuadros de Dirección del Complejo
Hotelero CUBANACAN Sancti Spíritus**

Cargo	Nombre y Apellidos	Carné Identidad	Sexo	Integración Política	Año Alta en Cargo	Años en Dirección	Nivel Educativo (vencido)	Especialidad Profesional	Nivel de Preparación profesional	Idioma que domina	Nivel Idiomático	Año de Alta en Turismo	Años de cuadro en Turismo
Director	Bladimir Pérez Martín	61081802149	M	PCC	2005	17	SUP	Ciencias Sociales	Diplom	INGL	II	1995	12
Subdirector Económico	Janet Pérez Pérez	80032913958	F	UJC	2006	1	SUP	Lic. Contabilidad	Ning	NING	NING	2005	1
Subdirector RRHH	Noyariz González Ulloa	72122501336	F	PCC	2000	7	SUP	Lic. Derecho	Diplom	INGL	I	2000	7
Jefe Servicios Gastronómicos	Rolando González Ruiz	73090600940	M	PCC	2003	5	SUP	Lic Matemática	Diplom	INGL	III	2000	5
Jefe Alojamiento	Beatriz Morell Valdivia	61021702216	F	PCC	2006	1	M/S	TM Hotelería	Ning	INGL	I	1996	1
Jefe Abastecimiento	Luis Pérez Toledo	68072603264	M	PCC	2007	9	SUP	Ing. Mecánico	Máster	VARIOS	II	1999	9
Jefe Seguridad y Protección	Edel Valdez Cañizarez	54011901368	M	PCC	2001	6	SUP	Lic. Ciencias Penales	Ning	NING	NING	2001	2

**Anexo 20: Control de Datos Generales de los Especialistas del Complejo Hotelero
CUBANACAN Sancti Spiritus**

Cargo	Nombre y Apellidos	Carné Identidad	Sexo	Integración Política	Año Alta en Cargo	Nivel Educativo	Especialidad Profesional	Nivel Prepar. Prof.	Idioma que domina	Año Alta Turismo
Técnico Relaciones Públicas.	Yamilka Bernal Darias	76081527598	F	UJC	2006	SUP	Lic. Alimentos	Post. G	ING III	2000
Esp. Ahorro Uso Racional Energía.	Ulises Rodríguez Abreus	61082202665	M	PCC	2007	SUP	Ing. Termoelectrónico	Otros	ING II	1999
Camarera J. Brigada	Mirla Y. Pérez Rodríguez	70102802633	F	PCC	2006	SUP	Lic. Maestro Primario	Otros	ING II	1996
Especialista Ciencias Informáticas	Victor M. Glez Guerra.	72011800548	M	UJC	2007	SUP	Ing. Mecánico	Otros	ING I	2003

Anexo 21: Principales cursos que acreditan el nivel de preparación profesional de los cuadros de dirección del Complejo Hotelero CUBANACAN Sancti Spíritus

- Diplomados en temáticas referentes a su área de trabajo. (A+B, etc.)
- Diplomados en Dirección Hotelera.
- Diplomados en Gerencia Comercial.
- Especialización en Turismo.
- Maestría en Ingeniería Industrial, Gestión de la Calidad, Dirección.
- Cursos de Post Grado.
- Cursos Idiomáticos.
- Seminarios sobre Nuevas Tendencias en el Turismo.

Anexo 22: Análisis de las propuestas del Grupo Focal en la corroboración de la Estrategia de Marketing Relacional en el Complejo Hotelero CUBANACAN Sancti Spíritus

Elementos que no se aceptaron, se toman los de la Estrategia General

Primeros Elementos Propuestos. (G. Focal)	%	Elementos Propuestos por el Moderador.	Elementos Aceptados.	%
Diagnóstico Empresarial	100%	Diagnóstico de la relación con los clientes	Diagnóstico de la relación con los clientes	100%
Grupos implicados	100%		Grupos implicados	100%
Escenarios*	75%	Segmentación de clientes	Segmentación de clientes	100%
		Identificación de los procesos de relación con el cliente	Identificación de los procesos de relación con el cliente	100%
Factores claves de éxito	95%		Factores claves de éxito	100%
		SIM	SIM	100%
		Tecnología CRM	Tecnología CRM	100%
Misión*	95%	Visión	Visión	100%
Objetivos estratégicos y Criterios de medida.	100%		Objetivos estratégicos y Criterios de medida.	100%
Plan de Acción	100%		Plan de Acción	100%
Control y retroalimentación de la estrategia	100%		Control y retroalimentación de la estrategia	100%