



*Ministerio de Educación Superior  
Universidad de Sancti Spiritus: "José Martí Pérez"  
Facultad de Humanidades  
Departamento Estudio Socioculturales.*

*Diploma en Estudios Socioculturales.*

*Título:*

*La cultura de atención al cliente en las  
Tiendas CIMEX del municipio  
Sancti Spiritus.*



*Autor: Yessika Boada Hung*

*Tutora: Msc. Lidia Yolanda Brito Águila*

*Sancti-Spiritus*

*2011*

*Bienaventurado el hombre que haya la sabiduría, y que obtiene la inteligencia; porque su ganancia es mejor que la ganancia de la plata, y sus frutos más que el oro fino.*

*Proverbios 3.13*

*A Dios por su inmensa misericordia.*

*A mis padres y a toda mi familia.*

*A mi Villa del Espíritu Santo, por sus calles y fachadas.*

*A la noche porque en ella guardo mis secretos.*

*A todos los que creyeron en mí, y a los que no por hacerme fuerte.*

*A los ladrones que se roban mi sonrisa.*

*A mis sueños.*

## AGRADECIMIENTOS

---

*A Dios por darme la sabiduría y por tenerme en cuenta incluso antes de nacer.*

*A mis padres por su constante esfuerzo en complacerme.*

*A mi hermana, abuela, cuñado y sobrinos porque juntos construyen mi faro.*

*A mi abuelo por enseñarme a reír en los momentos difíciles.*

*A mis primos y tíos queridos por el apoyo brindado en especial a Marlenes, Arley, Rule, Levia, Marilín, Carlos, Isabelita y a mis gordas.*

*A Yara por enseñarme a no conformarme y aspirar siempre algo más.*

*A Lety, Duny y Olguita por ya formar parte de mi familia.*

*A mis príncipes azules Jailor, Alai, Tony y Jorgito por rescatarme de mis aprietos.*

*A todos mis profesores que de una manera u otra influyeron en mi formación.*

*A mi tutora Yolanda, por su tiempo dedicado a esta investigación.*

*Al Departamento de Auditoría, especialmente a Irelis, Homero, Daria, Ester Mary, Félix, Maritza, Alexito, Raulito y María Elena.*

*A William, Eli, Yaremis, Cristian y Bebo por el amor que me brindan.*

*A mis compañeras de grupo.*

*A mis amigos Dunia, Ivón, Idalia, Gimena, Saul, Raciél, Lyzmar y Penélope, porque sin ellos la felicidad nunca es completa.*

*A Marwin, Alber, Mírelis, Marta, Naibí, Yarisbey, Lisbet, Nory, Yulia, por su apoyo incondicional*

*A CIMEX por abrirme sus puertas y al departamento de Comunicación Social.*

*A mis pastores y todos mis hermanos en la fe.*

*A Daylin por mostrarme que el mundo está en manos de aquellos que tienen el coraje de soñar y de correr el riesgo de vivir sus sueños.*



El siguiente estudio se realiza con el objetivo de describir cómo se manifiesta la cultura de atención al cliente en los trabajadores de las tiendas CIMEX del Municipio de Sancti Spíritus, en el período comprendido entre el año 2008 hasta inicios del 2011. Adoptando una metodología cualitativa se emplearon varias técnicas de investigación aplicadas a la muestra escogida, estas fueron: análisis de documentos, cuestionario, observación participante encubierta y entrevista semiestructurada individual. En consecuencia con los resultados obtenidos, se proponen acciones socioculturales para de alguna manera fortalecer la cultura de atención en estas instituciones.

## ABSTRACT

The following work aims to describe how customer care culture is presented among the workers belonging to CIMEX shops from Sancti Spíritus county, during the period between 2008 and the beginning of year 2011. Adopting a qualitative methodology may research techniques were applied to the chosen sample, among them: document analysis, questionnaire, covered participant observation and individually structured interview. Some sociocultural actions were proposed from the results obtained to reinforce the customer care culture in these institutions.

Introducción.....	1
Capítulo 1: Fundamentación teórica.....	7
1.1 Breve acercamiento teórico a los términos de cultura y atención al cliente .....	7
1.1.1 Los valores materiales y espirituales presentes en las instituciones .....	10
1.1.2 Procedimientos para crear, aplicar y transmitir los valores materiales y espirituales en la institución .....	14
1.2 Los procesos de formación y capacitación: importantes desafíos a desarrollar por las unidades de servicio .....	18
1.2.1 Las normas de conductas empleadas por los vendedores: un importante eslabón para desarrollar estos procesos.....	20
1.3 El cliente, elemento vital de cualquier organización.....	23
Capítulo 2: Fundamentos metodológicos .....	26
2.1 La cultura de atención en las organizaciones .....	26
2.1.2 La cultura de atención al cliente un aspecto sociocultural a debate .....	28
2.2 Planteamiento del problema .....	29
2.3 Definiciones conceptuales y operacionales.....	32
2.4 Metodología utilizada .....	36
2.4.1 Selección de la muestra .....	36
2.4.2 Métodos y técnicas empleados.....	37
2.4.3 Descripción de la etapa de análisis. ....	39



Capítulo 3: Análisis de los resultados .....	40
3.1 Caracterización de la cadena de tiendas CIMEX del municipio de Sancti Spíritus...	40
3.2 Resultado de los procesos de formación obtenidos por los trabajadores de las tiendas CIMEX del municipio de Sancti Spíritus.....	44
3.2.1 Conductas y formas de actuar durante el servicio.....	47
3.3 Los valores materiales y espirituales que se manifiestan en la cultura de atención al cliente en las tiendas CIMEX.....	49
3.4 Análisis de la cultura de atención al cliente en función de nuevas acciones socioculturales a desarrollar por la gerencia.....	57
Conclusiones .....	61
Recomendaciones .....	62
Bibliografía.....	64
Anexos.....	67



## Introducción

La cultura de atención al cliente es un término usado internacionalmente en todas las entidades de servicio, muchos tienden confundirlo con la definición de cultura organizacional (entiéndase esta como los valores que una organización tiende a proyectar). La cultura de atención va más allá de lo general, va a lo particular de cada persona que trabaja directamente con el cliente, a sus motivaciones, a su procesos de formación y capacitación, a los valores que han adquirido en la organización donde trabajan y en la sociedad que pertenecen, que influirán y determinarán su comportamiento a la hora de atender al cliente.

Este término deviene de la confusa reglamentaria de protección al consumidor del Código de Napoleón que se centra en la noción de la libertad pactada, en la que se exponía claramente la buena atención que debía prestar la persona que ofrecía el servicio directamente al cliente, donde el Estado iba a intervenir no con el objeto de resguardar un interés público, sino privado. La historia de la atención al consumidor se vuelve interesante y revela en sus huellas cuánto ha evolucionado.

Pese al devenir de su posicionamiento en la sociedad actual, existieron diferentes doctrinas que entorpecían una declaración de los derechos de los consumidores. Algunas de ellas exponían como lógico que el empresario obtuviera beneficios del consumidor. Otras, por su parte, influenciadas por la Revolución Francesa abogaban por un contrato que garantizara la libertad de cada una de las voluntades así como de sus negocios. Más tarde, bajo principios de independencia y no intromisión del Estado, surge la “Teoría del libre mercado y el consumidor individual” donde ambos cómplices estaban en igualdad de condiciones, tutelados por los cánones de oferta y demanda.

Como ha sucedido siempre, esto no se hizo realidad y continuó predominando la sujeción del consumidor en el mercado; aunque existían teorías y garantías que daban cierta protección al consumidor-comprador. No obstante, constan informaciones de que ya para el año 1914, con la creación de la Comisión Federal de Comercio, en los Estados Unidos se comenzaba a proteger al consumidor y se exigían los derechos hacia una buena atención para el mismo, quizás no con una intencionalidad directa,

pero sí con el propósito de impedir que se cometieran felonías. Pensado o no, estas reglas comenzaron a ganar fuerza, secuela de ello fue la actitud del Presidente Kennedy, quien asintió a los consumidores como grupo económico y asimismo asumió la defensa de sus derechos, surgiendo entonces la primera ley de defensa del consumidor en el mundo.

En cambio, a partir de la recuperación de los daños ocasionados por la II Guerra Mundial, comenzó a surgir la necesidad de abastecer con cualquier producto o servicio sin importar la calidad. Así cada vez aumentaba el número de ingresos en la industria y la población se volvía dependiente, desarrollando con el paso del tiempo exigencias, perfilando gustos y necesidades. Estos dieron lugar a una sociedad consumista donde se hacía imperioso comenzar a estudiar y segmentar los públicos que surgían.

Evidentemente, hubo un momento en que las pretensiones eran mayores y de una forma u otra daban lugar a litigios judiciales muy costosos, tanto o más que lo obtenido en las ganancias. A pesar de ello, según algunos autores, el derecho del consumidor no se estableció hasta 1957 en el Tratado de Roma, que creó la Comunidad Europea; donde hace referencia a los consumidores en los artículos 85 y 86. No obstante, en los años '60 fue que se reconoció jurídicamente el status del consumidor.

A partir de 1971, en que Suecia ratificó una ley de comercialización que sirvió de base a la ley de protección al consumidor, todos los países nórdicos ampararon medidas similares. En 1972, luego de que la Asamblea Consultiva del Consejo de Europa editara la Carta Europea de Protección al Consumidor, materializó estas disposiciones en el Programa Preliminar para una política de protección e información a los consumidores (Piris, 2000).

La divergencia que existía a nivel internacional con respecto a la protección al consumidor originó un profundo estudio durante la década del setenta, en pos de concertar el tema a nivel global, que contemplaba las leyes vigentes en cada país. De esta manera, presentado el proyecto de Directrices en 1983 por el Secretario General, la Asamblea General de la ONU se aprueba el 9 de abril de 1985 la Resolución N° 39/248. Su contenido establece fundamental importancia a los intereses y necesidades

de los consumidores, protegiéndolo de las arbitrariedades del mercado. Aun habiendo evolucionado el tema, para el año 1999 las Directrices fueron ampliadas, siendo mayor su carácter humano, abogando por un desarrollo sostenible que establece un adecuado consumo de bienes y servicios. Así fue estableciéndose a nivel internacional normativas que garantizan la protección al consumidor.

Nuestro país, dio sus primeros pasos con relación al tema, el 22 de enero del año 1960 al promulgar la “Ley 697 de Protección al Consumidor” que impedía todo tipo de especulación mercantil, sin embargo, tiempo después se nacionalizó la sociedad privada y dicha ley se volvió obsoleta.

Continuar creando un escenario justo para cada cubano es la gran obra que caracteriza el proceso que se iniciaba, así, el 12 de marzo de 1962, con el objetivo de satisfacer algunas necesidades esenciales, se crea por la Ley 1015, la Junta Nacional para la Distribución de los Abastecimientos y por Resolución de esta quedó organizado un sistema que garantizaría alimentos básicos para todo el país; surgiendo a partir del 12 de julio de 1963 las Oficinas para el Control y Distribución de los Abastecimientos (OFICODA) vigentes todavía. Proseguirían otras plenarios que perfeccionaran un método de amparo para cada ciudadano, es entonces que se destacan la aprobación de la Constitución de la República de 1976, el Código Civil, certificado en 1987 por la Asamblea Nacional del Poder Popular y la Ley 62 de 1988, Código Penal. En pos de una mejora y fruto de un proceso evolutivo, para abril de 2001 se pone en ratificación el Sistema de Protección al Consumidor en cada una de las 3 organizaciones que desarrollan el comercio minorista. Del mismo modo, para alcanzar una verdadera eficacia, se crea un Sistema de Control de la Protección al Consumidor mediante la Resolución N° 1 de 2002, en el que están involucrados los ministerios: de Economía y Planificación, de Finanzas y Precios, de Salud Pública, del Trabajo y Seguridad Social, del Comercio Exterior, de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente, Aduana General de la República, Sociedades Anónimas y Oficina Nacional de Normalización (2001, Protección al consumidor).

En consecuencia de un desconocimiento por parte de los clientes por reclamar sus derechos y de los trabajadores encargados de atenderlos (conocidos como público interno) se ha originado en Cuba una situación muy desfavorable en cuanto al tema; prácticamente no existe en la mayoría de las tiendas una cultura de atención.

La Corporación CIMEX del municipio de Sancti Spíritus no escapa de esta problemática, los clientes que visitan hoy sus tiendas aunque lleven el producto que deseen, suelen sentirse en la mayoría de los casos maltratados por la mala atención que reciben por parte de los empleados, los cuales no se esfuerzan por brindar un servicio de calidad, ya sea porque no estén del todo capacitados para trabajar con el cliente, porque sus superiores no les exigen ni motivan lo suficiente para que se identifiquen con la actividad que realizan o porque las condiciones del puesto de trabajo no sean las mejores. Por lo que esta investigación propone como **Objetivo General:**

**Describir cómo se manifiesta la cultura de atención al cliente en los trabajadores de las de tiendas CIMEX del Municipio de Sancti Spíritus.**

Esta investigación resulta importante desde el punto de vista sociocultural porque permite describir una realidad social que afronta hoy el municipio espirituario en cuanto a la mala atención que recibe su población (considerada cliente), cuando visita las tiendas de la Corporación CIMEX. Se evidencia cómo interactúan los empleados de estas tiendas en sí mismos, sus normas de conducta, sus expresiones orales, el conocimiento adquirido mediante sus procesos de formación y capacitación que influyen en la función que realizan. Permite conocer además la despreocupación que existe en nuestro país en cuanto a la utilización del término cultura de atención al cliente, por lo que se hace necesario investigar y crear bases sólidas acerca del tema para que en un futuro no muy lejano Sancti Spíritus y otras provincias cuenten con una cultura de atención al cliente.

En Cuba existe una ausencia de estudios en el ámbito de lo sociocultural y los estudios de la cultura empresarial. La bibliografía consultada para la realización de la misma (impresa y digital) demuestran las carencias de investigaciones en este sentido. Se ha

tenido por costumbre indagar en las vertientes económicas sin hacer alusión directa a lo que le define social y culturalmente.

Para realizar la presente investigación se hizo necesario analizar estudios anteriores relacionados con el tema, a continuación se mencionan los más relevantes:

1. Trabajo de Diploma para optar por el Título de Licenciado en Estudios Socioculturales: Marketing Sociocultural en el Sistema de Tiendas TRD Caribe en Sancti Spíritus, del autor Yordy García González Esta investigación resultó de gran importancia para el desarrollo de esta investigación porque recalcó la importancia los estudios socioculturales en el mundo del mercado, además que sugiere a investigadores socioculturales que se realicen estudios relacionados con la atención recibida por el cliente cuando visita una Tienda en el municipio de Sancti Spíritus.
2. Trabajo de Diploma para optar por el Título de Licenciado en Psicología en la Universidad Central de las Villas Marta Abreu: La protección al consumidor un valor organizacional, de los autores Indiana Milán Nieves, Lorenzo Vázquez Frías (2010). Este estudio expone claramente los derechos y deberes del consumidor, y cómo es la atención debe brindar el personal encargado de atenderlo, en este caso se toma como referencia los trabajadores de una Oficina Comercial de Avellaneda, perteneciente a la Dirección Territorial de ETECSA en Camagüey.

Este estudio es viable ya que están sentadas sus bases en la existencia de una problemática real que no necesita tanto de recursos financieros para erradicarla como recursos humano. Se contó con la disposición de los empleados y directivos de la Corporación CIMEX, lo que permitió un mejor acceso al trabajo de campo. El Departamento de Imagen y Comunicación, desde un inicio mostró interés en los resultados que pueda llegar a obtener la investigación.

El trabajo está estructurado en tres capítulos. En el primero se aborda el marco teórico de la investigación, las principales conceptualizaciones acerca del tema. El segundo

está conformado por la metodología aplicada para la realización de la misma, la operacionalización de las variables, las técnicas y métodos empleados para obtener los resultados expuestos en el capítulo tres.

## Capítulo 1: Fundamentación teórica

### 1.1 Breve acercamiento teórico a los términos de cultura y atención al cliente

En las Ciencias Sociales ha estado siempre presente la noción de cultura y es que resulta imposible hablar del hombre si no se relaciona con ella. Más allá de patrones establecidos desde la Antropología y Filosofía varias han sido las teorías que han permitido entenderla con mayor claridad.

Edward Burnett Tylor concreta que «la cultura o civilización, tomada en su sentido etnográfico amplio, es ese complejo total que incluye conocimiento, creencia, arte, moral, ley, costumbre y otras aptitudes y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad» (1871, citado en Bohannan y Glazer, 2005, p.64). Este concepto constituye una de las primeras contribuciones importantes al campo de la antropología; y en cuyo planteamiento se hace uso del término como el conjunto total de las prácticas humanas.

Franz Boas por otra parte defendió el carácter particular de la misma, al negar la clasificación de las culturas en inferiores y superiores, para él todas las culturas eran iguales, con características propias que la distinguen (citado en Bohannan y Glazer, 2005, p.83).

El difusionismo cultural propuesto por Robert H. Lowie acepta la influencia de los rasgos de una cultura en otra, constituyendo la base del fenómeno de la aculturación, sobre el tema expresa:

«El contacto de los pueblos es así un extraordinario promotor del desarrollo cultural. Gracias al libre intercambio de las artes y las ideas entre poblaciones independientes, se hace posible cierta superioridad o complejidad, algo así sin lo cual nunca se habría producido la difusión» (1917, citado en Bohannan y Glazer, 2005, p.130).

Para Malinowsky la cultura es entendida *como*:

## CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

---

(...) «el conjunto integral constituido por los utensilios y bienes de los consumidores, por el cuerpo de las normas que rigen los distintos grupos sociales, por las ideas y las artesanías, creencias y costumbres, ya sea que consideremos una muy simple y primitiva cultura o una extremadamente compleja y desarrollada, estaremos en presencia de un vasto aparato, en parte material, en parte humano o en parte espiritual, con el que el hombre es capaz de superar los concretos, específicos problemas que lo enfrentan» (Samper, 1974. p. 291).

Desde la filosofía también se ha definido, en el Diccionario Filosófico Núñez Jover especifica que la cultura es el «conjunto de valores materiales y espirituales, así como de los procedimientos para crearlos, aplicarlos y transmitirlos, obtenidos por el hombre en el proceso de la práctica histórico-social» (1999, p.196), por lo que se entiende, la cultura va a ser todo ese conjunto de valores que el hombre ha creado por sí mismo y ha sabido transmitir de una generación a otra.

Basado en estos conceptos brindados por clásicos de la antropología y filósofos, la investigación entiende que la cultura de una institución, está conformada por el conjunto de valores, hábitos, normas de comportamiento, costumbres u otros factores; la cual no es buena o mala, sino única y funcional, y a su vez, puede estar precedida por la influencia de otras culturas de diversas organizaciones.

Teniendo en cuenta el objetivo de la investigación y de acuerdo con las conceptualizaciones de cultura dadas anteriormente, se hace necesario definir qué se entiende por cultura de atención al cliente.

Desatrack en su libro *Cómo Conservar su Clientela. El Secreto del Servicio*, describe las características más importantes que debe tener la atención al cliente:

- La labor debe ser empresarial con espíritu de servicio eficiente, sin desgano y con cortesía.
- El empleado debe ser accesible, no permanecer ajeno al público que lo necesita.

## CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

---

- El público se molesta enormemente cuando el empleado que tiene frente a él no habla con claridad y utiliza un vocabulario técnico para explicar las cosas.
- Se debe procurar adecuar el tiempo de servir no a su propio tiempo, sino al tiempo que dispone el cliente, es decir, tener rapidez.
- Es muy recomendable concentrarse en lo que pide el cliente, si hay algo imperfecto, pedir rectificación sin reserva. El cliente agradecerá el que quiera ser amable con él.
- La empresa debe formular estrategias que le permita alcanzar sus objetivos, ganar dinero y distinguirse de los competidores.
- La entidad debe gestionar las expectativas de sus clientes, reduciendo en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas del cliente (1990, p.34).

Por su parte Horovitz la describe como un «conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, a la cultura, encaminadas a satisfacer las necesidades de los clientes e identificar sus expectativas actuales, que con una alta probabilidad serán sus necesidades futuras, a fin de poder satisfacerlas llegado el momento oportuno» (1997, p.24 ). Es entonces, la atención al cliente una potente herramienta de cualquier institución que ofrezca servicio, de ella dependerá en gran medida que el cliente tenga buena imagen de la institución, aunque el producto que se lleve no sea el mejor.

Toda institución que trabaje directamente con el cliente debe diseñar sistemas de atención, que le permitan atenderlos con la efectividad y rapidez necesarias para satisfacer sus demandas. El personal que trabaja dentro de una empresa y tenga contacto con el cliente, es identificado por este como si fuera la organización misma, por lo que deben tratar de dar todo lo mejor de sí para que este se vaya satisfecho. Estadísticamente está comprobado que los clientes compran buen servicio y buena atención por encima de la calidad y precio.

Justo Villafañe es uno de los pocos autores en definir este término y es en su libro Gestión Estratégica de la Imagen de la Empresa donde expresa:

«El concepto de cultura de atención no está suficientemente limitado; la cultura de atención es una combinación de seis factores: valores y creencias, normas de comportamiento, políticas escritas, motivación vertical, sistemas y procesos formales e informales y las redes de cultura, es el resultado de una configuración de diversos factores dentro de una organización: sus formas de pensamiento y aprendizaje, las relaciones de poder, las formas de influencia y cambio, los instrumentos de motivación y recompensa» (1999, p.51).

Por tanto esta investigación asume que la cultura de atención al cliente es un conjunto de valores materiales y espirituales, así como de los procedimientos para crearlos, aplicarlos y transmitirlos, obtenidos por los trabajadores de una organización en el proceso de la práctica histórico social para la retención y crecimiento de sus clientes y de la efectividad de su publicidad y mercadeo.

### 1.1.1 Los valores materiales y espirituales presentes en las instituciones

Kroeber define los valores como:

(...) «todas las manifestaciones socioculturales que son en gran medida superpersonales. Es decir, la mayoría de los valores del individuo se inculcan en él desde fuera, directa o indirectamente desde su sociedad, de los que él produce dentro y por sí mismo. Por tanto los valores participan en fenómenos como costumbres, morales, ideologías, modas y discurso. Los valores constituyen un elemento esencial de la cultura. Los cuales nos llevan a otra consideración. Una primera consideración de una nueva cultura, teniendo necesariamente que tomar y describir los valores que ayudan a darle organización y orientación, es probable que surja como una consideración algo idealizada, ya que los valores de la cultura están reflejados en los ideales de la sociedad. Por supuesto ninguna sociedad es ideal en su comportamiento. La sociedad intenta ajustarse a los valores estándar, pero todos somos más perezosos, mezquinos, egocéntricos, cobardes, rencorosos y motivados por el interés personal. Al estudiar las culturas, lo esencial es comprender sus valores, porque sin ellos no sabrá hacia que se inclinan las culturas o alrededor de qué se organizan» (1949, citado en Bohannon y Glazer, 2005, pp.115-116).

## CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

---

Por su parte, el filósofo Ramón Fabelo Corso se refiere a los valores caracterizándolos como cualquier «objeto material o espiritual (o sea, productos tangibles, cualidades de la personalidad, concepciones, sentimientos...) que al satisfacer una necesidad humana, son interiorizados y aprehendidos a través de su propia experiencia vital, esto da un sentido personal a las significaciones del mundo exterior a él» (2003, p.64).

A partir de lo expuesto anteriormente, los valores tienen una determinación social y van a devenir del proceso de formación del individuo, cada persona va a formar sus propios valores individuales, que van a tratar a la vez de responder a los valores colectivos de una organización política, institución o comunidad. Pueden clasificarse en materiales cuando se hace alusión a cosas tangibles y espirituales cuando se refieren a sentimientos, a la formas de actuar de las personas en determinadas situaciones. Toda institución debe crear sus propios valores, para orientarse a partir de ellos y transmitir a la sociedad lo que quiere proyectar mediante la aplicación de estos, para así conocer la cultura de la misma.

En esta investigación los valores materiales se evidenciarán a través de la imagen personal y corporativa, y de la cantidad de servicios que oferta la entidad así como la calidad de los mismos.

### 1) La imagen personal y corporativa:

El psicólogo cubano Manuel Calviño define la imagen personal «como todo aquel proceso de cambio físico-psicológico, que se aplica de manera individual con el objetivo de mostrar a los demás lo que somos en fondo y forma, misma que nos ayudará a generar opiniones favorables cada día más exigente en esta era de globalización»(1987,p.53).

De la citada definición se deduce que el mundo contemporáneo exige ser más competitivos en cualquier ámbito, es por ello que la imagen personal cobra especial importancia en el momento de establecer contacto con las personas que rodean nuestro entorno, en muchas de las ocasiones son ellas las que contribuyen a generar una autopercepción favorable o desfavorable respecto a lo que somos.

## CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

---

La imagen personal es la guía que conducirá a lo que se denomina imagen corporativa.

La imagen corporativa Juan Costa la define como «un valor global agregado que recubre y trasciende todas las realizaciones, producciones y comunicaciones de la empresa a las que inyecta identidad, personalidad y significados propios y exclusivos» (2001, p. 32).

Agrega además que los objetivos principales de esta son:

Destacar la identidad diferenciadora de la empresa.

Definir el sentido de la cultura que la identificará.

Construir la personalidad y el estilo corporativos.

Reforzar “el espíritu de cuerpo “y orientar el liderazgo.

Evitar situaciones críticas.

Impulsar nuevos productos y servicios.

Relanzar la empresa.

Generar una opinión pública favorable.

Acumular reputación y prestigio: el pasaporte para la expansión.

Atraer a los clientes y fidelizarlos (2001, pp. 34-36).

Es por tanto la promoción de la imagen corporativa uno de los principales exponentes en las instituciones que trabajen con el cliente, porque será la encargada de transmitir lo que las tiendas quieren proyectar a sus clientes, pero para esto los empleados (público interno) deberán trabajar arduamente puesto que son el elemento clave para desarrollar la actividad.

### 2) EL servicio al cliente:

Surge especialmente cuando se acepta la filosofía de la empresa orientada hacia al cliente. Una vez que el punto de unión de la actividad empresarial se desplaza de la

## CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

---

venta de bienes a la satisfacción de las necesidades de los clientes y se comprende que el servicio puede llegar a prevalecer sobre la venta misma.

Los servicios tienen hoy día relevancia, debido al aumento de la competencia entre las empresas. Los clientes exigen cada vez mejor servicio, por tanto, al ofrecer un producto de calidad ya no es suficiente. Philip Kotler define a los servicios como «el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece una empresa con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado, el cual satisfaga sus necesidades y/o expectativas, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación de la empresa. Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte pueda ofrecer a otra. Es esencialmente intangible y no se puede poseer» (1991, p.108).

A su vez, Alma D. Ruiz profesora del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección de la Universidad de La Habana, en uno de sus artículos publicados en la Revista de la Asociación Cubana de Publicitarios y Propagandistas expone siete características indispensables para la prestación de un servicio:

- Requieren una mayor coordinación entre los factores humanos y técnicas de la empresa, si algo falla, atenta contra la calidad de prestación.
- Implica una mayor posibilidad de cometer errores en su prestación, no puede ser interrumpidos a la hora de recibir mercancía.
- El servicio mejor diseñado puede fracasar durante su aplicación debido a la alta intervención del factor humano.
- El cliente interviene en la elaboración del servicio, lo está consumiendo mientras se le presta.
- Requiere de un mayor tiempo de relación cliente-empresa.
- En los servicios no hay marcha atrás pues son prestaciones particulares cada vez que se realizan, son únicos, buenos o malos y su efecto permanece en la mente del cliente, por tanto es necesario siempre asegurar una buena percepción del cliente sobre el servicio prestado.

## CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

---

-Existe una alta intervención de los factores emocionales. Los estados anímicos del cliente y del que le presta el servicio (2004, octubre-noviembre-diciembre, p. 24).

«La calidad en el servicio requiere de un conocimiento profundo de la naturaleza de la producción del servicio. Un servicio es una actividad o conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible que se realiza mediante la interacción entre el cliente y el empleado y /o instalaciones físicas de servicio, con el objeto de satisfacerle un deseo o necesidad. Dada la naturaleza intangible de los servicio, el cliente los juzga a través de lo que percibe» (Cantu, 1991, p.153).

En sentido general los servicios pueden entenderse como toda actividad que ofrezca la empresa, preparados con una planificación previa para no cometer errores por parte de esta conjuntamente con sus trabajadores, para logra obtener mayor clientes. Constituyen además la posibilidad de marcar diferencia con respecto a otras entidades.

Los valores espirituales se identificarán a través de los valores compartidos de la entidad, los cuales absorben la complejidad organizativa, orientan la visión estratégica y aumentan el compromiso profesional, a la vez que constituyen una herramienta que permite identificar, promover y legitimar el tipo de cambio organizacional para lograr la implementación de la dirección estratégica en las empresas, lo cual contribuiría a elevar la efectividad en el proceso de cambio en las mismas; asimismo ayudaría a lograr el pensamiento estratégico, fortalecer la actitud en los líderes, el aprendizaje continuo y el compromiso de los miembros del núcleo operativo a los modelos de dirección (Minzberg, 1994, pp.4-18). Si los trabajadores llegan asumir los valores compartidos facilitarían en gran medida el trabajo de la organización.

### **1.1.2 Procedimientos para crear, aplicar y transmitir los valores materiales y espirituales en la institución**

El procedimiento para crear, aplicar y transmitir los valores están condicionado por importantes factores como el plan de comunicación elaborado por la empresa, la estrategia de retención y crecimiento del cliente, la técnica de marketing empleada y la motivación que reciba el trabajador por parte de la institución.

## CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

---

1) El plan de comunicación: juega un papel importante dentro de todas las entidades que se hayan propuesto trazarlo, ya que en ella quedarán plasmadas las metas y objetivos que se pretendan alcanzar así como llevar a cabo la ejecución de los mismos. Kotler lo deduce como «la mezcla promocional que está formada por la composición específica de lo que se denomina promoinstrumentos integrado por: publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y ventas personales que utiliza una entidad para alcanzar sus objetivos de comunicación» (Kotler, 1991, p. 132).

2) La estrategia de retención y crecimiento de clientes: esta se evidencia entre otros aspectos por todas aquellas actividades que las unidades de servicios realizan para atraer al cliente.

- Las campañas de publicidad definidas como: «el conjunto de elementos y mensajes publicitarios que se realizan básicamente a través de los medios de comunicación» (Debray, 1995, p.97), no sólo son un conjunto de spots, carteles, material que cotidianamente se observan en los diferentes medios de comunicación. Detrás de cada anuncio existe un trabajo coordinado que permite convertir la labor creativa en una estrategia de comunicación, su camino comienza lógicamente por el anunciante, que es quien demanda el desarrollo de una campaña, para lanzar al mercado un nuevo producto y reforzar la confianza de sus consumidores.

Generalmente en las grandes firmas el departamento de marketing es quien se pone en contacto con una agencia publicitaria en busca de una idea que satisfaga la filosofía y objetivos de la empresa. La agencia pondrá en acción a sus creativos para que estos, teniendo en cuenta las directrices que marca la firma y los usos comunicativos de la audiencia, forjen lo que se convertirá en la idea central: el concepto creativo del spot.

- La gestión de venta es un proceso que permite que el vendedor de bienes o servicios se identifique, anime y satisfaga los requerimientos del comprador con beneficio mutuo y en forma permanente (Cantu, 1991, p. 153).

Para que el trabajador pueda vender, lo principal es conocer en profundidad lo que está ofertando.

## CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

---

A continuación se ofrecen algunos de los aspectos esenciales que un vendedor debe dominar en relación al producto que vende:

- ✓ Usos del producto: Primarios y secundarios, adaptación, versatilidad.
- ✓ Desempeño del producto: Durabilidad, resistencia al desgaste, a la rotura y a los agentes físicos y químicos, persistencia del color, indeformable.
- ✓ Manipulación: **C**ómo usarlo, trasladarlo, aplicarlo, prepararlo, exhibirlo, etc.
- ✓ Cómo está conformado: Peso, tamaño, terminación, textura. Elaborado a mano o a máquina.
- ✓ Cuidados del producto: Limpieza, manipulación, almacenamiento, medio ambiente, protección, etc.
- ✓ Antecedentes del producto: Evolución del producto y de los usos, singularidad, prestigio.
- ✓ Aspectos estéticos: Estilo, belleza, distinción.
- ✓ Servicios que acompañan al producto: Garantía, entrega, transporte, seguro, crédito (Cantu, 1991, p. 152).

Otra cualidad del vendedor profesional es conocer a la competencia. Es primordial comparar los productos y la política de ventas que tienen las otras empresas con las propias, para tener en claro hacia dónde dirigir los esfuerzos.

Es necesario crear las condiciones para mostrar los productos que se encuentran a la venta. En este sentido, una buena manera es despertar la curiosidad y el interés del cliente, una forma de lograrlo es enunciando algún beneficio importante del producto que se va a ofrecer, porque las personas no compran solo este, sino también las ventajas y/o beneficios que le brinda. Si uno vende maletines de cuero de alta calidad, los mismos no sólo sirven para llevar determinados elementos, sino también tienen un valor adicional muy importante, que es la marca la cual le otorgará prestigio. La habilidad del vendedor reside en descubrir esas ventajas adicionales como argumento de venta.

El cliente muchas veces se resiste a la compra, aun queriendo tener el producto, una forma de interesarlo es mostrarle las desventajas por no adquirir el producto o servicio.

El inicio de una venta no tiene que implicar una conversación muy extensa. Hay que ser claro y específico.

## CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

---

En ningún momento el cliente debe percibir que el interés del vendedor está en la ganancia que va a cobrar. Él sabe que se trabaja para ganar, pero no hay necesidad de demostrarlo.

Para convencer al cliente es fundamental ser sincero en la demostración de las cualidades del producto o servicio, por ello es imprescindible conocer lo que se ofrece en profundidad y dialogar amablemente. No debe ser un monólogo, limitando la opinión del cliente.

3) El plan de Marketing: se utiliza en la empresa para la comercialización y distribución de un producto entre los diferentes consumidores. Se concentra sobre todo en analizar los gustos de los consumidores, pretende establecer sus necesidades y sus deseos e influir su comportamiento para que deseen adquirir los bienes ya existentes, de forma que se desarrollan distintas técnicas encaminadas a persuadir a los consumidores para que adquieran un determinado producto. La actividad del marketing incluye la planificación, organización, dirección y control de la toma de decisiones sobre las líneas de productos, los precios, la promoción y los servicios postventa. En estas áreas el marketing resulta imprescindible; en otras, como en el desarrollo de las nuevas líneas de productos, desempeña una función de asesoramiento (Drake, 1992 p.63).

Sin duda, si una empresa pretende mejorar, ser eficaz y quiere tener más definido su futuro debe aprender a desarrollar y gestionar un método para posesionar el producto o servicio en el mercado potencial.

De hecho, el ubicar el producto o servicio en la mente del consumidor en el primer lugar de elección es todo un proceso que se determina a través de un Plan de Marketing.

Existen puntos muy importantes a tener en cuenta para ubicar el producto o servicio en la mente del consumidor:

- Conocimiento del producto o servicio
- Ubicar la necesidad de oferta en un segmento del mercado
- Conocer los medios publicitarios a utilizar
- Identificar al agente vendedor según el perfil adecuado.
- Planificar, organizar, dirigir y controlar las ventas (Lambin, 1999, p.26)

4) La motivación laboral: determinará en gran medida el comportamiento de los trabajadores a la hora de desempeñar su función. Pablo García Schwerert expresa que la motivación «puede considerarse en términos generales como los procesos psicológicos que ocurren en el individuo a través del cual se combinan diferentes fuerzas internas y externas que determinan el comportamiento del individuo de una cierta manera» (1981, p.11).

La motivación laboral es entonces una herramienta muy útil a la hora de aumentar el desempeño de los empleados porque proporciona la posibilidad de incentivarlos a llevar a cabo sus actividades, además que las hagan con gusto lo cual facilitará un alto rendimiento por parte de la empresa.

### **1.2 Los procesos de formación y capacitación: importantes desafíos a desarrollar por las unidades de servicio**

Los procesos de formación y capacitación en la actualidad representan para las unidades productivas uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que deben desempeñar en el puesto de trabajo.

La formación y perfeccionamiento del colaborador consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro. Aumentando su capacidad a través del mejoramiento de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

Entiéndase por procesos de formación:

«La gestión integrada e integral del desarrollo personal de los funcionarios y demás colaboradores mediante la capacitación recibida por parte de la empresa, para fortalecer su visión crítica, su sentido solidario y de pertenencia que propiciarán la competitividad de la empresa, implica la intervención planificada y participativa en el desarrollo de actitudes, valores, habilidades y conocimientos requeridos para el logro de objetivos de la empresa » (Almaguer, 2009, p.109).

## CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

---

Son entendidos además como aquellos que tienen por objeto específico desarrollar y fortalecer una ética del servicio público basada en los principios que rigen la función administrativa (Jóvenes, formación y empleo, 27 noviembre 2007).

Esta investigación asume por su parte que los procesos de formación significan toda la adquisición de conocimientos del hombre, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la ganancia de todas las habilidades que son requeridas para el desempeño de los puestos o cargos obtenidos mediante la capacitación. Incluye acciones educativas que buscan preparar y formar al colaborador para desenvolverse en su medio y para el ejercicio de una profesión en un determinado mercado laboral que determinarán sus conductas y formas de actuar durante el servicio.

La capacitación por su parte:

«Se incluye en el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, en los aspectos técnicos del trabajo. Fomentando e incrementando los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar su labor, mediante un proceso de enseñanza-aprendizaje bien planificado. Se imparte generalmente a empleados, ejecutivos y funcionarios en general cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual, preparándolos para desempeñarse eficientemente; en síntesis se puede afirmar que toda empresa o institución debe orientar la “capacitación para la calidad y la productividad» (Stoner, 2009, p.426).

Rafael Antonio Almaguer la define como:

« el conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación formal como a la informal, dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral. La capacitación y formación de los empleados está orientada al desarrollo de sus capacidades, destrezas, habilidades, valores y competencias fundamentales, con miras a propiciar su eficacia personal,

grupal y organizacional, de manera que se posibilite el desarrollo profesional de los empleados y el mejoramiento en la prestación de los servicios» (1991, pág. 35).

Entiéndase entonces por capacitación como la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo de los individuos en el desempeño de una actividad.

El trabajador que recibe entonces capacitación siente que la empresa lo estima, por lo tanto, le está asignando un salario espiritual y considera que están invirtiendo en su talento para mejorar su rendimiento, la calidad de su trabajo, elevar su productividad, consecuentemente, piensa que puede estar próximo a un ascenso.

Las instituciones que ofrecen servicios deben trabajar arduamente en formar y capacitar a sus empleados de una forma óptima para que así puedan darle respuestas inmediatas al cliente, del servicio que prestan acompañado con una buena atención.

### **1.2.1 Las normas de conductas empleadas por los vendedores: un importante eslabón para desarrollar estos procesos**

El trato amable entre las personas, cualquiera que sea su desempeño social, dice mucho de la cultura de quien lo practica, para sí mismas, es también provechoso tener una imagen de aceptación pública, lo que sin duda coloca en buen lugar la autoestima de quien lo practica.

«La educación formal es aquel ámbito de la educación que tiene carácter intencional, planificado y regulado. Se trata aquí de toda la oferta educativa conocida como escolarización obligatoria, desde los primeros años de educación infantil hasta el final de la educación superior, es además una expresión de cultura, los hábitos elementales que hacen a una persona educada y la preparan para expresarse en la sociedad: cómo comer, saludar, hablar en voz baja, despedirse, ser corteses con los ancianos, son formas que se deben aprender desde bien temprano» (Bleger, 1973 p.46 )

## CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

---

Un vendedor además de tener algunos conocimientos relacionados con la ética debe tener presente los conocimientos básicos o necesarios para desarrollar con éxito su labor, sus funciones, cualidades y desarrollar al máximo su personalidad porque la primera impresión que este cause lo conducirá a la victoria. Mantenerla y elevarla le permitirá un mejor desempeño como profesional, esto solo será posible si desarrolla su personalidad y esta no tiene valor ni fuerza si no sabe exteriorizarse, es decir, expresar lo que verdaderamente sienta dentro de sí pero de una forma adecuada, pues el cliente juzga lo que ve, lo que entiende por las expresiones que recibe, el vocabulario, estilo, elocución, voz, miradas, sonrisas, gestos y actitudes correctas.

El vocabulario: Las palabras son el medio de que se sirve para transmitir sus ideas a su interlocutor, es decir, al cliente. Por lo que siempre hay que recordar que su fuerza de convicción y de persuasión depende: del valor de la fuerza de las ideas expresadas, de la selección de las palabras que utiliza para comunicarle al cliente sus ideas.

El empleado convencerá, persuadirá, llevará a su cliente a la compra si su vocabulario es: rico, original, claro, preciso, simple, afirmativo.

El estilo es el reflejo de su personalidad. Define su carácter y sus facultades intelectuales. Su estilo es usted; este puede crear un clima positivo, favorable a la venta, o por el contrario, un clima negativo que lleve al cliente a oponerse.

De su estilo depende su fuerza de persuasión y su habilidad para convencer. Debe acostumbrarse a hablar en forma afirmativa, buscar la precisión y la claridad durante la conversación, emplear un estilo vigoroso y hablar utilizando imágenes, es decir, hay que dar un estilo de vendedor.

Su mirada y su expresión: la mirada es el primer medio de expresión de la personalidad, es el arma número 1 de la persuasión. Con su mirada: crea la simpatía, gana la confianza de su cliente, muestra el entusiasmo y la energía, demuestra sinceridad y franqueza.

Lo que tiene que hacer un vendedor con la mirada es:

1. Mirar al cliente a los ojos francamente, amistosamente, con sinceridad.

## CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

---

2. Guardar constantemente el contacto con la mirada, durante la presentación del artículo y la demostración.

3. Mire a su cliente y él estará obligado a mirarlo y a escucharlo.

Puede considerarse la mirada como uno de los muchos medios para lograr conservar la atención del cliente.

Para el vendedor, la sonrisa es el complemento indispensable de la mirada. Ella expresa sus pensamientos profundos, es la que dice: " yo estoy contento de estar con usted, me agrada ayudarlo".

El secreto de la verdadera sonrisa está en: amar su profesión, amar a sus clientes, amar a los artículos que vende, trabajar en la felicidad y el entusiasmo.

Sus gestos: es un medio de expresión y de persuasión. El vendedor trasmite su personalidad por medio de sus gestos los cuales debe emplear para vender mejor, mostrar afirmación, energía, entusiasmo. El gesto debe ser verdadero, natural, vivo, espontáneo, personal. Saque el gesto de sí mismo, de su corazón, del interés que demuestra el cliente, de su deseo de comprender sus ideas, de su personalidad.

Hacer gestos calmados, utilícelos durante la presentación y la demostración, pero nada de velocidad, nada de movimientos breves o secos que pudieran distraer al cliente.

Utilizar sus ojos, su sonrisa, sus maneras y aumentará su personalidad de vendedor (Villacis, 1999, pp.108-109).

La venta es un problema de influencia y de dominio, que tiene como objetivo lograr que el cliente comprenda las ideas que el vendedor le trasmite, pero para lograr esto debe utilizar una de sus armas maestras, su personalidad.

El vendedor, debe conocerse a sí mismo y todo lo relacionado con él, por este motivo es que debe tener conocimientos profundos de sus clientes y saberlos diferenciar, para ello existen algunas caracterizaciones que cuando son dominadas por el vendedor le permitirán diferenciar un cliente de otro y tratarlos según las características que estos presenten.

## 1.3 El cliente, elemento vital de cualquier organización

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

Es considerado como el núcleo en torno al cual debería girar siempre la política de cualquier empresa. Superadas las teorías que sitúan el producto como eje central, se impone un cambio radical en la cultura de las empresas donde ya ubican al cliente como centro de atención.

«Se considera cliente a cualquier persona que recibe el producto o proceso o es afectado por él. Es la fuente principal de información que permite a la empresa corregir o mejorar el producto que entrega, a fin de satisfacer sus necesidades y expectativas» (Wellington, 1997, p. 91).

Según Horovitz los aspectos esenciales que pueden caracterizar el concepto de cliente son:

- Un cliente no depende de usted, es usted quien depende del cliente.
- Son las personas más importantes para cualquier organización.
- Un cliente no interrumpe su trabajo, sino que es la finalidad del mismo.
- No le está haciendo ningún favor al servirle, sino que esa, es su obligación.
- Son seres humanos llenos de necesidades y deseos. Su labor es satisfacerlos.
- Merecen el trato más amable y cortés.
- Representan el fluido vital de la organización, sin ellos la organización no tendrían razón de ser (1997, pp.62)

Harrington define a los clientes como: « Las personas más importantes para cualquier negocio. Los cuales no son una interrupción en el trabajo, son un fundamento. Son personas que llegan con sus necesidades y deseos y el trabajo de la empresa consiste en satisfacerlos» (1998, p.31).

Basados en estos conceptos se define al cliente como toda persona que solicite un servicio en una tienda o empresa, donde estas últimas deberán satisfacer sus

## CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

---

necesidades y deseos (para lograr retenerlos, pues de estos dependerán su sustento), para ello deberán aplicar una serie de tácticas y estrategias las cuales pueden partir de una buena cultura de atención, de realizar actividades culturales donde el cliente sea el principal protagonista. Todo dependerá de lo que la entidad junto a sus trabajadores se proponga proyectarle.

A continuación se plantea lo que se considera el decálogo de la atención al cliente a nivel internacional:

1. El cliente por encima de todo: Es la razón de ser del servicio.
2. No hay nada imposible cuando se quiere: A pesar de que muchas veces los clientes solicitan cosas casi imposibles, con un poco de esfuerzo, inteligencia y deseos de atenderlo adecuadamente, se puede lograr lo que él desea.
3. Cumplir todo lo que prometas: Son muchas las empresas que tratan, a partir de engaños, de efectuar ventas o retener clientes. Pero, ¿Qué pasa cuando el cliente se da cuenta? Son las ventas de un día y con ello el cliente de un día que por otra parte difundirá una mala imagen de la misma.
4. Solo hay una forma de satisfacer al cliente, darle lo que espera: El cliente se siente satisfecho cuando recibe lo que espera, y esto se logra conociéndolo bien y enfocándonos en sus necesidades y expectativas.
5. Las personas que tienen contacto directo con los clientes tienen una gran responsabilidad, pueden hacer que estos regresen o que jamás quieran volver, ellos hacen la diferencia. Puede que todo funcione a las mil maravillas, pero si la persona que está frente al cliente falla, probablemente la imagen que este se lleve de todo el negocio será deficiente.
6. Fallar en un punto significa fallar en todo: Como se expresa en el punto anterior, puede que todo funcione a la perfección, que tengamos todo controlado, pero qué pasa si fallamos en el tiempo de entrega, si la mercancía llega averiada o si en el momento

## CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

---

de empacar los zapatos nos equivocamos y le damos un número equivocado. Sencillamente todo el esfuerzo se va al piso y el resultado es fatal.

**7.** Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos: Los empleados propios son el primer cliente de una empresa (clientes internos). Si no se les satisface a ellos, como pretender satisfacer a los clientes externos. Las políticas de recursos humanos deben ir a la par de las estrategias de marketing.

**8.** El juicio sobre la calidad del servicio lo hace el cliente: Aunque existan indicadores de gestión elaborados dentro de la empresa para medir la calidad del servicio, la realidad es que son los clientes quienes, en su mente y su sentir, hacen su valoración. Si la calidad les satisface regresan y no regresan si no lo es.

**9.** Por muy bueno que sea el servicio, siempre se puede mejorar: Aunque se hayan alcanzado las metas propuestas en el servicio y satisfacción del cliente, es necesario plantearse nuevos objetivos, "la competencia no da tregua".

**10.** Cuando se trata de satisfacer al cliente, todos son un equipo: Los equipos de trabajo no solo deben funcionar para detectar fallas o para plantear soluciones y estrategias. Cuando así se requiera, todas las personas de la organización deben estar dispuestas a trabajar en pro de la satisfacción del cliente, trátase de una queja, de una petición o de cualquier otro asunto (Los diez mandamientos de la atención al cliente, s/f).

Es por ello que toda institución que trabaje directamente con el cliente debe garantizar ante todo una buena formación y capacitación de sus empleados para que cuando este visite la entidad quede del todo satisfecho por la atención recibida, por la calidad de los servicios brindados, por el conocimiento del personal acerca del producto que oferta u otros aspectos que determinarán que se vaya satisfecho y con una buena opinión. En la actualidad se hace necesario que todas las unidades de servicio pongan en práctica estos diez requisitos indispensables.

### Capítulo 2: Fundamentos metodológicos

#### 2.1 La cultura de atención en las organizaciones

Vivimos en un mundo de cambio rápido y acelerado que tiene lugar en los aspectos políticos, científicos, tecnológicos y de comunicaciones. También vivimos en una sociedad en que las organizaciones desarrollan un papel fundamental, nacemos, vivimos, somos educados y trabajamos en ellas. Cada una de nosotros está involucrado en un sinnúmero de diferentes organizaciones sin importar lo que hagamos, sea trabajar en ellas o dependiendo de ellas indirectamente. Así, la sociedad de organizaciones nos pertenece y por ende, el efecto en la cultura en el cambio es crucial.

Muchas organizaciones modernas han desarrollado la habilidad para integrar el cambio tecnológico y de información. Sin embargo, la habilidad de muchas organizaciones para acomodar, modificar y adaptarse al cambio social y cultural se ha retrasado debido a su mala adaptación. En realidad, así como sucedió con el uso de la computadora, en ocasiones el retraso cultural evita el uso idóneo de la nueva tecnología.

Una organización ya sea ésta pública o privada, pasa a ser una comunidad y como toda comunidad funciona mejor cuando los empleados de las distintas esferas jerárquicas tienen una base de cultura entre sí. Sin embargo, en múltiples ocasiones no basta únicamente con ser corteses, sino que es preciso tener un conocimiento exacto sobre lo que es apropiado decir, la forma correcta de actuar, el modo indicado hasta de vestir, este conocimiento puede ser inconsciente, resultado de la buena crianza, o producto de la observación y el estudio acerca de este tema, las personas que cumplen con esta conducta generan una atmósfera agradable en su lugar de trabajo, por lo que es lógico que se prefiera trabajar junto a ellas (Wellington, 1997, pp. 23-32).

El conocimiento de una verdadera cultura conlleva a una superación como seres humanos aceptando nuestras limitaciones para formar parte de una organización o empresa. El ámbito de la gestión empresarial se caracteriza, entre otras cosas por el incremento en la atención del servicio al cliente. Esto deviene de los sistemas productivos que deben dar respuesta en el tiempo más breve posible y con el mínimo

## CAPÍTULO II: FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS

---

costo a las necesidades de sus clientes, las que cada vez son más diversas y específicas.

Todo ello con vista a garantizar la competitividad necesaria que les permita a los sistemas productivos permanecer en el mercado, tal tendencia se ha continuado manifestando en los inicios del nuevo siglo. La solución para lograr un adecuado nivel de competitividad está en situar al cliente y sus necesidades en el punto central de atención.

Las actitudes reflejan acciones de comportamiento de las distintas personas con las cuales el cliente entra en contacto, produce un impacto sobre el nivel de satisfacción del cliente incluyendo la cortesía con el que el personal maneja las inquietudes, los problemas, como ofrecer amplia información, proveer servicio y la forma como la empresa trata a los clientes. Aunque existan indicadores de gestión elaborados dentro de las empresas para medir la calidad del servicio, la única verdad son los clientes, quienes en su mente y su sentir, lo califican, si es bueno vuelven y no regresan si no lo es.

La diferencia por la entrega de un mejor servicio al Cliente se está tornando difícil, todas las organizaciones actuales están teniendo cambios en este sentido para favorecer su consolidación y permanecer firmes en los mercados cada vez más competitivos.

De todo lo expresado anteriormente se desprende lo siguiente: La cultura del servicio debe ser practicada en todas las instituciones, es decir, desde el nivel más alto hasta el de menor jerarquía incluyendo los proveedores, guardias y mensajeros.

Son los valores, verdades y creencias uniformes con las que la empresa atiende al cliente. Al decir uniforme nos referimos a los estándares de calidad de servicio que todas las personas de la empresa deben cumplir.

Se puede hablar de cultura cuando todos hablan un mismo idioma al dar el servicio, por ejemplo: si el personal de la caja tiene que anticiparse a saludar al cliente, esa política

## CAPÍTULO II: FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS

---

se aplicará también al Jefe de Piso o no esperar al cliente que pida un producto sin ante haberle sugerido la rebaja de precio que propone la tienda esa semana.

### **2.1.2 La cultura de atención al cliente un aspecto sociocultural a debate**

En el ámbito de la contextualización de los negocios en la actualidad se hace imprescindible poner en práctica aquellas teorías que van encaminadas ya no a vender el producto, sino más bien a lograr la satisfacción del cliente a través de la calidad de atención recibida por parte de aquellos que brindan el servicio. La selección, capacitación y motivación permanente de los trabajadores encargados será el camino para lograr que los valores más sanos sean compartidos por todos. El buen servicio es simplemente un reflejo de sus convicciones íntimas, es considerado como el estilo natural de la Empresa.

Otorgar importancia a los clientes a través del servicio mediado por la atención de sus empleados es la única forma de hacer cultura. Aunque parezca autoritaria esta alternativa, busca ser eficaz haciendo una reconstrucción de hábitos y métodos de comportamiento para lograr una meta final: que exista una cultura de atención al cliente, aspectos que en Cuba parecen en la actualidad una utopía lograr, debido a la centralización excesiva en los últimos años que ha conducido al privilegio del monopolio del productor y a su filosofía de "lo toma o lo deja" la cual se ha vuelto habitual, privándole al cliente de sus derechos y subestimándolo.

La sociedad cubana que pretende llegar a convertirse en algunos años en una de las más cultas del mundo, debe educar ante todo a sus ciudadanos a proyectar valores que responda a una buena conducta, dentro y fuera del hogar. Es muy difícil encontrar hoy, personas encargadas de brindar servicios que expresen normas de cortesía como "Buenos Días", "Permiso", por solo citar algunas; la pérdida de éstas se está haciendo prácticamente frecuente.

Maltratarse los unos a los otros, de una fuerza jerárquica a otra se vuelve cada vez más habitual entre los ciudadanos, y lograr erradicar esta situación conlleva a que los investigadores sociales realicen desde ya, investigaciones que de una forma u otra

## CAPÍTULO II: FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS

---

den soluciones a rescatar valores en los individuos, perdidos por determinadas razones que influyen a que en las unidades de servicios los trabajadores no presten la atención merecida al cliente.

El licenciado en estudios socioculturales no puede quedar atrás y cerrarse solamente en realizar estudios a instituciones socioculturales sino que debe abrir su campo de investigación a aquellas instituciones con fines empresariales, y ser capaz luego de realizar un estudio previo de proponerle alternativas para que centren sus bases de desarrollos en una relación constante entre lo social, cultural y económico donde los mayores beneficiarios sean los individuos de la sociedad.

### 2.2 Planteamiento del problema

Desde finales de la década del '90 del pasado siglo XX en Sancti Spíritus, como en todo los municipios y provincias cubanas se ha venido produciendo un realce de la actividad empresarial, la producción mercantil y el consumo sociocultural; pueden citarse ejemplos tales como la Empresa de Recuperación de Materias Primas, la Industria Pesquera, Coopextel, Palmares y sobre todos las tiendas recaudadoras de divisa pertenecientes a corporaciones como TRD, CIMEX y ARTEX esta última encargada de promover la cultura cubana.

CIMEX a pesar de que haya alcanzado hasta el momento resultados económicos favorables respecto a otras provincias del país, enfrenta una gran problemática con respecto a la cultura de atención al cliente brindada por los trabajadores con respecto a los clientes y esto recae principalmente en el proceso de formación y capacitación, ya que la entidad no ha sabido capacitarlos en las áreas donde laboran.

Cuando un cliente se interesa por una mercancía el empleado que atiende el área no es capaz de explicarle sus propiedades y beneficios; y mucho menos le sugiere otro producto, no proyectan al cliente normas de educación formal, utilizan un lenguaje popular, les ponen mala cara cuando pide más de un producto para comprarlo u observarlo, no les dan bolsas para llevarlo, pocos son recibidos y despedidos formalmente por parte de los porteros, se ven desmotivados la mayoría de las veces cuando prestan los servicios.

## CAPÍTULO II: FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS

---

El cliente vuelve a estas tiendas no por el trato que se le brinda, sino por necesidad, cuando internacionalmente se estima que el cliente vuelve a la institución buscando la atención que recibió y no el producto.

Los antecedentes de esta problemática pueden devenir del derrumbe del campo socialista y las medidas que el gobierno cubano se vio obligado a adoptar, como fueron la despenalización de divisa, el incremento del turismo internacional entre otras que conllevaron al deterioro de determinados valores (no todos) de la sociedad cubana como la responsabilidad, honestidad, la laboriosidad, la justicia, algunas deficiencias en la educación formal, la falta de motivación a los trabajadores en las instituciones así como la cada vez generalizada falta de exigencia y control en casi todos los sectores de la vida nacional (Fernández, julio 2009).

William Shakespeare plantea en uno de sus pensamientos « ¡Ser o no ser, he aquí el dilema! ¿Qué es más levantado para el espíritu: sufrir los golpes de la insultante fortuna, o tomar las armas contra un piélagos de calamidades y, haciéndoles frente, acabar con ellas? ¡Morir..., dormir; no más!» (citado en Calviño, 1987, p.79) por lo que es tiempo de despertar y no dormir como sociedad.

El Presidente Raúl Castro Ruz en sus últimos discursos ha hecho un llamado a la reflexión sobre corregir los errores ya mencionados, que debido a las circunstancias de nuestro país en ese entonces fueron adoptados, por lo que se hace necesario erradicar esos malos hábitos y así escalar nuevos peldaños para llegar a convertirnos en una de las sociedades más cultas del mundo desarrollado, de ahí el interés del investigador sociocultural de estudiar la cultura de atención al cliente en las tiendas CIMEX del municipio de Sancti Spíritus, para contribuir en gran medida a las nuevas transformaciones del Estado Cubano.

Aunque CIMEX ha tomado una serie de medidas en cuanto al tema, y en Radio Sancti Spíritus en el Programa “*Como lo Oyes*” en algún que otro momento se hayan realizado fuertes críticas, hasta la fecha no se la ha dado solución al problema.

## CAPÍTULO II: FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS

---

Siendo CIMEX una entidad fortalecida económicamente que cuenta con una serie de Oficinas Comerciales, de Comunicación, de Relaciones Públicas que pueden trabajar constantemente para erradicar los pequeños detalles que contribuyan a la satisfacción del cliente, por qué estas oficinas no centran sus objetivos en tratar de construir en el público interno una adecuada cultura de atención al cliente.

Aunque muchos sean sus planes de crecimiento económico y perfeccionamiento empresarial, en la actualidad no basta con que solamente presten servicios de consumo en sus tiendas, el personal que en ellas labore debe desarrollar servicios de calidad óptima con el fin de lograr la satisfacción de sus clientes.

En correspondencia con lo anterior se propone para el estudio de investigación el siguiente **Problema Científico**:

- **¿Cómo se manifiesta la cultura de atención al cliente en el público interno de las de tiendas CIMEX del Municipio de Sancti Spíritus?**

En busca de dar solución a este problema se plantea el siguiente **Objetivo General**:

- **Describir cómo se manifiesta la cultura de atención al cliente en los trabajadores de las de tiendas CIMEX del Municipio de Sancti Spíritus.**

Siendo pertinente destacar como un elemento a tenerse en cuenta durante el estudio el hecho de que la cultura de atención al cliente que transmitan los empleados, es una importante herramienta para atraerlo en cualquier unidad de servicio, porque de ella dependerá la opinión e imagen del cliente en cuanto a la institución, se hace necesario para esta investigación trazarse los siguientes **Objetivos específicos**:

- 1) Caracterizar la Cadena de tiendas CIMEX del municipio de Sancti Spíritus.**
- 2) Determinar los procesos de formación obtenidos por los trabajadores de las tiendas CIMEX del municipio de Sancti Spíritus.**
- 3) Describir los valores materiales y espirituales que se manifiestan en la cultura de atención al cliente así como su aplicación.**

#### 4) Análisis de la cultura de atención al cliente en función de nuevas acciones Socioculturales a desarrollar por la gerencia.

Por lo tanto, se propone la siguiente **hipótesis de trabajo**:

**La cultura de atención al cliente en las tiendas CIMEX del municipio de Sancti Spíritus está asociada a los procesos de formación de sus trabajadores.**

#### 2.3 Definiciones conceptuales y operacionales

A partir de la hipótesis planteada se determinan dos variables de la investigación, así como su definición conceptual y operacional. Es necesario señalar que no existe pretensión alguna de formular nuevas definiciones, sino de dejar establecido bajo qué criterios se distinguen las variables e indicadores a través de los cuales se expresa su significado dentro de la investigación.

#### Variables:

- 1) **Cultura de atención al cliente.**
- 2) **Procesos de Formación.**

**Cultura de Atención al Cliente (CAAC):** Se le denomina CAAC al conjunto de valores materiales y espirituales, así como de los procedimientos para crearlos y transmitirlos, obtenidos por los trabajadores de una institución en el proceso de la práctica histórico social para la retención y crecimiento de sus clientes y de la efectividad de su publicidad y mercadeo.

## CAPÍTULO II: FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS

Dimensiones	Indicadores
Valores Materiales	<ul style="list-style-type: none"><li>• Imagen corporativa de la Corporación<ul style="list-style-type: none"><li>- Logotipo</li><li>- Isotipo</li></ul></li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Imagen personal<ul style="list-style-type: none"><li>- Porte y aspecto,</li><li>- Uso correcto del uniforme</li></ul></li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Servicios ofertados<ul style="list-style-type: none"><li>- Cantidad de servicios que se brindan en cada una de las tiendas,</li><li>- Tiempo de disposición al cliente.</li></ul></li></ul>

Valores Espirituales	<ul style="list-style-type: none"><li>• Valores institucionales compartidos (si los trabajadores conocen estos valores y si los llevan a la práctica)</li></ul>
----------------------	---

## CAPÍTULO II: FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS

Procedimientos (para crearlos y transmitirlos)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Plan de comunicación (si existe un plan de comunicación y si los trabajadores lo conocen)</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Motivaciones laborales :<ul style="list-style-type: none"><li>-Realización profesional (si se sienten identificados con la labor que realizan).</li><li>-Salario: (si está acorde con la labor que realizan)</li><li>-Condiciones del puesto de trabajo (si están creadas para trabajar directamente con el cliente).</li></ul></li><li>• Actividades culturales- recreativas que CIMEX ofrece a sus trabajadores</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estrategia de retención y crecimiento del cliente<ul style="list-style-type: none"><li>-Gestión de venta</li><li>-Campañas publicitarias</li><li>-Actividades que realicen en función de atraer al cliente.</li></ul></li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Marketing empleado<ul style="list-style-type: none"><li>- Publicidad,</li><li>- Estética a la hora de colocar los productos en los estantes u espacios libres.</li></ul></li></ul>

## CAPÍTULO II: FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS

### Variable: Procesos de formación:

Esta investigación asume por su parte que los procesos de formación significan toda la adquisición de conocimientos del hombre, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la ganancia de todas las habilidades que son requeridas para el desempeño de los puestos o cargos obtenidas mediante la capacitación. Incluye acciones educativas que buscan preparar y formar al colaborador para desenvolverse en su medio y para el ejercicio de una profesión en un determinado mercado laboral que determinarán sus conductas y formas de actuar durante el servicio.

Dimensiones	Indicadores
Capacitación	<ul style="list-style-type: none"><li>• Profesionalidad<ul style="list-style-type: none"><li>-Nivel escolar de los trabajadores hasta la fecha)</li></ul></li><li>• Cursos ofertados a trabajadores<ul style="list-style-type: none"><li>-Culturales,</li><li>- Educativos</li><li>-Comerciales</li></ul></li><li>• Competencia laboral</li><li>• Modo de evaluación.</li></ul>
Conducta y forma de actuar durante el servicio	<ul style="list-style-type: none"><li>• Educación formal<ul style="list-style-type: none"><li>-Normas de cortesía.</li><li>-Lenguaje empleado</li><li>- Gestos, mirada y expresión</li></ul></li></ul>

### 2.4 Metodología utilizada

El estudio de la cultura no puede encerrarse en marcos rígidos, debe ser abierto, buscar la interpretación de los comportamientos y realizarse en estrecha interrelación con los sujetos investigados, cuyo protagonismo es muy importante. Plantearse estas bases significa declarar que la presente investigación es de tipo cualitativa, por lo que su tipo y diseño general de estudio es fundamentalmente descriptivo, ya que estos «buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis» (Danhke, 1989, p. 123)

Se ha considerado este tipo de estudio puesto que ofrece técnicas especializadas para obtener respuestas a fondo de acercarse a lo que las personas piensan y cuáles son sus comportamientos.

En este caso se pretende estudiar la cultura de atención al cliente que poseen los trabajadores de las tiendas CIMEX del municipio Sancti Spíritus, partiendo de los procesos de formación y capacitación recibido por los mismos, por ende, la presente investigación de tipo descriptiva permitirá delimitar sus principales componentes, para hacer afirmaciones explícitas acerca de ellos.

#### 2.4.1 Selección de la muestra

La muestra escogida para esta investigación comprende un total de 88 trabajadores (nombrados público interno dentro del mercado) los cuales tienen contacto directo con el cliente en Tienda Habana, Fragancia, Kilo 12, Las Villas, Bazar Inglés, se escogió este personal y no otro, porque estas tiendas son las que mayor ingresos aportan, las que el cliente visita con mayor frecuencia y por tanto las que más roce tienen con el cliente a diferencia de las otras instituciones que integran la Corporación que suelen ser menos visitadas. El muestreo realizado fue no probabilístico intencional, ya que este requiere «no tanto de una representatividad de elementos de una población, sino de una cuidadosa y controlada elección de sujetos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema» (Hernández, 2003, pp.315-322).

## CAPÍTULO II: FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS

---

Como parte de la muestra se le aplicó la entrevista a tres especialistas: para lograr profundizar e interpretar mejor los resultados obtenidos.

### 2.4.2 Métodos y técnicas empleados

Se aplicaron varios métodos y técnicas para la recogida de información como:

La observación participante (encubierta) primer método empleado (ver anexo no.1), ya que esta favorece un acercamiento del investigador «a las experiencias en tiempo real que viven personas e instituciones; el investigador no necesita que nadie le cuente cómo han sucedido las cosas o cómo alguien dice que han sucedido, él estaba allí y formaba parte de aquello»,(Hernández, p.235) Los trabajadores no fueron conscientes de haber sido observados, lo que llevó a que no se provocaran modificaciones de sus comportamiento a la hora de atender al cliente.

Fueron aplicadas 24 guías de observación en diferentes días (martes, miércoles y sábados) y en diferentes horarios (en la mañana 9:30am-12:00am y en las tardes 2:30pm-5:00pm), 8 guías a Tienda Habana (por ser la más grande, por contar con un mayor número de trabajadores y por ser la más visitada), y 4 en el resto de cada una de las tiendas escogidas. Se aplicaron de esta manera para que el investigador se pudiera acercar más a la realidad, ya que no podría ofrecer resultados de las observaciones si estas fueron realizadas en el horario de la mañana, donde el trato que van a brindar no va a ser el mismo que en la tarde al estar ya agotados por llevar varias horas parados.

El cuestionario el cual se considera una técnica de recogida de información dentro del método de la encuesta, se utilizó con el fin de conocer si la muestra escogida recibe capacitación por la corporación en función a la labor que realizan, si se identifican con la actividad que realizan, si conocen los valores compartidos de la institución, si son motivados por parte de sus directivos entre otros aspectos necesarios para elaborar los resultados. Se empleó esta técnica, porque permite abordar los problemas desde una óptica exploratoria, no en profundidad, se persigue sondear opiniones, y no tratar cuestiones que exijan una profunda reflexión de los investigados, para explicar una determinada realidad (Rodríguez y Gil J, et al. 2008 p.186).(Ver anexo no.2).

## CAPÍTULO II: FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS

---

La aplicación de esta técnica trajo consigo que el investigador tuviera que esperar dos meses para que el Departamento de Recursos Humanos de la Sucursal Provincial CIMEX accediera a interrumpir el servicio en cada una de estas tiendas en el momento que se les aplicara a sus trabajadores el cuestionario.

La entrevista semiestructurada, a través de preguntas pre establecidas, fue otras de las técnicas de recogida de información utilizadas, ya que es uno de los medios para acceder al conocimiento, las creencias, los rituales, la vida de esa sociedad o cultura obteniendo datos en el propio lenguaje de los sujetos (Rodríguez y Gil J, et al. 2008 p.167)

Esta se aplicó a varios especialistas como:

- A la Jefa del Departamento de Imagen y Comunicación de las tiendas CIMEX de Sancti Spíritus, para poder constatar hasta qué punto CIMEX forma y capacita a sus trabajadores para atender el cliente, los servicios ofertados en las tiendas tomadas como muestras en esta investigación, las actividades culturales que brinda la entidad, si realizan trabajo comunitario como institución con las comunidades aledañas. (Ver anexo no.3)
- A la Jefa del 1er. Piso de Tienda Habana Belkis Morel Díaz, la cual especificó cómo forman y capacitan a los empleados en función de la actividad que realizan cada uno de ellos en la corporación, el modo de evaluación, así como el desempeño de cada una de las campañas. (Ver anexo no.4)
- A la Subdirectora de la Escuela de Economía Enrique Villega Martínez, con el objetivo de conocer la preparación cultural que reciben los estudiantes en las Especialidades de Comercio, Contabilidad y Gastronomía. (Ver anexo no.5)

Se analizaron una serie de documentos oficiales tanto provinciales como nacionales, con el fin de explorar los objetivos que traza la Corporación CIMEX en cuanto a la satisfacción de sus clientes, como el Plan de Comunicación CIMEX, Plan de Mercadotecnia, Plan de Capacitación, que le permitieron al investigador valorar y cuestionar los objetivos que y los que cumplen realmente.

## **CAPÍTULO II: FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS**

---

Toda investigación precisa de un respaldo documental que sustente cada una de las posturas asumidas a lo largo de su desarrollo, de igual manera resulta fundamental para el conocimiento del investigador las normas y pautas establecidas en el contexto a analizar. Tener claro hacia dónde debe dirigirse el estudio evita que se cometan errores. Recomiendan en el empleo de esta técnica la adopción de una postura integradora donde se considere la literatura revisada, a fin de contribuir con la descripción y valoración de los datos obtenidos; pues la delineación del estado pasado y actual contribuye a la construcción de los planteamientos que definan dicha investigación (Hernández et al., 2006, p.126). (Ver anexo no. 6)

### **2.4.3 Descripción de la etapa de análisis**

Cuando comienzan a brotar los primeros datos, es de vital importancia que el investigador sepa definir e interpretar correctamente cada una de las informaciones obtenidas. Este momento del estudio implica una estructuración precisa que permita no desechar ninguno de los elementos obtenidos por lo que se utilizó la triangulación de datos como procedimiento para elaborar los resultados obtenidos (analizados e interpretados por la valoración propia del autor) en los métodos y técnicas empleados.

## CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

---

### Capítulo 3: Análisis de los resultados

#### 3.1 Caracterización de la cadena de tiendas CIMEX del municipio de Sancti Spíritus

La actividad desarrollada por CIMEX en la Provincia Sancti Spíritus estuvo durante el año 2004 subordinada a la Sucursal Centro, radicando su dirección en la Provincia de Cienfuegos, pero a finales de ese mismo año la Asamblea General de Accionistas de la Sociedad Cubana Corporación CIMEX S.A. efectuada el 15 de diciembre del 2004, se acordó constituir una Sucursal de la Sociedad Anónima Cubana Corporación CIMEX S.A. en Sancti Spíritus.

La Sucursal CIMEX Sancti-Spíritus se encuentra ubicada en la Avenida de los Mártires, Reparto Olivos 1 s/n. Hasta la fecha ha mantenido en los últimos años un comportamiento muy favorable de sus ventas, que le ha permitido posicionarse como una de las Cadenas líderes en la recaudación de divisas a nivel nacional. Los ingresos del 2007 duplicaron los alcanzados en el 2004, año en el que por primera vez se sobrepasan los 30 millones, logrando un crecimiento en las ventas de 114.23 % con más de 4 millones y en la utilidad de 115.28 % con más de 1 millón. En el año 2008 se logró un crecimiento en los ingresos de 103.0% con 1 229 094.46 cuc con respecto al 2007 y hasta Octubre del 2009 se logran más de 32 millones, al cierre del mes de Octubre del 2010 se superan los 36 millones con un incremento en los ingresos de 1.11 % en relación al 2009.

Presenta un total de 82 bocas de ventas y cuenta con 962 trabajadores en toda la provincia.

Entre sus negocios destaca el comercio minorista, el cual representa un volumen importante de ingresos. Esta actividad está conformada por: tiendas Panamericanas, Servicentros, Cupet CIMEX, Cafeterías “El Rápido”, Photoservice y Videocentros.

El municipio de Sancti Spíritus cuenta con cinco tiendas Panamericanas, las cuales fueron tomadas como muestra en esta investigación: Tienda Habana, la Fragancia, Bazar Inglés, Kilo 12 y Las Villas.

## CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

---

### Tienda Habana:

Ubicada en Céspedes # 103 esquina Sobral es considerada la tienda más grande de la Corporación en la provincia de Sancti Spíritus, la misma abrió sus puertas a los consumidores el 4 de febrero de 1994, por lo que lleva 17 años trabajando arduamente con clientes.

Presta en la actualidad los siguientes servicios:

- Confecciones (de niños, damas y caballeros)
- Ropa Interior (damas y caballeros)
- Calzado (niños, damas y caballeros)
- Equipos Electrónicos.
- Ferretería
- Perfumería (aseo personal y farmacia)
- Bisutería y Quincalla
- Coral Negro
- Bodeguita
- Canastilla y Juguetería
- Oportunidades
- Área Exterior
- Aseo Personal (área abierta)
- Cafetería.

Cuenta con un total de 48 trabajadores, de los cuales, aproximadamente un 92% trabajan directamente con el cliente, de ellos el 68.16% representa el sexo femenino y el resto masculino. Ha tenido cierta estabilidad en cuanto a ocupación laboral respecto a las otras tiendas ya que un 25% de sus trabajadores son fundadores.

A pesar de que ha alcanzado resultados económicos favorables en las ventas, solo han obtenido la condición de Colectivo Destacado dentro de la provincia en seis ocasiones, pues a nivel nacional exigen una serie de metas que hasta la fecha no han logrado cumplir.

## CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

---

### **Tienda Fragancia:**

Situada en la calle Independencia #65, se inauguró como tienda recaudadora de divisa el 5 mayo de 1999.

Presta los siguientes servicios:

- Perfumería (aseo personal)
- Calzado (niños, damas y caballeros)
- Equipos Electrónicos.
- Ropa Interior (damas y caballeros)
- Bodeguita
- Confecciones (de niños, damas y caballeros)

Su personal está integrado por 22 trabajadores de los cuales un 91% tiene contacto físico con el cliente, de estos un 36.36% está representado por el sexo masculino. Entre ellos se encuentra solamente un fundador, pero desde el año 2009 ha mantenido cierta estabilidad con sus trabajadores, solamente han variado los de adiestramiento, el resto se ha mantenido.

La tienda en los últimos tres años ha cumplido el plan económico establecido y obtuvo la condición de Colectivo Destacado en el año 2010.

### **Tienda Las Villas:**

Ubicada en la Carretera Central entre Sobral e Isabel María de Valdivia.

Ofrece servicios de:

- Ferretería (Ligera)
- Perfumería (Aseo personal).
- Bodeguita.

Pese a que en un comienzo, el 19 de junio del año 2001, tuvo cierta inestabilidad por parte de la administración, en los últimos 4 años ha sobrecumplido el plan de ingresos y utilidades, pero hasta la fecha no han obtenido ninguna condición de Colectivo Destacado. Su personal conformado por siete empleados ha sido bastante inestable,

## CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

---

solo cuentan con una fundadora, de estos solamente el 71.72% trabaja con el cliente y más del 60% son mujeres.

### **Tienda Kilo 12:**

Ubicada en la calle Céspedes (al norte) entre Magón y San Jerónimo s/n. Lleva once años prestando servicios y hasta la fecha ha obtenido resultados económicos favorables. Cuenta con un total de 11 trabajadores y solamente 8 trabajan directamente con el cliente (50% hombres y 50% mujeres).

Ofrecen Servicios de:

- Confecciones (de niños, damas y caballeros)
- Bodeguita
- Perfumería (aseo personal)
- Ferretería
- Electrónica.

### **Tienda Bazar Inglés:**

Ubicada en la calle independencia # 83.

Brinda Servicios de:

- Calzado (niños, damas y caballeros).
- Confecciones (de niños, damas y caballeros)
- Juguetería
- Perfumería (aseo personal)
- Ferretería
- Electrónica.

Los productos ofertados se encuentran en estado de merma. Es una tienda que ha sufrido varias transformaciones desde sus inicios en el año 1996, primeramente comenzó prestando los mismos servicios que ofrece hoy Tienda Fragancia, a pesar de que el local es más pequeño, luego se fueron retirando poco a poco, el departamento

## CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

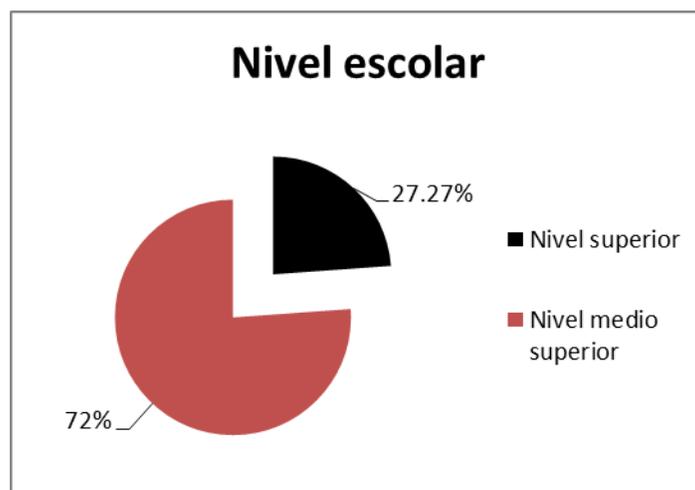
de Bodeguita, Ropa interior de damas y caballeros, hasta llegar a la última transformación vender productos que no se encuentran en buen estado o llevan vario tiempo en otras tiendas y no han logrado darle salida.

### 3.2 Resultado de los procesos de formación obtenidos por los trabajadores de las tiendas CIMEX del municipio de Sancti Spíritus

Las cinco tiendas tomadas como muestra en esta investigación comprenden un total de 112 trabajadores, de los cuales 88 que representan un 79% trabajan directamente con el cliente, de estos un 64.77% son mujeres y el resto hombres, por lo que predomina el sexo femenino, (ver anexo no.7 para ver distribución de la muestra).

De los 88 trabajadores que trabajan directamente con el cliente solo un 27.27% tiene nivel superior y el resto nivel medio superior, por lo que prevalece un nivel educacional medio, graduados la mayoría de técnicos medios en la Escuela de Economía Enrique Villega Martínez en las especialidades de Comercio, Contabilidad y Gastronomía.

Gráfico 1: Nivel escolar de los trabajadores



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas.

En esta escuela las asignaturas de arte que imparten son Artes Plásticas, Danza y Teatro, las cuales no están incluidas dentro del plan de estudio en ninguna de las especialidades, son opcionales impartidas por Instructores de Arte a los estudiantes de

## CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

---

primer y segundo año de las especialidades antes mencionadas. En las clases de plástica analizan obras de pintores cubanos como Víctor Manuel, Amelia Peláez entre otros, en teatro han llevado a escena obras como La Casa de Bernarda Alba del poeta y dramaturgo español Federico García Lorca, pero es con los instructores de Danza que realizan un mayor número de actividades, pues han presentado varias danzas en los portales de La Casa de la Cultura espirituana. Estas clases solo se imparten con la frecuencia de un turno a la semana, por lo que los profesores se ven obligados a impartírselas de forma superficial y no con la profundidad requerida, además de que las notas que obtienen en estas asignaturas no influyen en el promedio de los estudiantes.

Reciben asignaturas como Lengua Española e Inglés, esta última con un nivel más fuerte en los estudiantes de gastronomía porque se les exige, ya que si un cliente les pide las características o los ingredientes de una bebida o producto alimentario que no sea nacional, deben leérselas, pero el resto tiene un nivel básico que les puede servir para guiar a un extranjero que no domine el idioma a comprar un producto.

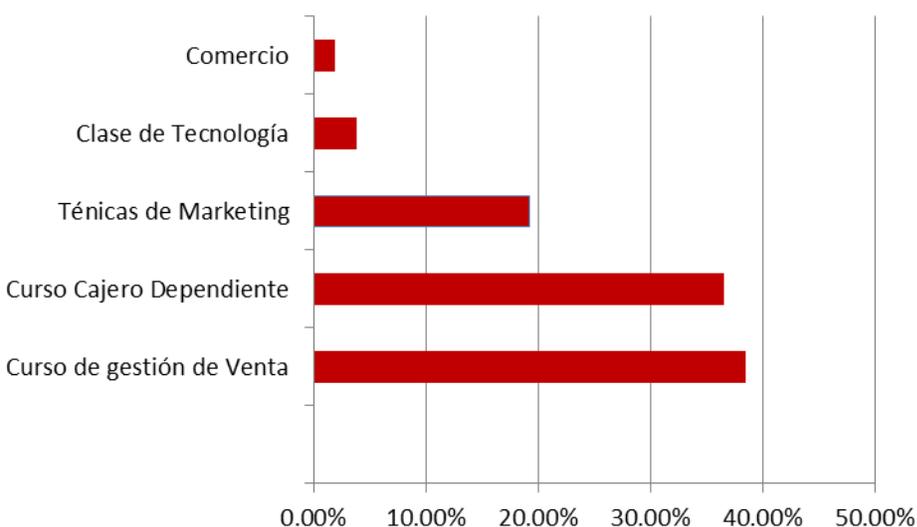
Los alumnos graduados de esta escuela salen graduados con una buena preparación en términos económicos pero no culturales, lo que ha llevado consigo que el 90% de sus trabajadores no sepan apreciar las obras de arte y mucho menos describirlas, si tienen que vender algún cuadro o una figura al cliente, no le pueden sugerir a este la obra por el contenido que intenta expresar el autor o por el significado de las líneas o colores que la forman, sino por su propias percepciones y valoraciones, pero como no les exigen tener conocimiento al respecto suelen obviarlos; es más fácil para ellos seguir haciéndolos de la manera que lo hacen, que ampliar sus conocimientos para brindar el servicio como es debido.

Sin embargo en términos literarios si han recibido buena formación, un 61.33% de los trabajadores tienen hábitos de lectura, preferentemente novelas 27,77%, policiacos 12.96%, cuentos 11.11%, poesía 7.40%, aventura 7.40%, Periódico Juventud Rebelde 3.70%, Periódico Trabajador 1.85%, y literatura griega 3.70%, aunque CIMEX no ofrece en sus servicios ventas de libros debería incluirlo por el interés que muestran sus empleados al respecto.

## CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Un 59.09% de los trabajadores afirman que la Corporación les brinda superación educacional, política y cultural, como Cursos de Gestión de Venta 38.46%. Cajero Dependiente 36.53%, Técnicas de Marketing 19.23%, Clase de Tecnología 3.84%, Comercio 1.92%, pero como se pudo apreciar en estos resultados obtenido en la encuesta son solo cursos comerciales, no políticos, ni culturales.

Gráfico 2. Cursos Ofertados por la Corporación



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas.

Por otra parte, la jefa de primer piso de Tienda Habana afirma que CIMEX les brinda capacitación a sus trabajadores por Departamentos como por ejemplo: la dependiente que pertenece al departamento de perfumería recibe cursos sobre perfumes, sus componentes químicos, algunos incluso brindados por los representantes de las marcas como Suchel, Sedal u otros para orientar el modo de uso del producto.

El dependiente de Electrodomésticos recibe una fuerte preparación con los representantes de marcas importantes como la Panasonic, LG, Hair que le permiten mostrar al cliente la utilidad de dichos productos y así sucesivamente en las otras áreas. Expresa además que la Corporación aplica el primer mes de cada año un test conocido como DNA a sus trabajadores, donde este tiene el derecho de exigir en qué

## CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

---

área de trabajo quiere ser capacitado, y depende de la que prefiera puede ser enviado a la escuela de Capacitación Nacional de CIMEX. (Ver anexo no. 4).

En este aspecto existe una contradicción donde los trabajadores mencionan ser capacitados en varios cursos comerciales pero no por especialidades como menciona la Jefa de Piso.

Los encargados de evaluar el desempeño de los trabajadores son los jefes de piso, los cuales deciden por sus propias observaciones realizadas a estos durante el mes cuánto se les puede pagar.

Efectúan competencias laborales solamente en las Técnicas Comerciales realizadas una vez al año, donde cada tienda lleva a sus mejores cajeros y dependientes a Tienda Habana a competir para obtener la condición de destacado, fuera de esta actividad entre los trabajadores de cada una de las tiendas no existe competencia laboral ya que CIMEX no la propone como una de sus metas a priorizar y no tiene en cuenta que los programas de capacitación deben orientarse al desarrollo de las competencias laborales necesarias para el desempeño de los empleados en niveles de excelencia.

### 3.2.1 Conductas y formas de actuar durante el servicio

El lenguaje empleado por este público, es popular, entiéndase como «las transformaciones que se dan a menudo en la lengua de un pueblo, comprenden las expresiones espontáneas de éste en las diversas épocas, es el producto de las características psicológicas, etnológicas, sociológicas del pueblo hablante, las cuales influyen poderosamente, en los hábitos lingüísticos de ese pueblo, hasta el punto de determinar las características fonéticas y aun sintácticas de su lengua en el momento de hablar» (Guevara, 1999, p.71). Suelen utilizar diminutivos como mima (el más utilizado), pipo, amor, tía con mayor frecuencia en Tienda Habana, Bazar Inglés y Kilo 12, en muy escasas ocasiones se suele escuchar compañero o compañera en Tienda Las Villas. No utilizan en ningún momento lenguaje corporativo como: En qué puedo servirte, Enseguida le atiendo, Qué producto desea llevar.

## CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

---

Los porteros de esta cinco tiendas no les dan al cliente ningún recibimiento corporativo como Buenos Días / Buenas Tardes bienvenido a Tienda Kilo 12 por mencionar algún ejemplo. No suelen pedir permiso para revisar el bolso de los clientes que se retiran y en muy pocas ocasiones les dan las gracias, nunca se le ha escuchado frases como “Vuelvan pronto”, “Le Esperamos”. El portero de Tienda Fragancia tiene un estilo muy personal, estimula a la mayoría de los clientes con sus chistes y bromas y a muchos los hace sonreír, pero de igual manera no cumple con lo establecido en el plan de comunicación de la entidad.

Las dependientas cuando interrumpen la prestación del servicio por ir al baño, a almorzar o a buscar algún utensilio necesario para el trabajo que está realizando le piden a un compañera/o que les cubra, pero no le piden permiso al cliente, que en ese momento está esperando a ser atendido, esto suele ocurrir en las cinco tiendas, solo un día de las ocho guías de observación aplicadas en Tienda Habana, nadie pidió permiso para salir de su departamento, pues había visita de la Sucursal.

Las cajeras junto con las dependientas suelen conversar de temas personales la mayoría del tiempo y lo hacen en un tono de voz tan alto, que el cliente escucha por obligación (los hombres son mucho más cuidadosos en ese sentido) cuando en el plan de comunicación de la entidad está orientado que en horario laboral solo pueden conversar de temas que respondan intereses de la institución.

Si llaman por teléfono a cualquiera de los dependientes que estén ofreciendo servicio en ese momento, no escatiman a que el cliente esté esperando para ser atendido, porque van y atienden la llamada, y el jefe de piso lo permite porque en ese momento no lo corrige y mucho menos le pide explicación de quien lo llamaba.

Los dependientes/tas no les dan las gracias al cliente cuando compra un producto, esto solo suele verse en los trabajadores de Tienda Las Villas, en la perfumería de Tienda Habana, junto con el que atiende Electrodomésticos en la Fragancia los cuales dan gracias la mayoría del tiempo.

Les molesta a la totalidad de los trabajadores que el cliente pida varios productos a observar y aunque no lo expresen hablando, mediante los gestos que hacen con sus

## CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

---

rostros lo demuestran y luego no son capaces de disimular o justificarse pidiéndole al cliente una disculpa tan siquiera o darles una explicación, de que están agotados por llevar varias horas de pie trabajando. En Tienda Las Villas suele ocurrir menos, no les importuna tanto que el cliente les pida más de un producto.

La gestión de venta no es favorable, no le sugieren al cliente que compren un determinado producto y en la mayoría de los casos no le saben decir la utilidad y características del mismo, si en la tienda por casualidad no hay el producto que el cliente desea no le sugieren visitar otra tienda de la propia Corporación para que lo compren y esto sucede en las cinco tiendas. Un 22.77% de los trabajadores han recibido Cursos de Gestión de Venta, pero no llevan a la práctica la teoría ya sea porque no les gusta la actividad que realizan o porque están cansados, o porque se sujetan a vender lo que el cliente les pide, o porque sus superiores no les exigen lo suficiente por el resultado de las ventas del día. Si venden o no vende no les incumbe mucho porque de las ventas no depende su salario, porque si fuera lo contrario se esforzarían al máximo para que el cliente se comprara un producto aunque sea de un precio muy bajo.

En muchas ocasiones en los departamentos de ropa interior de Tienda Habana, Fragancia, si una cliente pide un ajustador por citar un ejemplo, más pequeño de la talla que usa, se lo suelen negar, por el simple hecho de que consideran que no le sirven, sin tener en cuenta que la prenda a lo mejor era para regalar una hija, tía, amiga.

### **3.3 Los valores materiales y espirituales que se manifiestan en la cultura de atención al cliente en las tiendas CIMEX**

#### **Imagen personal y corporativa**

«La imagen es en el mundo actual algo muy valioso. Se puede decir que una imagen positiva es una de las condiciones para el éxito empresarial. Sin embargo la imagen es algo etéreo, sobre lo que se tiene un control limitado, porque nace en la mente de los

## CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

---

públicos y se va construyendo gracias a una multiplicidad de actos que esa empresa protagonice» (Villafañe 1999, p.107).

CIMEX por su parte cuenta con un logotipo que lo diferencia de otras Corporaciones y con un isotipo que caracteriza las tiendas panamericanas (ver anexo n.8). Los colores que predominan son el, rojo, blanco y verde, presentes también en el uniforme que utilizan durante la actividad.

La Corporación les exige a sus trabajadores que promocionen la imagen corporativa usando correctamente el uniforme y teniendo una buena presencia física, pero la verdadera realidad es otra. Más del 90% de las mujeres se maquillan exagerado, lo que les impide que luzcan sencillas. El 9% de las cajeras, que representan un 20.45% del total de los trabajadores, utilizan chancletas de baño para estar más cómodas durante el horario laboral ya que son muchas horas de pie y los hombres en las tardes llevan la mayoría de las veces las camisas por fuera, en ocasiones porque hay calor y les apagan el aire acondicionado de la tienda para ahorrar energía eléctrica y en otras, porque están ya cansados de trabajar de pie durante todo un día, pero sí siempre se les ve un buena higiene personal.

En el horario de la mañana no se les ve cansado cuando realizan la actividad, pero en el horario de almuerzo se les ve ansiosos y en vez de estar pendiente de lo que el cliente les pide, están vigilando quien les puede cubrir las cajas o el área que atienden para ir a almorzar. En las tardes ya se les ve cansados, las mujeres principalmente se recuestan en los mostradores, en Tienda Habana es donde más suele ocurrir, seguida de la Fragancia. Minutos antes de cerrar en cualquiera de las cinco tiendas empiezan a hacer el cierre antes de tiempo, y les dicen al cliente que ya no los pueden atender se les ve tan desesperados que el cliente opta por irse antes de ser expulsado.

Un 46.59% de los empleados consideran que la imagen que ofrece la entidad es buena, un 30.68% muy buena, 18.18% excelente, regular 2.27% y mala 1.13%. Consideran que esta imagen se corresponde con la realidad un 64.77%, un por ciento

## CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

---

mayor incluso de los que consideran que la imagen es buena, por lo que se asume que existe una relación entre la imagen deseada y la imagen real.

Como toda Corporación cuenta con una misión, visión un objeto social incluidas en el Plan de Comunicación de la entidad (ver anexo no.9), que centran sus objetivos en satisfacer las necesidades de sus clientes.

La calidad de los servicios ofertados no es del todo mala, pero cometen ciertos errores como recibir mercancía en horarios donde la tienda está abierta al cliente y suspenden las ventas en ese instante del departamento que está recibiendo la mercancía, al igual que cuando entran los SEPSAS a recoger las bolsas de dinero no dejan que el cliente tan siquiera entre a las tiendas, cuando está prohibido, según las reglas internacionales que el servicio no se puede suspender una vez abierta la institución.

Mediante la Web los clientes no tienen acceso a los servicios que se ofertan en cada una de las tiendas y mucho menos a los precios de cada producto. La página de CIMEX solo pueden abrirla sus trabajadores, fuera de estos son pocos los que tienen acceso y en esta aparecen en qué consisten cada servicio que prestan a nivel nacional, no por provincia.

El cliente una vez que se encuentre dentro de la tienda puede orientarse hacia los servicios que se brindan a través de señaléticas colocadas encima de cada uno de los departamentos (ver anexo no.10).

Un 71.9% de los trabajadores en las encuestas aplicadas marcaron que si conocían los valores compartidos de la entidad, para profundizar acerca de estos (ver anexo no.11) pero de este % solo los mencionaron un 62%, el resto aunque marcó que si los conocían puede que no los hayan mencionado porque no los conocían, o no los quisieron llenar porque recordaban solo algunos, o se encontraban trabajando y querían terminar rápido de llenar la encuesta. Lo cierto es que no están proyectando su actividad en responder estos valores, partiendo de que existe una mala atención al cliente y aquí cae la falta de respeto a estos y de ellos mismos hacia la entidad, por hacerle llevar al cliente una mala opinión de la misma.

## CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

---

CIMEX cuenta con un plan de comunicación como toda entidad que ofrece servicio orientado a potenciar en cada uno de sus públicos la imagen de CIMEX como una organización cubana, moderna y socialista, comprometida con los principios de La Revolución, bajo el principio básico de cumplir las misiones asignadas de manera callada, sencilla y humilde; evitando cualquier manifestación de triunfalismo y autocomplacencia en su proyección y en los mensajes emitidos.

La comunicación se identifica por situar al hombre como centro de cada uno de los procesos organizacionales, partiendo de los valores: disciplina, profesionalidad y honradez, para alcanzar un diálogo comprometido y solidario con sus públicos todos y a la vez un compromiso con la sociedad en su conjunto (CIMEX, 2000).

Un 60.22% de los trabajadores han leído y conocen los principales objetivos que se trazan en este plan, pero el resto de los trabajadores no conocen tan siquiera que la entidad tiene un plan de comunicación, ya sea porque no se los han dado a conocer, no han tenido tiempo de estudiarlo, o no se han interesado acerca del tema.

### **Motivaciones laborales**

Manuel Calviño expresa sobre la motivación que «el ser humano hace algo solo si está de alguna manera motivado, y mientras mayor sea esa motivación más seguido lo hará»(1987, p.102). Cuando un trabajador se siente identificado con la actividad que realiza en su profesión, tiene buenas condiciones en su puesto de trabajo, recibe buen salario y es estimulado por diversas actividades recreativas, entonces ese trabajador se sentirá tan motivado que tratará de dar lo mejor de sí para desempeñar con una buena calidad su función.

## CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Figura # 1: Motivaciones que conllevan a un mejor desempeño laboral.



Fuente: Elaboración propia.

De los 88 trabajadores seleccionados a estudiar en esta investigación se sienten identificados con la labor que realizan en la entidad solo un 61.3%, de este por ciento solo un 51% está satisfecho con el salario que recibe, un 25% más o menos pero el 20% está de acuerdo con el salario que reciben y un 13.3% no se sienten identificados con la entidad pero un 6% consideran que el pago es bueno, por lo que la mayoría de los trabajadores puede que se identifiquen con la actividad por el sueldo que reciben, por las estimulaciones como aseo personal, rebajas de precio de las mercancías, estimulación salarial cuando cumplen el plan económico trazado en el mes, pero no solo por el sueldo se identifican puede que verdaderamente les guste la actividad que desempeñan con el cliente, lo que no han sido formados y capacitados para ejercerla de una mejor manera. Los que no se sienten identificados ni con el sueldo ni con la entidad, puede que estén trabajando porque no tienen otra propuesta laboral o porque consideran que la institución debería pagarle más la función que realizan.

El 60% de los trabajadores considera que las condiciones de su puesto de trabajo están acordes para trabajar con el cliente, pero esta investigación considera que sólo Tienda Habana, en relación con las otras cuatro tiendas, tiene las condiciones creadas,

## CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

---

por los grandes espacios que cuenta, el cliente puede observar con una mejor visibilidad el producto, se puede desplazar de un departamento a otro sin molestar a otro cliente que se encuentre comprando. El 40 % restante parece ser de los que les afecta grandemente las condiciones del local para logra un buen desempeño, ya sea porque cuando tengan que buscar un lápiz de labio tengan que agacharse en muy difíciles condiciones por los estantes estar colocados unos encima de otros o porque cuando entren varios clientes se sientan amontonados.

En la Fragancia al cliente se le dificulta en la mayoría de los casos pasar de un departamento a otro, por la estrechez que existe, a pesar de ser la segunda tienda más grande (ver anexo no.12) Las otras tres por ser las más pequeñas los porteros toman más precaución a la hora de entrar al cliente, pero igual se les dificulta observar el producto. CIMEX no tiene en cuenta los espacios de las tiendas ponen en locales muy pequeños hasta cinco departamentos.

La Sucursal le brinda muy pocas actividades culturales a sus trabajadores, un 53.40 % de la muestra tomada respondió que no les brindaban, el resto respondía que las actividades que les brindan son en fechas conmemorativas como el fin de año, día de las madres, día de los padres y algún que otro viaje a la playa.

A partir de estos resultados se identifica el salario y las diferentes estimulaciones económicas como la principal motivación laboral que reciben los trabajadores por parte de CIMEX.

### **Estrategia de retención y crecimiento del cliente**

Según se pudo constatar las campañas publicitarias consideradas como una de las importantes herramientas para la retención y crecimiento del cliente en el plan de comunicación de la Corporación se realizan en fechas conmemorativas histórico-sociales: Día de los enamorados del 28 de enero al 14 de Febrero, Día Internacional de la Mujer del 24 de Febrero al 8 de Marzo, Día de las Madres 1ra quincena de Mayo, Día de los Padres 1ra quincena de Junio, Temporada de Verano del 1ro al 31 de Julio Temporada de Inicio del Curso Escolar del 15 al 31 de Agosto. Fin de Año 1ro de

## CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

---

Noviembre al 31 de Diciembre. Históricas: Aniversario de la Victoria de Playa Girón 16 de Abril, Aniversario del Asalto al Cuartel Moncada 26 de Julio, Jornada Camilo – Ché del 8 al 28 de Octubre, Aniversario del Triunfo de la Revolución 1ro de Enero (ver anexo no.13)

Según la entrevista realizada a la jefa de piso las acciones fundamentales para cada una de estas Campañas, van dirigidas a garantizar:

- Abastecimiento de los productos necesarios según política de surtidos.
- Aseguramiento de los insumos para la confección de estuches promocionales y envolturas de regalo.
- Confección de elementos promocionales (tarjetas de felicitación, afiches y demás soportes promocionales).
- Ambientación de las Unidades Comerciales en función de la fecha promocional.
- Realizar sábados comerciales, con la imagen de la Campaña.
- Garantizar Ofertas Especiales, para las diferentes fechas, tanto en la Gastronomía como en las Producciones de DOÑA NELLI (dulces, panes y confituras).

Para cada Campaña se realiza un cronograma de trabajo y un plan de acción específico, a partir de las fechas establecidas. Estos cronogramas y planes de acción se discuten y aprueban en la Dirección de Comercio. El chequeo de su cumplimiento se realiza semanalmente, y al finalizar cada Campaña se evalúa su efectividad, con el objetivo de focalizar los problemas y las causas de los mismos, corregir los errores y trabajar por el mejoramiento de las posteriores Campañas.

Un aspecto importante a tener en cuenta para el buen desenvolvimiento de cada Campaña, es la búsqueda constante de nuevos productos.

A pesar de que estas se cumplen en las fechas establecidas, no las realizan con la efectividad necesaria. El cliente puede que entre a la tienda y observe los diferentes plegables con mensajes como Feliz Día del Amor, Feliz Día de las Madres, pero nadie se les acerca a explicarles que CIMEX está realizando una campaña en conmemoración estas fechas, por citar algunos ejemplos y mucho menos le ofrecen tarjetas de felicitación o afiches., no ofertan los productos necesarios, ni estuches para

## CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

---

envolver los regalos, ni realizan los sábados comerciales con la imagen de la Campaña.

Los encargados de promoverlas no las divulgan en los medios de comunicación y no salen a las calles a promocionarlas mediante pancartas o plegables. Según la entrevista realizada a la Jefa del Departamento de Imagen y Comunicación estas campañas sólo pueden ser promocionadas dentro de las tiendas, por problemas a los cuales no quiso hacer alusión, solamente especificó que estaba prohibido.

Con las comunidades aledañas no participan en las actividades de la zona (28 de septiembre día de los CDR, 8 de marzo día de la mujer), ni les avisan cuando hay rebajas de precio y mucho menos los hacen partícipe de las campañas realizadas, pero CIMEX no tiene la obligación, como lo llaman ellos de trabajar con las comunidades aledañas, porque no entra en sus objetivos a desarrollar, sus comunidades son todos los clientes que visitan sus tiendas.

El cliente al comprar un producto no lo estimulan, en la mayoría de los casos se lo tiene que llevar en la mano por ausencia de bolsas, pero si salen a las afueras de las tiendas (Fragancia y Tienda Habana) hay vendedores que las ofertan por el precio de 1.00cup.

En la protección al consumidor de CIMEX se tiene establecido que en la tienda deben existir tres tipos de bolsas: una para perfumería, bodeguita y confecciones, pero esto hasta la fecha es una utopía para la Corporación, porque la mayoría del tiempo escasean, nunca en ninguna de las guías de observación aplicada se observó en ninguna de las tiendas variedad de bolsas.

Nunca reparten a sus clientes catálogos que muestren las variedades de sus productos y mucho menos tarjetas con números telefónicos o direcciones hacia dónde dirigirse en caso de que se le dañe un equipo, o no estuvo de acuerdo con el trato recibido y quiera quejarse.

El plan de marketing no es favorable de acuerdo con las ventas, los productos lo organizan de tal manera que no atraen, ni motivan a comprarlos (saben que el cliente los compra por necesidad), en tienda Fragancia ponen juguetes encima del estante de

## CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

---

calzado a una altura que los propios niños no llegan a percibirlos (ver anexo no.14), en El Bazar Inglés en el área de ferretería a pesar de que los productos se encuentran en estado de merma los colocan de una manera tal, que parecen estar más rotos de lo que en realidad están y en la mayoría de los casos los ponen en los mostradores hasta sucios.

Cuando el cliente toma un pulóver, un pantalón u otra prenda en el departamento de confecciones y luego de probársela u observarla, lo colocan mal en la percha, las dependientas no son capaces de arreglarlos en ese momento, esperan un rato a que estén desorganizadas varias perchas para organizarlas (esto sucede no sólo en la Fragancia, sino también en Tienda Habana, en El Bazar Inglés y en el Kilo 12, en esta última por el poco espacio que hay para exhibir la ropa aún organizada, parece que están mal colocadas (ver anexo no. 15)

CIMEX en su plan de mercadotecnia dentro de su variable sociocultural clasifica al cliente espirituano como alto consumidor de bebidas alcohólicas y con costumbres al culto sincrético, trayendo consigo altas demandas de productos tales como aguardiente, manzanas, flores, velas, por lo que intentan de que estos productos no escaseen, aunque solo las bebidas alcohólicas son las que no varían en los estantes, los otros están la mayoría del tiempo en falta.

### **3.4 Análisis de la cultura de atención al cliente en función de nuevas acciones socioculturales a desarrollar por la gerencia**

Las tiendas CIMEX no suelen proyectar una cultura de atención al cliente, empezando por los directivos que no están exigiendo, ni evaluando, lo suficiente a sus trabajadores para que realicen con una calidad óptima sus funciones. Les falta sentido de pertenencia, ya que si tuviesen, se preocuparían más porque sus trabajadores realizaran la actividad con la mejor de las disposiciones para que así el cliente se fuese con la mejor opinión e imagen de cualquiera de sus tiendas, meta principal de una entidad que preste servicios. Desde cierto punto de vista (económico, cultural) puede no tomar soluciones al respecto ya sea porque las ganancias obtenidas no van para su

## CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

---

capital empresarial, sino que se apartan al estado, o porque si cumplen o no con el plan establecido de igual manera van a obtener un salario.

Un 68.18% de los trabajadores marcaron en el cuestionario aplicado que si existe una cultura de atención al cliente en estas tiendas, pero esta respuesta puede estar condicionada a que ellos mismos no se van a autoevaluar de mal, o a lo mejor consideran a su valoración propia que sí existe una cultura de atención al cliente, el resto de los trabajadores que marcaron que no existe puede que están más conscientes que la actividad que ellos como profesionales realizan le falta calidad y mayor preparación por su parte.

CIMEX no escoge de una manera selectiva a su personal, puede ser un recién graduado de Técnico Medio en la Escuela de Economía en las especialidades de Comercio o Contabilidad o cualquier trabajador con experiencia laboral en unidades de servicios. A estos no le aplican ninguna test o prueba donde puedan medir su conocimientos culturales, económicos adquiridos hasta el momento, sus formas de expresión oral, las habilidades en la gestión de ventas u otros aspectos, que permitirían calificarlos como buenos, medios o malos trabajadores.

La Corporación no les permite a sus empleados tener iniciativas culturales como usar en ocasiones especiales otros uniformes o disfrazarse para motivar las ventas, CIMEX no escucha a su personal en ese sentido y a veces frenan el desarrollo cultural de las tiendas porque sólo quieren realizar lo que está reglamentado, fuera de eso no admiten nuevas sugerencias a no ser de sus investigadores o especialistas.

Trabajan 9 horas diarias y le dan solamente un día de franco, por lo que sus trabajadores deben tener una buena resistencia física (están parados durante 54 horas durante la semana). Les apagan el aire acondicionado para ahorrar energía eléctrica y sobrecumplir el plan de fin de mes, a veces hasta 4 o 5 horas en el día en los cinco locales que no tienen ninguna ventilación y aun así bajo esas difíciles condiciones agotados, con calor, tienen que seguir atendiendo al cliente.

Todo esto trae consigo a que en su tiempo libre, un 46% de sus trabajadores prefieran descansar o visitar lugares tranquilos como playas, casa de amigos, escuchar música

## CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

---

preferentemente romántica (51.13 %) que los ayude a relajarse por el gran estrés de trabajo que tienen acumulado. Los jóvenes que se encuentran de adiestramiento por el contrario si prefieren salir a discotecas como Rancho Hatuey, Karaoke.

No suelen escuchar programas radiales, solo los que ponen en el horario laboral mediante equipos de música que se encuentren a la venta, los más escuchados son La Pachanga, Fragancia. Por lo que prácticamente tienen una vida social muy esquemática,

En las 24 guías de observación aplicadas solo se observó el manual de quejas y sugerencias en Tienda Fragancia por dos ocasiones a la vista de todos los clientes, pues en las cinco tiendas acostumbran a ponerlo al lado de las cajas contadoras, un lugar prácticamente no visible para el cliente.

Ninguna tienda tiene radio base elemento clave para orientar al cliente hacia qué departamento dirigirse en caso de rebajas o para animar el ambiente, Tienda Habana tiene todas las condiciones para crearla, tiene dos pisos, ofrece un gran número de servicios, incluye en la segunda planta una cafetería donde siempre hay consumidores.

En una ocasión un cliente en Tienda Kilo 12, se quejó por el trato recibido por la dependienta del área de bodeguita, y el jefe de piso no le dio repuesta a la queja, defendió e incluso le dio la razón a su trabajadora, justificándola, que era una sola para atender a varios clientes, cuando internacionalmente en las unidades de servicio se estipula que el cliente tiene siempre la razón y esto suele ocurrir con frecuencia en todas las unidades que prestan servicios.

Tienda Las Villas a pesar de ser una de las más pequeñas en espacio y en ofertar servicio sus trabajadores son los que más se aproximan a proyectar una cultura de atención al cliente, pues se esfuerzan porque este se vaya complacido, aunque tengan que mejorar en muchas esferas, principalmente en la gestión de venta.

Los resultados de las técnicas que se aplicaron en el desarrollo de la investigación permitieron describir el fenómeno investigado y a partir de estos, se proponen a continuación acciones socioculturales a desarrollar por la gerencia para erradicarlos.

## CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

---

- El Departamento de Recursos Humanos debe escoger de manera selectiva a los empleados que trabajen directamente con el cliente y evaluar su nivel educacional y cultural.
- Los administradores de las tiendas no deben apagarle el aire acondicionado por tanto tiempo a sus trabajadores, los cuales hacen un esfuerzo inhumano en brindar servicio con gotas de sudor corriéndole por el cuerpo y si no pueden encenderlo deben crear condiciones en el local para que puedan trabajar (poner ventiladores en los techos por citar un ejemplo).
- Crear grupos de trabajo, los cuales puedan relevarse durante el día, unos por la mañana y otros por la tarde, o que trabajen un día y descansen otro, para evitar que estén la mayoría del tiempo cansados.
- CIMEX debe capacitar a sus trabajadores no solamente con cursos de gestión de venta u otros de comercio, sino con cursos que los ayuden a crecerse culturalmente, a poseer cultura de atención para mejorar su comportamiento.
- Crear una página Web en la cual expongan los servicios ofertados en cada tienda, los precios de los productos, un espacio donde el cliente pueda opinar acerca del servicio brindado.
- La Corporación CIMEX debe incentivar más a sus trabajadores desde el punto de vista espiritual y no materia.
- Deben realizar competencias laborales entre los empleados de las tiendas con mayor frecuencias y que estas no solo se realicen en Tienda Habana, las otras aunque sean pequeñas pueden hacerlas lo que no en todas las especialidades.
- Las campañas publicitarias deben promoverlas de una mejor manera, la publicidad no debe quedar dentro de las tiendas con plegables, deben lanzarse con un mayor entusiasmo también por parte de los trabajadores.
- CIMEX debe brindar a sus trabajadores actividades culturales donde ellos puedan compartir sus vivencias fuera del horario laboral.
- Las tiendas pueden realizar trabajo sociocultural con sus comunidades aledañas, haciéndola partícipe de todas las actividades tanto comerciales como culturales y del mismo modo la comunidad los inserte dentro de sus actividades.
- Realizar visitas a museos o lugares históricos como entidad.

## CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

---

- En los matutinos llevar temas culturales donde ellos mismos expongan sus iniciativas, dramatizaciones, lecturas de poemas donde puedan crear un ambiente no solo comercial sino también sociocultural (por ejemplo el día de la cultura cubana el uniforme de los trabajadores puede ser los hombres de mambises y la mujeres de guajiras o con vestidos de la época colonial)
- Pueden dedicar las ventas al proyecto la guayabera y ese día el uniforme de sus trabajadores sean guayaberas e invitar a promotores culturales de este proyecto para que lo promocionen a los clientes.
- Realizar un día las ventas acompañadas con la música tradicional espirituaana y llevar ese día grupos espirituanos (tríos, septetos u otros).
- CIMEX puede coordinar con los grupos de teatros infantiles para que estos realicen asaltos a las tiendas y actúen para niños y adultos que se encuentren en ese momento mirando o comprando un producto.
- Los jefes de piso no solo deben evaluar a estos empleados para pagarles a fin de mes por la actividad desarrollada en ese período sino que desde el momento en punto que vean que no están realizando bien la gestión de venta por citar un ejemplo, deben corregirlos y a la vez descontarle de su salario el error para que así se vean obligados a atender bien a los clientes.
- CIMEX puede coordinar con Ediciones Luminarias, para que cada cierto tiempo coloque una de sus mesas con ventas de libros dentro de las tiendas y de esta forma incitar a sus clientes y empleados al mundo de la lectura.
- Realizar exposiciones de pintores espirituanos en Tienda Habana y la Fragancia por ser construcciones más amplias con respecto a las demás, donde el cliente este comprando u observando pero a la vez conociendo sobre los pintores espirituanos.

### Conclusiones

Con la realización de esta investigación hemos llegado a las siguientes conclusiones:

- En las empresas o corporaciones espirituanas prácticamente no se construyen estrategias desde el interior que les permitan en el escenario público enfocarse hacia lo social y lo cultural sin anteponer lo económico.
- La cultura de atención que existe en las Tiendas tomadas como muestras en esta investigación está fuertemente relacionada con los proceso de formación de sus trabajadores, los cuales no han recibido la capacitación necesaria para desempeñar sus funciones como verdaderos profesionales por parte de la Escuela de Economía donde fueron formados la mayoría, como de la propia Corporación, que no centra sus objetivos en prepararlos para satisfacer las necesidades del cliente como primera prioridad.
- La Corporación CIMEX centra sus metas en sobrepasar el plan de ventas a final de mes y no en la satisfacción del cliente en cuanto a los servicios que presta.
- Aunque CIMEX cuenta con una serie de planes (Capacitación, Comunicación, Mercadotecnia) la mayoría de sus objetivos no son cumplidos principalmente por los directivos de la entidad, los cuales no han sabido proyectarlos y evaluarlos con la calidad necesaria.
- Los trabajadores se sienten desmotivados por el poco apoyo espiritual que reciben por parte de los directivos de la corporación y de las propias instituciones, ya que estos centran la motivación hacia sus trabajadores desde el punto de vista monetario
- CIMEX no cuenta con los suficientes espacios para prestar la cantidad de servicios que brinda en la actualidad, necesarios para que el cliente no tenga que demorar a la hora de entrar y comprar un producto.
- La Imagen de CIMEX no se corresponde con lo que se plantea en el Plan de Comunicación de la Corporación.
- Nuestro país a pesar de ser subdesarrollado, le sobran condiciones para prestar una atención al cliente igual o mejor que en países capitalistas, solo falta el esfuerzo y disposición en superarse, de los que desempeñan estas funciones para lograrlo.

### Recomendaciones

- Exponer el estudio concluido a la Corporación CIMEX del municipio de Sancti Spíritus para que de cierta manera reconozca y centre sus objetivos en erradicar los problemas que hoy atentan contra la excelencia en los servicios que prestan.
- Que el trabajo sea publicado en la página Web oficial de CIMEX a nivel nacional, para que otras corporaciones lo puedan utilizar como herramienta y así erradicar los grandes problemas que existen en cuanto a la atención al cliente.
- Sugerir a estudiantes de la Carrera Estudio Socioculturales, a sociólogos, antropólogos que realicen investigaciones relacionadas con el tema, para proponer nuevas acciones en función de erradicar la problemática.

### Bibliografía

- (2000). Estrategia de la Protección al Consumidor hasta el 2005. D. d. P. a. Consumidor. La Habana, Ministerio del Comercio Interior.
- (2000). Estrategia de la Protección al Consumidor hasta 2010. M. D. C. INTERIOR, Dirección de Protección al Consumidor.
- (2001). El Sistema de Protección al Consumidor en Cuba. La Habana.
- Almaguer, R. L. (2009, b).Capacitación. En *Diccionario de Contabilidad y Auditoría* (p.35). La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.
- Almaguer, R. L. (2009, a). Formación. En *Diccionario de Contabilidad y Auditoría* (p. 71). La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.
- Bleger J. (1973). *Psicología de la Conducta*. Buenos Aires: Editorial. Paidós.
- Boaz, F. Las limitaciones del método comparativo de la antropología. En Bohannan, P y Glazer, M. (2005). *Antropología Lecturas* (pp.85-93). La Habana: Editorial Félix Varela.
- Bohannan, P y Glazer, M. (2005). *Antropología Lecturas*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Calviño, M. (1987). La investigación del sentido personal como expresión de la motivación. En: *Investigaciones de la Personalidad en Cuba*. La Habana: Editorial Ciencias Sociales
- Cantu, Humberto. (1991). *Desarrollo de una Cultura de Calidad*. Editorial Díaz de Santos.
- Costa, J. (2001). *Imagen corporativa del siglo XXI*. Argentina: Ediciones La Crujía Buenos Aires.
- Cuche, D (1999). *La noción de cultura en las ciencias sociales*. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión.
- Desatrik, R. (1990). *Cómo conservar su Clientela. El Secreto del Servicio*. Caracas: Editorial Legis IESA.
- Danhke, G. L. (1989). Investigación y comunicación. En C. Fernández-Collado y G. L. *La comunicación humana: Ciencia Social*. México, D.F: Editorial LIMUSA.

- Drake, T A. (1992). *El marketing como arma competitiva*. Madrid: McGraw-Hill. Manual orientado a la gestión empresarial.
- Debray R. (1995). *El estado seductor. Las revoluciones mediológicas del poder*. Buenos Aires: Editorial Manantial.
- Fabelo, R. C. (2003). *Los valores y sus desafíos actuales*. La Habana: Editorial José Martí.
- Fernández, R. García. (julio, 2009). Crisis de valores en Cuba. Disponible en <http://aquevedo.wordpress.com/2009/11/06/crisis-de-valores-en-cuba/>. Consultado 31/01/2011.
- García, P S. (1981) *Motivación hacia el trabajo y necesidades*. La Habana: Editorial Científico – Técnica.
- García, S. (1997). *La Dirección por Valores: Más allá de la Dirección por Objetivos*. Madrid: McGraw-Hill.
- Guevara, F (1999). *La Locución Técnica y Práctica*. La Habana: Editorial Científico-Técnica, 1999.
- Harrington, J. (1998). *Cómo Incrementar la Calidad Productiva*. Caracas: Editorial Mc Graw Hill.
- Hernández, A. D. R. (2004, octubre-noviembre-diciembre). Los servicios. En *Espacio*, (3), pp. 23-26.
- Hernández, R, y Fernández, C., et al. (2006). *Metodología de la investigación*. Iztapalapa: Mac Graw Hill.
- Hernández, R. S, (2003). *Metodología de la Investigación I y II*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Horovitz, J. (1997). *La Calidad del Servicio a la Conquista del Cliente*. Madrid: Editorial Mc Graw Hill.
- Jóvenes, Formación y empleo (27 de noviembre del 2011). *Asodefensa*, 1, Artículo 338377. Recuperado 29 de enero 2011, en <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/youth/doc/not/lib/o/iiii>
- Kroeber, A. El Concepto de Cultura en Ciencia. En Bohannon, P y Glazer, M. (2005). *Antropología Lecturas* (pp.104-122). La Habana: Editorial Félix Varela.

- Kotler, P. (1991) Fundamentos de la mercadotecnia. México: Hall Hispanoamericana.
- Kurata, P. (2007). *Protección de consumidores, raíces profundas en historia de EE.UU.*
- Lambin, J. (1999): *Marketing Estratégico*. Madrid: Editorial McGraw Hill Interamericana de. 1999.
- Los 10 mandamientos de la atención al cliente (s/f). Recuperado el 16 de octubre del 2010, en <http://www.gestiopolis.comcanales/demarketing/articulos/no12/10mandamientosatncliente.htm>.
- Lowie, R.H. Los determinantes de la cultura. En Bohannan, P y Glazer, M. (2005). *Antropología Lecturas* (pp. 126-138). La Habana: Editorial Félix Varela.
- Minzberg, H. (194). *La caída y ascenso de la Planeación Estratégica*. Canadá. Harvard Business.
- Núñez, J. (1999). Cultura. En *Diccionario Filosófico* (p.196). La Habana: Editorial Félix Varela.
- Rodríguez, G y Gil J, et al. (2008). *Metodología de la investigación cualitativa*. La Habana: Félix Varela.
- Sampier, R H. (2003) *Metodología de la Investigación 1*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Samper, D. (1974). *Sociología. Historia y teoría*. México: Hall Hispanoamericana.
- Stoner, J. (2009). Administración I y II. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Tylor, E. B. (1871). Cultura Primitiva. En Bohannan, P y Glazer, M. (2005). *Antropología Lecturas* (pp.64-78). La Habana: Editorial Félix Varela.
- Villacis, (1999) Juan, La cultura de Servicios.
- Villafañe, J. (1999): *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Editorial Pirámide.
- Wellington, P. (1997). *Cómo Brindar un Servicio Integral de Atención al Cliente*. Kaizen, Caracas: Editorial McGraw Hill.

**Anexos**

**Anexo #1 Guía de Observación aplicada a las cinco tiendas tomadas como muestra en la investigación**

Fecha:

Hora:

Lugar:

Actividad observada:

Desarrollo:

- ¿Cuántas personas se vinculan a la actividad?  
Trabajadores \_\_\_\_ Clientes: \_\_\_\_\_
- Imagen de los trabajadores.  
(Porte y aspecto, uso correcto del uniforme)
- Cantidad de servicios ofertados
- ¿Cómo se desenvuelve el público interno durante la actividad?  
(Normas de cortesía, lenguaje empleado y la gestión de venta).
- Si se muestran involucrados, si no les interesa, si toman conciencia de la actividad que realizan.
- Si están creadas las condiciones del puesto de trabajo para trabajar directamente con el cliente.
- Existen manuales de quejas y sugerencias a la vista del cliente.
- Conclusión de la actividad.

**Anexo #2: Cuestionario aplicado a los trabajadores de las Tiendas CIMEX**

**Cuestionario:**

Estimado Sr(a):

El siguiente cuestionario, de carácter confidencial, está destinado a recabar información necesaria que servirá de soporte a la investigación que se realiza para describir la cultura de atención al cliente en las Tiendas CIMEX.

Lea cuidadosamente cada pregunta y marque con una (x) su respuesta:

1) Sexo: Femenino Masculino.

2) Nivel escolar: Primario Secundario Enseñanza media superior  
Enseñanza superior

3) ¿Conoce usted el Objeto Social de su entidad?

Los conozco Los conozco más menos  Los desconozco

5) ¿Recibe usted capacitación para trabajar directamente con el cliente?

SI  NO

5.1) En caso de marcar si especifique qué tipo de capacitación (educacional, política y cultural):

\_\_\_\_\_

6) Conoce usted los valores compartidos de la entidad:

SI  NO

6.1) Podría Mencionarlos:

\_\_\_\_\_

7) ¿En qué medida se siente usted identificado con lo que esta entidad es y representa?

En nada  Poco Mucho

8) ¿Qué imagen cree usted que ofrece su entidad?

Mala Regular  Buena Muy buena  Excelente

9) ¿Se corresponde esta imagen con la realidad?

No, la realidad es peor  No, la realidad es mejor  Sí, se corresponde

10) ¿Se siente motivado a través de incentivos (sueldos, cursos, promociones y ascensos) que ofrece la organización?

SI\_\_\_ NO\_\_\_

11) ¿Conoce usted el Plan de Comunicación que existe en la entidad para la atención al cliente?

SI\_\_\_ NO\_\_\_

12) Considera que las condiciones de su puesto de trabajo estén acordes para trabajar directamente con el cliente:

SI\_\_\_ NO\_\_\_

13) Cree usted que en la entidad exista una cultura de atención al cliente:

SI\_\_\_ NO\_\_\_

14) Sabe usted apreciar y valorar una obra de arte por su contenido:

SI\_\_\_ NO\_\_\_

15) La entidad les ofrece actividades culturales dentro o fuera de la institución:

SI\_\_\_ NO\_\_\_

15.1) En caso de marcar si podría mencionar alguna:

\_\_\_\_\_

16) Qué música prefieres escuchar:

\_\_\_\_\_

17) Qué lugares prefieres visitar:

\_\_\_\_\_

18) Te gusta leer:

\_\_\_Si \_\_\_No

19) En caso de marcar si especifique que tipo de literatura:

\_\_\_\_\_

20) Que cine prefieres:

\_\_\_\_\_

21) Que programas radiales prefieres escuchar:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Muchas gracias.

---

**Anexo #3: Entrevista aplicada a Jefa del Departamento de Imagen y Comunicación de la Corporación CIMEX**

- Nombre: Betty Méndez Alonso
- Nivel educacional que posee: Nivel Superior (Licenciada en Comunicación Social)
- Cargo que ocupa: Jefa del Departamento de Imagen y Comunicación de las Tiendas CIMEX
- Tiempo que lleva vinculada a la institución: 5 años
- CIMEX posee algún logotipo o emblema. ¿Podría decirnos cuál?:  
Posee un logotipo que identifica la corporación y un isotipo que identifica la cadena de tiendas panamericanas.
- CIMEX posee alguna Estrategia de Comunicación para sus empleados y Clientes.

Si, la misma que está establecida a nivel nacional. La política de comunicación de la entidad está orientada a potenciar en cada uno de sus públicos la imagen de CIMEX como una organización cubana, moderna y socialista, comprometida con los principios de La Revolución, bajo el principio básico de cumplir las misiones asignadas de manera callada, sencilla y humilde; evitando cualquier manifestación de triunfalismo y autocomplacencia en su proyección y en los mensajes emitidos. La comunicación en la sucursal se identifica por situar al hombre como centro de cada uno de los procesos organizacionales, partiendo de los valores: disciplina, profesionalidad y honradez, para alcanzar un diálogo comprometido y solidario con sus públicos todos y a la vez un compromiso con la sociedad en su conjunto.

Para los públicos internos está orientada a fomentar conductas dirigidas al fortalecimiento de los valores: disciplina, profesionalidad y honradez, declarados en la Planificación Estratégica de la organización; desarrollar el compromiso de fidelidad con los principios de la Revolución y garantizar la identificación, motivación, integración y sentido de pertenencia con los principios organizacionales. La política de comunicación interna contribuirá a la integración y cohesión de la

fuerza trabajadora mediante la promoción y divulgación de actividades políticas, educativas, culturales y deportivas dentro del grupo empresarial.

Para los públicos externos se aplicará a través de acciones de comunicación claras, transparentes y veraces; que pongan como principio fundamental: la satisfacción de sus clientes y el resto de los públicos relacionados. El objetivo esencial no es solamente acortar las brechas entre la imagen intencional definida por la empresa y la imagen pública percibida por los externos, sino que también apuesta por alcanzar un entendimiento con el exterior, un posicionamiento, credibilidad, integración y un compromiso con la sociedad.

- Capacitan educacional y culturalmente a sus trabajadores para trabajar directamente con el cliente:

Los trabajadores vienen con una cierta preparación de la Escuela de Economía la mayoría de los casos, y CIMEX si les ofrece Curso de Gestión de Venta, Cajeros dependientes entre otros., pero culturalmente no, en la carrera creo que les dan algo relacionado con la cultura de mercado, Marketing y esas cosas.

- Cómo realizan la publicidad de sus productos:

Nosotros le damos la publicidad a los productos mediante afiches o pancartas que nos entran con el mismo producto. También mediante las campañas publicitarias, realizamos varias al año.

- Anuncian estas campañas en los diferentes medios de comunicación del municipio:  
No, no lo tenemos establecido, por cuestiones que no podemos mencionar.

- Ustedes no toman la iniciativa de darle publicidad, mediante la radio:

No, nosotros le damos publicidad a los servicios que CIMEX ofrece, mediante pancartas ubicadas afuera de las tiendas.

- Cómo organizan los productos a la hora de mostrarlos al cliente:

Tratamos de ubicar cada cosa en su departamento, los zapatos en el área de calzado, los coladores en el área de ferretería, algo así.

- Qué cantidad de servicios ofrece CIMEX en sus tiendas:

1. Confecciones (de niños, damas y caballeros)
  2. Ropa Interior (damas y caballeros)
  3. Calzado (niños, damas y caballeros)
  4. Equipos Electrónicos.
  5. Ferretería
  6. Perfumería (aseo personal y farmacia)
  7. Bisutería y Quincalla
  8. Coral Negro
  9. Bodeguita
  10. Canastilla y Juguetería
  11. Oportunidades
  12. Área Exterior
  13. Aseo Personal (área abierta)
  14. Cafetería
- Considera que existe competencia entre las tiendas de la corporación.  
No. Si se esfuerzan y trabajan mucho, aunque sería bueno que existiese una competencia.
  - Estimulan a sus trabajadores mediante actividades culturales:  
Si, realizamos actividades en fechas conmemorativas como Día de la Mujer, Día de las Madres, Día de los Padres, Fiestas por el Fin de Año y en muchas tiendas se celebran a veces los cumpleaños colectivos.
  - Los trabajadores de estas han participado en alguna actividad con los miembros de la comunidad aledañas a las tiendas:  
No.
  - Le avisan a estas comunidades cuando hay rebajas de precios:  
Bueno, las comunidades aledañas puede que se enteren pero CIMEX no tiene obligación de avisarles, nuestra comunidad es el cliente que visita en ese momento la tienda.
  - Han incluido a la comunidad en las campañas publicitarias que se realizan:  
Hemos incluido a los clientes que visitan ese día las Tiendas y este puede estar compuesto por los miembros de la comunidad.

**Anexo # 4: Entrevista aplicada a Jefa de Piso de la primera planta de Tienda Habana**

- Nombre Belkis Morel Díaz.
- Nivel educacional que posee: Técnico medio en economía
- Cargo que ocupa: Jefa de Piso (primera planta) Tienda Habana
- Tiempo que lleva desempeñando la actividad: 3 años
- Qué función realizas como Jefa de Piso: los jefes de piso somos los encargados de evaluar como realizan la actividad los trabajadores y según el comportamiento de estos durante el mes consideramos si se le puede pagar el salario completo.
- CIMEX le ofrece capacitación a sus trabajadores para que trabajen directamente con el cliente:

CIMEX les brinda capacitación a sus trabajadores por Departamentos, por la función que va a desempeñar en la tienda, ejemplo: las cajeras/os recibirán cursos de cajeras dependientes, la dependiente que pertenece al departamento de perfumería recibirá cursos sobre perfumes, sus componentes químicos, algunos incluso brindados por los representantes de las marcas como Suchel, Sedal u otros para orientar el modo de uso del producto. El Dependiente de Electrodomésticos es una de los más beneficiados a la hora de recibir capacitación porque los representantes de marcas importantes como la Panasonic, LG, Hair vienen directamente a capacitarlos, que le permiten mostrarle al cliente la utilidad de dichos productos y así sucesivamente en las otras áreas. CIMEX aplica el primer mes de cada año un test conocido como DNA a sus trabajadores, donde este tiene el derecho de exigir en que área de trabajo quiere ser capacitado, y depende de la que prefiera puede ser enviado a la escuela de Capacitación Nacional de CIMEX.

- Cuando realizan campañas publicitarias cómo las promocionan:  
Mediante afiches que colocamos dentro de la tienda que anuncien el objetivo principal al cual se destina la campaña.
- Realizan actividades con las comunidades aledañas:  
No.
- Por qué la mayoría de las veces el cliente se tiene que llevar el producto en bolsa:

Eso depende, si entran nuestra obligación es repartirla al cliente, pero muy pocas veces escasean.

- Les hacen algún tipo de prueba o test para ponerlos a trabajar en la entidad:  
No, solo te hacen varias preguntas, cómo si has trabajado en otras unidades de prestación de servicios.

### **Anexo #5: Entrevista aplicada a la Subdirectora de la Escuela de Economía Enrique Villega Martínez**

Nombre: Genoveva Cruz Ricardo

- Nivel educacional que posee: Nivel superior, Licenciada en Contabilidad.
- Ocupación: Subdirectora de la Escuela de Economía.
- Cuántos años lleva vinculada en esta profesión: 6 años.
- Imparten asignaturas relacionadas con Arte en sus especialidades: Si, se dan clases de Artes Plásticas, Danza y Teatro, pero las notas que el estudiante obtenga en estas no se le incluyen en su promedio. Son asignaturas que no están incluidas en el Plan de Estudios de ninguna de estas especialidades y se les dan a los estudiantes de primer y segundo año. También damos Lengua Española esta si incluida en el plan de estudios.
- Quienes son los encargados de impartirlas: Instructores de Arte en las especialidades de Danza, Artes Plásticas y Teatro.
- Con qué frecuencia se imparten estas asignaturas: un turno a la semana de 45 minutos.
- Forman a sus estudiantes en el conocimiento de otras lenguas:  
A los estudiantes de gastronomía se le imparte la asignatura de inglés las mismas horas clases que la asignatura de gastronomía, se les exige salir con un nivel técnico de este idioma, y las otras reciben la asignatura como una formación general.

### **Anexo #6: Documentos analizados de la entidad**

Plan de Capacitación de la Corporación CIMEX de la Provincia Sancti Spíritus 2010.

Plan de Mercadotecnia de la Corporación CIMEX de la Provincia Sancti Spíritus 2010.

Plan de Comunicación de la Corporación CIMEX de la Provincia Sancti Spíritus 2009, 2010, 2011. (Objeto Social de CIMEX, Misión y Visión, Valores Compartidos)

**Anexo #7: Tabla que indica la distribución de la muestra escogida en las tiendas donde laboran**

Tiendas	Trabajadores	Trabajan directamente con el cliente	Hombres que trabajan directamente con el cliente	Mujeres que trabajan directamente con el cliente
Tienda Habana	48 trabajadores	44	14	30
La Fragancia	22 trabajadores	20	8	12
Kilo 12	11 trabajadores	8	4	4
Bazar Inglés	14 trabajadores	11	3	8
Las Villas	7 trabajadores	5	2	3
# Total: 5	# Total: 112	88	31	57

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas.

**Anexo #8: Logotipo e Isotipo de CIMEX**

Logotipo



Isotipo



### Anexo #9: Misión, Visión de la Corporación. (Plan de Comunicación de CIMEX)

**Misión:** CIMEX es una empresa estatal cubana del comercio y servicios que trabaja por una calidad renovada para satisfacer a sus clientes con eficiencia que capta y genera divisas frescas para el país. En su constante desarrollo participan hombres y mujeres que se distinguen por la profesionalidad, disciplina, honradez y responsabilidad social. El empleo de tecnologías y sistemas de gestión avanzados nos permite alcanzar resultados con gran dinamismo, flexibilidad y sentido innovador. Ofrece una imagen de alta credibilidad respaldada por nuestra posición de líderes en el mercado.

**Visión:** Se caracteriza por ser una empresa socialista, dinámica, fortalecida, con pensamiento único, flexible e innovador, líder en el mercado en divisa y en el empleo de tecnologías. Con la aplicación de una calidad renovada basada en nuevos paradigmas ha elevado la eficiencia y productividad en el cumplimiento de su responsabilidad social. Se ha logrado potenciar la honradez y la conciencia revolucionaria de sus cuadros y trabajadores que unido a la disminución del delito da una alta credibilidad e imagen.

### Anexo No. 10: Ejemplo de Señalética colocadas encima de los departamentos que ofrecen servicio en las Tiendas.



**Anexo #11: Valores Compartidos. (Plan de Comunicación CIMEX)**

**Honradez:** Nos caracterizamos por la actuación decente y decorosa ante cualquier circunstancia. El trabajo honrado es clave para el éxito de nuestra organización. No concebimos conductas que no vayan encauzadas por la más recta ética y la transparencia moral. La falta de honradez y honestidad constituyen para nosotros la más grave falta que puede cometer un ser humano. Cualquier manifestación contraria a estos principios es duramente rechazada.

**Respeto:** Este valor es una premisa indispensable para cualquier miembro de nuestra organización. La calidad es ante todo la atención al cliente, tanto interno como externo, encaminada a satisfacer sus necesidades, escuchar sus demandas, brindarle soluciones a sus problemas. Nos prestigia la profesionalidad de nuestro trato cortés, considerado y deferente. De esta manera marcamos una diferencia que nos hace más competitivos en aras de cumplir con nuestro objeto social y defendemos la imagen de nuestra Corporación.

**Actuar con previsión:** Anticiparnos a los problemas o ante las oportunidades es vital para nuestra actividad. La proactividad en la gestión es indispensable para lograr una acción eficaz y respuestas rápidas. De esta forma evitamos situaciones críticas y ocupamos un mejor lugar en el mercado.

**Consagración:** Nos dedicamos con sacrificio y entrega a nuestra labor. No escatimamos las horas que haya que invertir ni el esfuerzo que requiera la tarea. Lo más importante es cumplir nuestra misión y somos responsables de que la misma se logre con la máxima calidad.

**Disciplina:** Guardamos la debida fidelidad a la Revolución y a la Patria. Somos firmes defensores de las ideas del Socialismo. Nos atenemos a las normas de comportamiento que identifican la moral y la conducta del trabajador de nuestra sociedad y a los principios del Código de Ética de los cuadros. Nos responsabilizamos totalmente con la calidad de los servicios y productos que ofrecemos. Utilizamos racionalmente los recursos en las actividades cotidianas. Estimulamos la utilización, en todos los aspectos, de las nuevas tecnologías y fomentamos la respuesta dinámica a

las diferentes demandas de la sociedad, el cuidado medio ambiental y el enfrentamiento a las manifestaciones delictivas.

**Profesionalidad:** Nuestros trabajadores y equipos de trabajo nos mantenemos actualizados para permanecer a la vanguardia en las actividades que desempeñamos. Estamos altamente comprometidos con nuestros clientes para brindarles la solución requerida en el momento deseado. Trabajamos en un ambiente que privilegia la palabra empeñada, el respeto mutuo y la colaboración. En nuestras actividades cotidianas actuamos con honradez, disciplina, dedicación y siempre orientados al cliente. Somos una gran familia que se enorgullece de pertenecer a CIMEX y defendemos su imagen

### Anexo #12: Espacio limitado en Tienda Fragancia.



## Anexo #13 Fechas de campañas Realizadas. (Plan de Mercadotecnia CIMEX)

## Sociales

Campañas y Temporadas	Cronograma de Fechas	
<b>Día de los Enamorados</b> (Del 28 de enero al 14 de Febrero)	Diseño	Octubre
<b>Día Internacional de la Mujer</b> (Del 24 de Febrero al 8 de Marzo)	Diseño	Diciembre
<b>Día de las Madres</b> (1ra. quincena de Mayo)	Diseño	Febrero
<b>Día de los Padres</b> (1ra Quincena de Junio)	Diseño	Febrero
<b>Temporada de Verano</b> (1ro. al 31 de Julio)	Diseño	Abril
<b>Temporada de Inicio del Curso Escolar</b> (Del 15 al 31 de Agosto)	Diseño	Abril
<b>Fin de Año</b> (1ro. de Noviembre al 31 de diciembre)	Diseño	Junio

## Históricas:

<b>Aniversario de la Victoria de Playa Girón (16 de Abril)</b>
<b>Aniversario del Asalto al Cuartel Moncada(26 de julio)</b>
<b>Jornada Camilo – Ché</b> (del 8 al 28 de octubre)
<b>Aniversario del Triunfo de la Revolución</b> (1ro. de enero)

**Anexo #14: Distribución de productos en los estantes**



**Anexo #15: Desorganización de las perchas la mayoría del tiempo**

