

**UNIVERSIDAD CENTRAL “MARTA ABREU” DE LAS VILLAS  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**



**PROCEDIMIENTO PARA EVALUAR Y MEJORAR EL GRADO DE  
ORIENTACIÓN AL CLIENTE EN REDES EXTRAHOTELERAS**

**TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL GRADO CIENTÍFICO DE  
DOCTOR EN CIENCIAS TÉCNICAS**

**Autor: MSc. Ing. Alejandro Carbonell Duménigo**

**Tutora: Dr. C. Lourdes Francisca García Ávila**

**Consultante: Dr. C. Fernando Marrero Delgado**

**Santa Clara**

**2009**

*“No podemos cambiar la evolución del mercado,  
no podemos cambiar la dirección del viento,  
pero sí podemos orientar las velas”*

*Fidel Castro Ruz*

## *Dedicatoria*

*A mi hijo, a mi esposa, a mis padres...*

## *Agradecimientos*

*A los doctores Lourdes García y Fernando Marrero por la confianza en la investigación y su guía profesional.*

*A los profesores del Departamento de Ingeniería Industrial de la UCLV por sus observaciones, interés y aliento para llevar a buen término la investigación.*

*A los trabajadores de PALMARES, CARACOL y ARTEX de Sancti Spiritus por su apoyo y compromiso con la aplicación de los instrumentos propuestos.*

*A los compañeros de trabajo del CETAD.*

*A todos aquellos que han contribuido a mi crecimiento profesional y espiritual.*

*A todos muchas gracias*

## SÍNTESIS

En la presente investigación se desarrolla un procedimiento general, con sus correspondientes procedimientos específicos de apoyo, como herramienta para dar respuesta al problema científico relacionado con la carencia de instrumentos metodológicos, integradores y con enfoque sistémico, que guíen como evaluar y mejorar el grado de orientación al cliente en redes extrahoteleras, como contribución a la elevación de la satisfacción del cliente y la rentabilidad comercial en éstas. Primeramente se realiza un análisis de la literatura especializada, abarcando los aspectos teóricos y conceptuales y las experiencias prácticas existentes, relacionadas con la orientación al cliente como necesidad para el logro del éxito organizacional, su incidencia en variables de resultado, las particularidades de los servicios turísticos, así como la necesidad de la orientación al cliente en redes extrahoteleras del sector turístico cubano, con vistas a construir el marco teórico-referencial de la investigación. A partir de este análisis, se propone y fundamenta teóricamente el procedimiento general que incluye la propuesta de cinco dimensiones de orientación al cliente y los indicadores asociados, herramientas matemáticas y gráficas para evaluar la orientación al cliente, procedimientos específicos para la planificación e implementación de estrategias de mejora, así como el sistema de control apoyado en tableros de comando. Posteriormente, para comprobar la hipótesis de investigación, se aplica el procedimiento en tres redes extrahoteleras, haciendo posible la evaluación de la orientación al cliente y la planificación e implementación de estrategias efectivas para mejorarla, contribuyendo a la mejora de la satisfacción del cliente y la rentabilidad comercial de las redes analizadas. Finalmente, se arriba a conclusiones que responden al cumplimiento de los objetivos establecidos en el diseño investigativo y a recomendaciones que muestran el camino a seguir en futuras investigaciones.

<b>ÍNDICE</b>	<b>Pág.</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO - REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
1.1 Introducción.....	<b>9</b>
1.2 La orientación al cliente como necesidad para el logro del éxito organizacional.....	<b>10</b>
1.2.1 La orientación al cliente del personal.....	<b>17</b>
1.2.2 El cliente, punto de partida y final de la gestión estratégica.....	<b>20</b>
1.2.3 Características de la segmentación de clientes.....	<b>22</b>
1.2.4 Procesos de relación con el cliente.....	<b>24</b>
1.2.5 Necesidad del sistema de información de marketing.....	<b>26</b>
1.3 Incidencia de la orientación al cliente en variables de resultado.....	<b>28</b>
1.3.1 La satisfacción del cliente como objetivo rector de las organizaciones.....	<b>29</b>
1.3.2 La rentabilidad como objetivo básico de las operaciones.....	<b>30</b>
1.4 Particularidades de los servicios turísticos.....	<b>32</b>
1.5 Necesidad de la orientación al cliente en redes extrahoteleras del sector turístico cubano.....	<b>35</b>
1.6 Consideraciones finales.....	<b>40</b>
<b>CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA EVALUAR Y MEJORAR EL GRADO DE ORIENTACIÓN AL CLIENTE EN REDES EXTRAHOTELERAS</b>	
2.1 Introducción.....	<b>41</b>
2.2 Dimensiones e indicadores que caracterizan la orientación al cliente.....	<b>41</b>
2.2.1 Resultados de la consulta a expertos sobre su grado de acuerdo con las dimensiones e indicadores propuestos.....	<b>48</b>
2.3 Procedimiento propuesto para evaluar y mejorar el grado de orientación al cliente en redes extrahoteleras.....	<b>49</b>
2.3.1 Herramientas matemáticas y gráficas para evaluar la orientación al cliente.....	<b>51</b>
2.3.2 Procedimiento específico para la planificación de estrategias de mejora.....	<b>58</b>
2.3.3 Procedimiento específico para la implementación de las estrategias de mejora..	<b>62</b>
2.3.4 Sistema de control del procedimiento general.....	<b>64</b>
2.4 Conclusiones parciales.....	<b>65</b>
<b>CAPÍTULO III. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO EN REDES EXTRAHOTELERAS. COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN</b>	
3.1 Introducción.....	<b>67</b>
3.2 Aplicación del procedimiento en redes extrahoteleras.....	<b>67</b>

3.2.1 Aplicación del procedimiento en la red extrahotelera CARACOL Sancti Spíritus..	68
3.2.2 Aplicación del procedimiento en la red extrahotelera ARTEX Sancti Spíritus.....	80
3.2.3 Aplicación del procedimiento en la red extrahotelera PALMARES Sancti Spíritus	87
3.3 Valoración de la comprobación de la hipótesis de investigación a partir de los resultados de la aplicación del procedimiento.....	93
3.4 Conclusiones parciales.....	96
<b>CONCLUSIONES GENERALES</b> .....	<b>97</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>99</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	
<b>ANEXOS</b>	

# **INTRODUCCIÓN**

## INTRODUCCIÓN

El turismo se ha consolidado con creces como uno de los principales sectores en el desarrollo económico y social de Cuba (Figuera, 2000; Ferradaz García, 2001; MINTUR, 2001; Lage Dávila, 2002; Casanova *et al.*, 2002; Castro Ruz, 2003; Rodríguez García, 2003; Quintana Rodríguez *et al.*, 2005), influyendo en la reanimación de varias empresas e industrias del país.

En Cuba, el turismo creció vertiginosamente a partir de 1994, año en que se crea el Ministerio del Turismo (MINTUR), y su ritmo de crecimiento se ha mantenido; con breves caídas en los años 2002, 2006 y 2007 (según datos oficiales de la Oficina Nacional de Estadística). A partir del año 1996, la cifra anual de visitantes sobrepasó el millón y desde el 2004 superó los dos millones.

En el país, sólo en los últimos 17 años, aumentaron en siete veces los arribos y en ocho los ingresos, y se triplicó el número de habitaciones. El año 2008 estableció marca de arribos de visitantes extranjeros a Cuba, al superar la cifra de 2,3 millones (9,3% superior al 2007) y romper 10 veces el récord de turistas en un día en el destino. En el 2008 los ingresos brutos del turismo fueron de 2741 millones de dólares, un 13% superior que el año anterior (Fornieles Sánchez, 2009). La industria turística cubana trabaja para recibir, en el año 2009, dos millones 500 mil visitantes extranjeros, e incrementar igualmente los ingresos y utilidades del sector. Se anuncian, para el período, incrementos de más del 6% y del 8,8% en los arribos y en los ingresos turísticos totales, respectivamente (Prensa Latina, 2008).

La oferta del producto turístico cubano debe concebirse buscando, como elemento clave, el logro de una demanda estable y equilibrada a fin de garantizar un flujo continuo de turistas a lo largo de todo el año, la elevación sistemática de la duración media de la estancia y un alto índice de repetición de las visitas. Uno de los mecanismos más certeros para lograr estos resultados es la diversificación del producto y el desarrollo de las redes extrahoteleras. En este sentido, el desafío del sector consiste en aminorar los ritmos de crecimiento inversionista en la planta hotelera y acelerar las inversiones en la red extrahotelera (Gutiérrez Castillo y Gancedo Gaspar, 2000).

El visitante de una red extrahotelera busca fundamentalmente salir de su rutina diaria y vivir situaciones inesperadas y distintas cada vez. Hoy día se vive en un mundo de clientes sofisticados y extremadamente informados, que buscan nuevas experiencias que satisfagan sus necesidades y expectativas, por lo que los sistemas de dirección, del sector turístico cubano, deben evolucionar hacia los enfoques gerenciales más actuales.

Las instalaciones turísticas cubanas tienen que ser capaces de dar respuesta a las expectativas de un cliente cada vez más exigente; y es la orientación hacia el cliente quien tiene como objetivo fundamental el incremento de forma sostenible de los niveles de satisfacción de éstos.

El cliente es la razón de ser de cualquier organización; por tal motivo, la orientación al cliente tiene que ser la filosofía rectora e integradora en la organización. Desarrollar acciones proactivas para mantener un grado alto de orientación hacia los clientes mantendrá a la empresa en una posición favorable. Por tanto, se debe pasar de un enfoque organizacional centrado en el corto plazo hacia otro estratégico y relacional. Se puede decir que "Experiencia" es la palabra clave de la industria turística del futuro.

El programa de expansión y desarrollo del turismo internacional cubano lo ha llevado a convertirse en el tercer destino turístico del Caribe. Más recientemente, a mediano plazo (2007-2010), se aprobó e implementa un programa de desarrollo (Marrero Cruz, 2007), que comprende:

- Inversiones extrahoteleras con un monto de más de 150 millones de CUC.
- Implementación de acciones específicas dirigidas a promover, en los diferentes mercados, los polos turísticos en desarrollo con una favorable relación calidad-precio.
- Ejecución de decisiones encaminadas a promover las excursiones y la red extrahotelera, dirigida al incremento de las opciones recreativas, alcanzándose una atractiva relación calidad – precio, tanto en la temporada alta como en la baja.
- Reanimación de la red de restaurantes extrahoteleros, logrando una mayor diversificación y mejor competitividad.
- Creación de un Sistema Nacional de Información al visitante, que pondrá a disposición de los turistas un amplio grupo de facilidades: mapas, guías específicas de regiones turísticas, información directa y otras informaciones necesarias del país y sus regiones.
- El aumento de la calidad integral del producto mediante programas de formación de personal, la renovación de la oferta y el mejoramiento de la gastronomía.
- Impulso de la promoción bajo el principio de "Cuba no es sólo sol y playa, sino mucho más: es cultura, es historia, es naturaleza".

El polo turístico de Trinidad por su diversidad de atributos se presenta como un destino promisorio para el desarrollo de estas estrategias. Al inaugurar oficialmente la temporada alta (2008-2009) en el territorio, Aleinor Zerquera Concepción, delegada del Ministerio del Turismo en Sancti Spíritus, explicó que todos los esfuerzos de los trabajadores del ramo están encaminados a lograr una mejora sustancial en la calidad de los servicios. Los clientes,

continuó, pueden constatar cambios en el confort de las habitaciones, en las ofertas gastronómicas, las actividades de recreación y en las excursiones. En el polo turístico de Trinidad, según cifras del MINTUR, se prevé un crecimiento de un 4,0% en relación con el 2008, lo que representa el arribo de 104 mil 887 turistas extranjeros (Prensa Latina, 2009).

Una síntesis de la situación problemática que motivó la presente investigación se relaciona a continuación:

- La relevancia que adquiere el cliente como objetivo de las organizaciones, en las investigaciones analizadas (Ohmae, 1991; Desphande, Farley y Webster, 1993; Kohli y Jaworski, 1993; Llonch, 1993; Juran y Gryna, 1995; Mengüç, 1996; Omachonu y Ross, 2000; Picasso Manríquez y Martínez Villegas, 2000; Kotler y Armstrong, 2004; Mazaira Castro *et al.*, 2005; Díaz Fernández *et al.*, 2006; Carbonell Duménigo, 2006a; entre otros), revela la necesidad de orientar todas las áreas, estrategias, procesos, sistemas y personas hacia el cliente. Esto exige la búsqueda de un enfoque integral, que contribuya a dar orden y enfrentar la problemática relacionada con la conceptualización e implementación de la orientación al cliente en las organizaciones.
- El concepto de Orientación al Cliente, sobre bases científicas, no ha tenido una conceptualización independiente clara, sino que se ha encontrado formando parte del concepto de Orientación al Mercado (McCarthy y Perrault, 1984; Kohli y Jaworski, 1990; Narver y Slater, 1990; Webster, 1994; Cadogan y Diamantopoulos, 1995).
- La evaluación de la variable orientación al cliente ha sido inferida, a través de su efecto sobre la satisfacción del cliente y su fidelización (Iacobucci *et al.*, 1994; Hocks, 1998; Vázquez Casielles y Díaz Martín, 2000; Kaplan y Norton, 2001; Beltrán Costa, 2002 y Noda Hernández, 2004), pero no a partir de las causas y la operacionalización de esta variable, a partir de la identificación y evaluación de sus dimensiones e indicadores.
- Las escalas de medición de la orientación al mercado incluyen algunos indicadores de orientación al cliente (Narver y Slater, 1990; Kohli, Jaworski y Kumar, 1993; Desphande y Farley, 1998; Conde Pérez, 2003), pero no existe un consenso, ni escala reconocida, específicamente para esta última variable. Los estudios que analizan la variable de forma independiente aportan una visión parcial enfocada sobre todo a los recursos humanos (Saxe y Weitz, 1982; Donovan, Brown y Mowen, 2004; Hikimura, 2005), sin lograr un enfoque integral y sistémico que involucre a todos los componentes que intervienen en la orientación al cliente de la organización.
- La mayoría de la literatura científica consultada, relacionada con la variable orientación al cliente, se ha desarrollado en contextos muy diferentes del cubano, por lo que se

desprende la necesidad de crear una concepción propia, adecuándose a la realidad cubana y los principios que defiende. La aplicación mecánica de estas prácticas y enseñanzas, en las condiciones cubanas, pudiera resultar más perjudicial que beneficiosa; sobre todo en la tendencia de estas concepciones a enfocarse en la competencia y su consecuente deshumanización de la gestión empresarial.

- Se reconoce la pobre orientación al cliente de las empresas cubanas y la necesidad de adoptar la misma como una filosofía empresarial que integre a toda la organización (Hernández Ruiz *et al.*, 2004; Díaz Fernández *et al.*, 2006; Carbonell Duménigo, 2006a).
- Se manifiesta la necesidad de la diversificación de la oferta turística cubana (Chaos Yeras, 2006), sobre la base del desarrollo del turismo de ciudad (González González, 2007), con apoyo de redes extrahoteleras bien fortalecidas y orientadas a los diferentes segmentos de clientes (Torrens, 2004). Las investigaciones recientes en destinos turísticos (Trinidad, Holguín y Varadero, respectivamente) se centran en el análisis de la orientación al cliente en redes extrahoteleras (Carbonell Duménigo, 2006a), de la oferta complementaria y sus atributos (González Ferrer, 2008), así como en los estudios de localización de los servicios complementarios (Diéguez Matellán, 2008).
- En el sector turístico cubano se identifica la orientación al cliente como el principal atributo de competencia laboral (Sarmenteros Bon *et al.*, 2004; Sarmenteros Bon *et al.*, 2007); sin embargo, existe una elevada tendencia a considerar que la calidad está determinada por la calidad del producto que se oferta, relegando a la calidad del servicio y al cliente a un segundo lugar (Pérez Martínez, 2007).
- Es insuficiente el uso de los sistemas de información, para conocer cómo los diferentes segmentos de mercado toman sus decisiones de arribo al país y como vía para generar nuevos productos turísticos y servicios (Pérez Martínez y Carballo Ramos, 2007; Carbonell Duménigo *et al.*, 2003), lo cual es determinante para el aumento del número de clientes cada año y por consiguiente para el desarrollo de estrategias para mejorar la satisfacción del cliente y la rentabilidad comercial.
- Existen dificultades con el desarrollo de las redes extrahoteleras en el país como reflejo del ineficiente e insuficiente diseño y comercialización de las mismas; así como se manifiestan bajos ingresos e insatisfacción de los visitantes con las opciones de recreación, gastronomía y actividades comerciales (Carbonell Duménigo, 2006a; Gascón González, 2007; Diéguez Matellán, 2008). Esta problemática se agrava por la carencia de procedimientos que contribuyan a evaluar y mejorar la orientación al cliente de estas redes.

La problemática anteriormente expuesta conduce a un **problema científico** a resolver que se manifiesta en la carencia de instrumentos metodológicos, integradores y con enfoque sistémico, que guíen como evaluar y mejorar el grado de orientación al cliente en redes extrahoteleras, como contribución a la elevación de la satisfacción del cliente y la rentabilidad comercial en éstas.

El objeto de estudio teórico de la investigación se centra en la orientación al cliente en los servicios y el objeto de estudio práctico lo constituye la orientación al cliente en redes extrahoteleras, en este caso: CARACOL, PALMARES y ARTEX de Sancti Spíritus.

Para contribuir a resolver el problema científico planteado se formuló la **hipótesis general de investigación** siguiente:

Es posible evaluar y mejorar el grado de orientación al cliente, en redes extrahoteleras, mediante la aplicación de un procedimiento general y sus procedimientos específicos de apoyo, como contribución a la elevación de la satisfacción del cliente y la rentabilidad comercial de éstas.

Esta hipótesis se comprueba a partir de que:

1. Se desarrolla un procedimiento general, con sus correspondientes procedimientos específicos, que posee las cualidades que hacen factible su aplicación racional al objeto de estudio práctico, por su pertinencia, consistencia lógica, suficiencia y parsimonia, además de poseer la necesaria flexibilidad y generalidad.
2. La aplicación del procedimiento propuesto en el objeto de estudio práctico permite tomar decisiones, científicamente fundamentadas, para la formulación de estrategias de mejora de la orientación al cliente, a partir de su evaluación, en las redes extrahoteleras seleccionadas, contribuyendo a elevar la satisfacción del cliente y la rentabilidad comercial en éstas.

El **objetivo general de la investigación** consistió en desarrollar un procedimiento que guíe el proceso de evaluación y mejoramiento del grado de orientación al cliente, en redes extrahoteleras, como contribución a la elevación de la satisfacción del cliente y la rentabilidad comercial en éstas.

Para dar cumplimiento al objetivo general planteado se propusieron los **objetivos específicos** siguientes:

- Realizar un análisis de la literatura especializada, abarcando los aspectos teóricos y conceptuales y las experiencias prácticas existentes, relacionada con la orientación al cliente para discernir sus dimensiones, valorando su necesidad para el logro del éxito organizacional y su incidencia en variables de resultado; identificando, además, las

particularidades de los servicios turísticos, así como la necesidad de la orientación al cliente en redes extrahoteleras del sector turístico cubano.

- Diseñar un procedimiento general, y sus procedimientos específicos de apoyo, que permita evaluar y mejorar, sobre bases científicas, el grado de orientación al cliente en redes extrahoteleras.
- Aplicar el procedimiento propuesto en las redes extrahoteleras objeto de estudio práctico y evaluar su incidencia en la satisfacción del cliente y la rentabilidad comercial de éstas, como forma de comprobación de los resultados de la investigación, así como de su hipótesis general.

La **novedad científica** principal de la investigación se asocia al desarrollo, sobre bases científicas, de un procedimiento general, con sus correspondientes procedimientos específicos de apoyo, que permite evaluar el grado de orientación al cliente y facilita la planificación e implementación de estrategias para mejorarlo, como contribución a elevar la satisfacción del cliente y la rentabilidad comercial en redes extrahoteleras.

Otros aspectos que constituyen también novedades de esta investigación y que representan aportes son:

1. La propuesta de cinco dimensiones de orientación al cliente y el sistema de indicadores para evaluarla.
2. Las herramientas matemáticas y gráficas para evaluar la orientación al cliente que incluyen el cálculo del Grado de Orientación al Cliente, la representación del Vector de Orientación al Cliente y el Análisis de Congruencia, facilitando el análisis cuantitativo y cualitativo, de la evolución en el tiempo, de la orientación hacia el cliente de la red extrahotelera; con apoyo de aplicaciones informáticas (software GORCLI) que facilitan el proceso de captación de datos, almacenamiento, procesamiento y presentación de los resultados.
3. Los procedimientos específicos para la planificación e implementación de estrategias de mejora del grado de orientación al cliente, que incluyen el análisis de congruencia como medida de la proactividad organizacional, así como el sistema de control, a través de tableros de comandos, que refleja el estado cuantitativo y cualitativo de los indicadores y las dimensiones de orientación al cliente, así como de la satisfacción de éste.

El **valor metodológico** de la investigación se manifiesta en contar con un procedimiento general que integra coherentemente conceptos de diferentes orígenes y áreas del saber, y que guía como realizar la evaluación del grado de orientación al cliente y la planificación e implementación de estrategias para su mejora.

El **valor práctico** se relaciona con la aplicación del procedimiento para evaluar y mejorar el grado de orientación al cliente, en el objeto de estudio práctico, lo que contribuye a elevar la satisfacción del cliente y la rentabilidad comercial, dando respuesta además a las líneas generales de desarrollo del sector turístico. Se destaca también el software GORCLI (Versión 1.0), por su contribución a la implementación práctica del procedimiento, así como las herramientas desarrolladas para el control por tableros de comandos y el Vector de Orientación al Cliente que facilita la visualización del estado de la organización.

El **valor social** de la investigación radica en la contribución a la mejora de la satisfacción de los clientes que visitan las instalaciones extrahoteleras y el beneficio en la relación de éstos con los prestadores del servicio. La capacitación que recibe el personal y el cuerpo de directivos de las instalaciones, mediante la aplicación del procedimiento, incide de forma positiva en la motivación de éstos y los prepara para un mejor desempeño en este sentido.

El **valor económico** queda manifiesto por la incidencia positiva de la aplicación del procedimiento propuesto, pues se contribuye a mejorar la rentabilidad comercial de las redes extrahoteleras que conforman el objeto de estudio práctico.

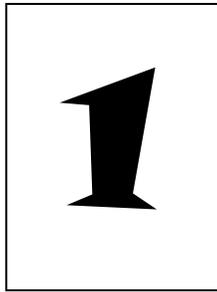
En el transcurso de la investigación se utilizan diversidad de métodos teóricos y empíricos integrados a las diferentes etapas de trabajo.

Los **métodos teóricos** están relacionados con el análisis y síntesis de información obtenida en la literatura y en la consulta a expertos; el histórico-lógico para estudiar antecedentes, causas, condiciones históricas en que surgió el problema y lo que se repite en el proceso de desarrollo del objeto; la inducción para llegar de lo particular a lo general, de los hechos a las causas; deducción para comparar las características del objeto estudiado con definiciones válidas y el sistémico-estructural para abordar las características y el carácter sistémico de las instalaciones extrahoteleras y la orientación al cliente.

En cuanto a los **métodos empíricos** se utilizan el análisis de documentos escritos, para transformar la información de la forma primaria a la necesaria para la investigación, encuestas, métodos de expertos y métodos estadísticos para el análisis de la información.

Para su presentación, la presente Tesis Doctoral se estructuró en: introducción, tres capítulos, un cuerpo de conclusiones que resaltan los principales resultados obtenidos en la investigación, las recomendaciones relacionadas con aquellos aspectos que el autor considera deben dar continuidad científica a la investigación, la bibliografía consultada y un grupo de anexos de necesaria inclusión para fundamentar, destacar y facilitar la comprensión de la investigación. En el primer capítulo se muestran los principales resultados de la construcción del marco teórico-referencial de la investigación, permitiendo valorar el

estado del arte y de la práctica sobre las temáticas de investigación; en el segundo se presenta la solución al problema científico planteado, a través de la fundamentación del procedimiento general, sus procedimientos específicos, así como las herramientas de apoyo, y en el tercer capítulo, se resumen los resultados principales de la aplicación del procedimiento en el objeto de estudio práctico y la validación empírica de la hipótesis general de la investigación.



**MARCO TEÓRICO – REFERENCIAL  
DE LA INVESTIGACIÓN**

# CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO - REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

## 1.1 Introducción

La revisión y análisis del “estado del arte y de la práctica”, sobre la problemática de la orientación al cliente realizada en la investigación, siguió la estrategia que se sintetiza en la Figura 1.1. Los orígenes, conceptos, enfoques y aplicaciones predominantes, de la orientación al cliente, conforman el cuerpo principal del marco teórico-referencial de la investigación. Especial atención recibió la relación entre la orientación al mercado y la orientación al cliente, analizando las características y limitaciones de lo contemplado sobre esta temática en la literatura científica consultada y revelando la necesidad de un cambio de paradigma que satisfaga las necesidades del contexto socioeconómico actual. Se analizan además las particularidades y la manifestación del proceso comercial extrahotelero en Cuba, motivado en lo fundamental por la necesidad, presente en el país, de potenciar el desarrollo de la orientación al cliente en el sector turístico.

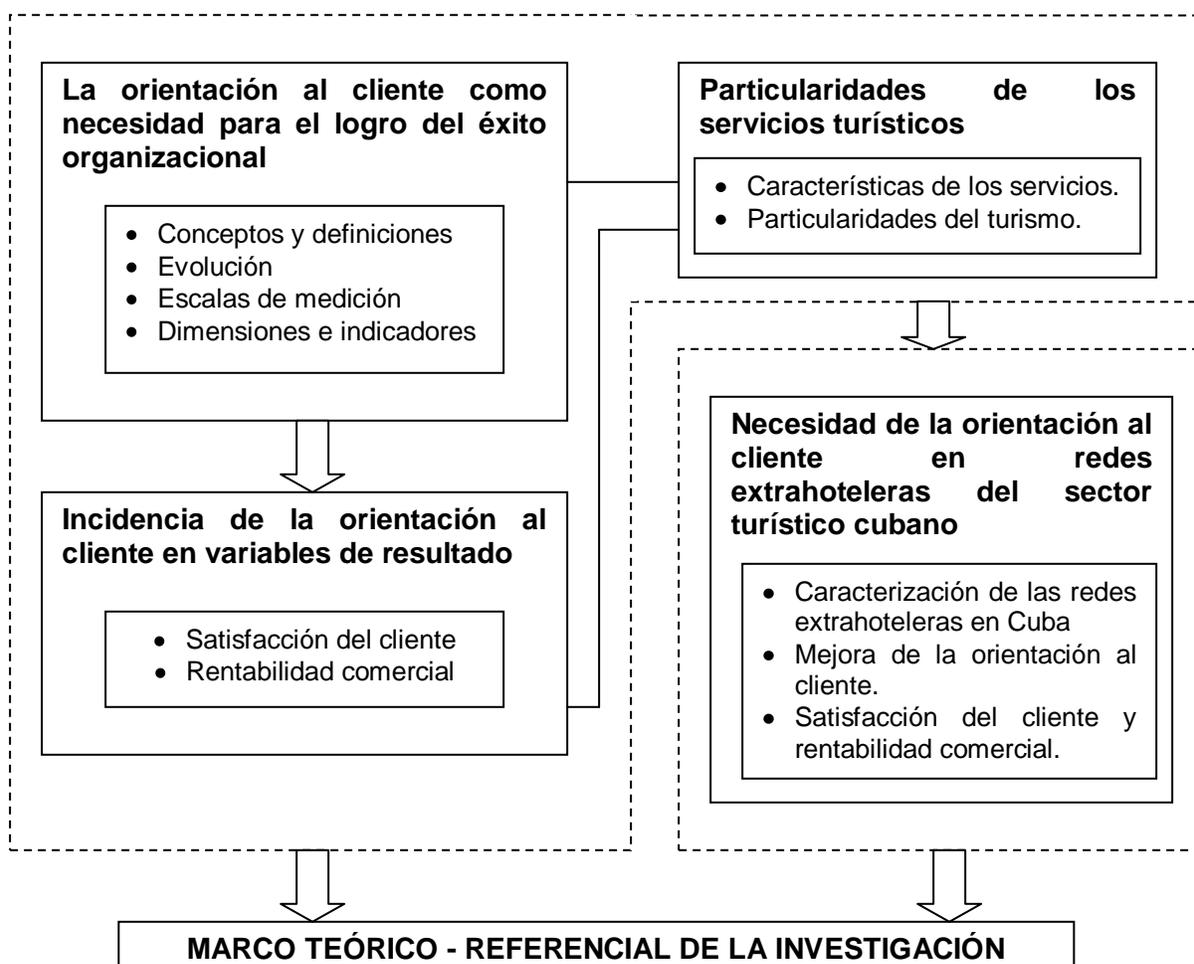


Figura 1.1: Hilo conductor de la investigación. Fuente: Elaboración propia.

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

Las organizaciones dependen de sus clientes y por eso deben entender las necesidades presentes y futuras de estos. Deben de adaptarse a las necesidades, e incluso sobrepasar las expectativas, de los consumidores. A fin de cuentas, si no existiera un segmento de clientes con necesidades y demandas insatisfechas, no tendría sentido la existencia o creación de una organización. Esta simple verdad no ha sido la práctica tradicional, prevaleciendo los enfoques hacia la producción y las ventas, causantes de muchas de las malformaciones empresariales actuales.

En este sentido, Kotler (2004) parte de la base que el marketing, tal como se conoce hoy, está acabado y tiene que evolucionar hacia algo mucho más acorde con estos tiempos, en que la inmediatez de la información y la segmentación múltiple del mercado, han cambiado completamente los hábitos de consumo. En correspondencia con esto, propone 10 principios claves para el nuevo marketing:

- Reconocer el creciente poder del cliente.
- Desarrollar la oferta orientada directamente al público objetivo.
- Diseñar las estrategias de marketing desde el punto de vista del cliente.
- Centrarse en aportar soluciones y resultados, no en productos.
- Apoyarse en el cliente para colaborar en la creación de valor.
- Usar nuevas vías para hacer llegar el mensaje al cliente.
- Desarrollar métricas y analizar el retorno de la inversión.
- Desarrollar un marketing científico apoyado en la tecnología.
- Focalizarse en crear activos a largo plazo.
- Implantar en la empresa una visión holística del marketing.

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

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

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

La organización es algo más que un conjunto de directivos y trabajadores. Involucra a todas las partes, sistemas y procesos que interactúan en ésta. Las empresas dependen de la aceptación y consumo de sus productos o servicios por parte de los consumidores. Todo en la organización, debe estar orientado hacia el cliente. Esta necesidad da origen al principio de la orientación hacia el cliente de toda la actividad de la organización (Carbonell Duménigo, 2006a; Carbonell Duménigo, 2009).

Blanco Prieto y Blanco Prieto (2007), señalan la diferencia entre atención al cliente y orientación al cliente, apuntando que la primera hace referencia a la interacción personal con el cliente, mientras que la segunda se sitúa en un plano más estratégico.

En la presente investigación la orientación al cliente se considera, por parte del autor, de forma global e incluye un enfoque filosófico, cultural, estratégico y operacional; siendo esta, responsabilidad de todas las áreas de la organización y no solo del departamento de marketing, como tradicionalmente ha sido abordada.

El desarrollo del concepto de Orientación al Cliente, sobre bases científicas, se remonta a la década del 90 del siglo XX. Hasta la fecha este no ha tenido una conceptualización independiente clara, sino que se ha encontrado formando parte del concepto de Orientación al Mercado. En el Anexo 1 se resume la ubicación que ha tenido el concepto dentro de los principales estudios teóricos analizados.

La orientación al mercado surge como la “confluencia de dos corrientes de pensamiento, una proveniente del ámbito del marketing, que trata de centrar a la empresa en la satisfacción de los clientes, y otra con raíces en la dirección estratégica, cuyo punto focal es el análisis competitivo” (Barroso y Martín, 1999).

Una primera aproximación al concepto la hacen McCarthy y Perrault (1984), al definir la orientación al mercado como la suma de la filosofía de marketing y su implantación.

Más tarde aparecen los trabajos de Kohli y Jaworski (1990) donde asientan el concepto de orientación al mercado en tres componentes: el enfoque al cliente, la coordinación de marketing y la rentabilidad. Estos autores definen la orientación al mercado como “la generación de información del mercado que tenga que ver con las necesidades actuales y futuras de los clientes, la diseminación de toda ella a través de los distintos departamentos y la reacción de la organización a dicha información”.

En el mismo año se publican los resultados de Narver y Slater (1990), donde concluyen que la orientación al mercado consiste en tres componentes: orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional; así como dos criterios de decisión: enfoque a largo plazo y rentabilidad. En este caso, los autores citados plantean que la orientación al

mercado “es la cultura organizativa que de manera más eficaz y eficiente determina los comportamientos necesarios para la creación de un valor superior para los consumidores”.

Las dos últimas propuestas han sido las predominantes en los estudios de orientación al mercado, reforzando la investigación de factores estructurales, gerenciales y relacionales como antecedentes o modificadores del grado de implantación del marketing en la empresa. Estos autores se centran en visiones parciales, en el primer caso centrado en la información (enfoque operativo) y en el segundo en la cultura (enfoque cultural).

La preferencia de los autores y el mayor número de investigaciones de validación (Diamantopoulos y Hart, 1993; Greenley, 1995b; Desphande, 1996; Appiah-Adu, 1998) la ha recibido el enfoque cultural de Narver y Slater (1990).

La orientación al mercado está ligada a la adopción del concepto de marketing como filosofía de negocio. En este sentido, la orientación al mercado puede ser definida como una cultura organizativa. Concretamente, un conjunto de valores y creencias que priorizan los intereses de los consumidores con el fin de desarrollar una empresa viable en el largo plazo (Desphande, Farley y Webster, 1993).

Para algunos académicos del marketing no existe distinción clara entre la orientación al cliente y la orientación al mercado, utilizando los términos de forma equivalente (Llonch, 1993; Nwankwo, 1995).

Dentro del concepto de orientación al mercado se fue consolidando el de orientación al cliente y perfilando cada vez más como el principal, aunque como componente del primero. Siguiendo esta línea, Webster (1994) reafirma el papel de la orientación al cliente como paso de la orientación al mercado. Por otro lado Day (1994), al definir la orientación al mercado, dice que ésta representa “la superior habilidad para entender y satisfacer a los clientes”.

Entre otros, Cadogan y Diamantopoulos (1995) abogan por la complementariedad e integración de los enfoques de orientación al mercado de Kohli y Jaworski (1990) y de Narver y Slater (1990). En este sentido proponen la orientación al cliente y a la competencia de los procesos de generación, diseminación y respuesta a la información, mediante un mecanismo coordinador.

En este punto se puede comprender que, en cuanto al concepto de orientación al mercado, se van decantando sus componentes hacia la orientación al cliente y la orientación hacia la competencia. Sin embargo, cabría cuestionarse la pertinencia de la orientación a la competencia como objetivo central de la organización, pues el análisis de ésta forma parte del proceso de orientación al cliente y a fin de cuentas es hacia el cliente donde deben

concentrarse los esfuerzos. Siguiendo esta lógica, sólo queda superar el concepto de orientación al mercado.

Mazaira Castro et al. (2005), aunque asumen la propuesta de Narver y Slater (1990), destacan que el núcleo central en las definiciones de la orientación al mercado, que aparecen en la literatura científica, se localiza en el cliente y en la necesidad de mostrar hacia éste una especial sensibilidad, de manera tal que la organización debe de actuar siempre buscando aportarle valor.

Por su parte Pümpin (1993), al hacer un análisis de la cultura empresarial, destaca a la orientación al cliente como básica. Se deben crear valores interesantes a través de la oferta, que dependen del juicio y satisfacción del cliente, por lo que es imprescindible que la empresa se oriente a los clientes (Llonch, 1993).

El mercado es el teatro de operaciones donde se desarrollan las relaciones de intercambio y participan diferentes actores como las empresas competidoras, los clientes, los proveedores, entre otros grupos y organizaciones implicadas. Sobre esta base se ha desarrollado el concepto de orientación al mercado. Sin embargo esta singularidad ha provocado la dispersión del principal enfoque de orientación de toda organización que, en opinión de varios autores (Kohli y Jaworski, 1993; Mengüç, 1996; Uncles, 2000; Mazaira Castro et al., 2005; Carbonell Duménigo, 2006a), es la orientación al cliente.

Ha sido práctica generalizada, en las organizaciones que se orientan al mercado, su marcada desviación y concentración en la orientación hacia la competencia. Los mayores esfuerzos y objetivos trazados se dedican a contrarrestar las acciones de la competencia, perdiendo de esta forma el enfoque hacia el principal objetivo que debe ser el cliente.

Ohmae (1991) al referirse a los enfoques de las estrategias organizacionales señala que: “nada malo tiene ganar la batalla de la producción, o del desarrollo de nuevos productos o de la logística. Pero no es, ni debe ser, realmente el meollo de una estrategia. Si centramos nuestra atención en las formas de derrotar la competencia, nuestra estrategia acabará definiéndose inevitablemente en términos de la competencia...Antes de ponernos a prueba contra la competencia, nuestra estrategia debe implicar la determinación de crear valor para el cliente”.

Las organizaciones en vez de observar a sus competidores para intentar vencerles con sus mismas armas, deben estudiar a los consumidores y sus necesidades para encontrar maneras de entablar y mantener relaciones rentables con sus clientes, ofreciéndoles mayor valor que sus competidores (Kotler y Armstrong, 2004).

Se puede discernir entre competir y ser competente. El primer enfoque se acerca más al modo de producción capitalista y su esfuerzo por aumentar las ganancias a toda costa y a todo costo (incluso afectando al cliente), mientras que el segundo se apega al modo de producción socialista con el objetivo de satisfacer las necesidades siempre crecientes de la población. Es criterio del autor que las empresas, con un auténtico interés por el cliente, en lugar de competir deben compartir y unir esfuerzos a través de alianzas estratégicas y la asociación en clusters colaborativos. En el socialismo esta idea se facilita, gracias al carácter de la propiedad sobre los medios de producción.

Se necesita darle mayor fuerza a la relación entendida como “la repetición y el mantenimiento de interacciones sólidas entre las partes, gracias a la existencia de vínculos económicos o sociales entre ellas, para lograr un beneficio mutuo” (San Martín, 2003).

En cuanto a orientación se refiere, el análisis de las investigaciones anteriores conduce a establecer un objetivo principal y básico que es el cliente. Es criterio del autor, de la presente tesis doctoral, que debe hacerse una distinción con relación a la Orientación al Cliente como variable global, para no perder de vista el necesario enfoque hacia el cliente. Existe la necesidad de orientar todas las áreas, estrategias, procesos, sistemas y personas hacia el cliente en las organizaciones. Se impone entonces el cambio del paradigma tradicional de orientación al mercado, para concentrar las investigaciones y las estrategias empresariales hacia el necesario enfoque de Orientación al Cliente.

En el Anexo 2 se relacionan una serie de conceptos establecidos por diferentes autores sobre la orientación al cliente. Varias de las definiciones se centran en el personal, algunas analizan el aspecto cultural y otras el mantenimiento de la relación a largo plazo, garantizando la satisfacción de los clientes y la rentabilidad para la organización.

Algunas definiciones de orientación al cliente se centran en lo interno y otras en lo externo; unas tienen una visión filosófica y otras operativa; también existe la tendencia a subordinarla al departamento de marketing, o a concentrarse solo en el personal de contacto con el cliente. Esta panorámica exige la búsqueda de un enfoque integral que contribuya a dar orden y enfrentar la problemática relacionada con la conceptualización e implementación de la orientación al cliente en las organizaciones.

La orientación al cliente tiene que ser, por lo tanto, el proceso que integre a los demás procesos de la organización, de forma tal que contribuyan a alcanzar el objetivo supremo de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. Esta filosofía de trabajo se propone, en la presente investigación, como el eje para lograr la alineación de las estrategias y prácticas empresariales hacia su objetivo central: el cliente.

Considerando las valoraciones anteriores, el autor de esta investigación define la Orientación al Cliente como: la filosofía rectora, del proceso de toma de decisiones y del comportamiento, de los directivos y personal de las organizaciones, para establecer las mejoras en los diseños de estructura, estrategias, procesos y sistemas, e implementarlas de forma tal que los productos y servicios resultantes satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes, beneficiando la sostenibilidad de la relación empresa-cliente.

La orientación al cliente, como cultura organizativa, genera mejor desempeño en las empresas, ya que es un factor determinante en la creación de clientes satisfechos y leales a la organización (Hikimura, 2005).

Otros autores, como Díaz Fernández *et al.* (2006), plantean que la organización debe centrar su atención en el cliente y que esta debe ser, más que una tarea del departamento de marketing, la pieza clave de la cultura organizacional, que integre y le imprima dinámica a toda la organización en su conjunto. Por lo tanto, se debe definir también qué se entiende por cultura de orientación al cliente.

La cultura empresarial es definida por Alabart Pino y Portuondo Vélez (2005) como “un conjunto de paradigmas, que se forman a lo largo de la vida de la organización como resultado de las interacciones entre sus miembros, de estos con las estructuras, estrategias, sistemas, procesos, y de la organización con su entorno, a partir de las cuales se conforma un conjunto de referencias, que serán válidas en la medida que garanticen la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la organización”.

En este sentido, se puede afirmar que: la orientación al cliente es una cultura organizacional que comprende el conjunto de prácticas y conocimientos, tácitos y explícitos, asimilados por la organización, desde el exterior y el interior de esta, que conforman un paradigma de actuación, enfocado a satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.

Varios autores manifiestan la necesidad de establecer una orientación al cliente en las organizaciones (Albrecht y Bradford, 1997; Juran y Gryna, 1995; Omachonu y Ross, 2000; Picasso Manríquez y Martínez Villegas, 2000; Camisón Zornoza y Bou, 2000; Hermann y Thurm, 2000), sin embargo, en la práctica, su evaluación se realiza a partir de un sistema de indicadores que reflejan los avances experimentados en la satisfacción de los clientes externos (Iacobucci *et al.*, 1994; Hocks, 1998; Vázquez Casielles y Díaz Martín, 2000; Kaplan y Norton, 2001; Beltrán Costa, 2002; Noda Hernández, 2004). La evaluación de la orientación al cliente ha sido inferida, por tanto, en estas investigaciones, a través de su efecto sobre la satisfacción de este y su fidelización, pero no a partir de las causas y la

operacionalización de esta variable, considerando la identificación y evaluación de dimensiones e indicadores.

Diferentes autores (Narver y Slater, 1990; Kohli, Jaworski y Kumar, 1993; Desphande y Farley, 1998; Matsuno y Mentzer, 2000; Harris, 2001; López Marín, 2001; Conde Pérez, 2003) han propuesto escalas para la medición de la orientación al mercado, incluyendo algunos indicadores de orientación al cliente, pero no existe consenso ni escala reconocida para esta última variable. En el Anexo 3 se presenta un resumen de estas escalas, que aportan ítems para evaluar la orientación al cliente. Estos autores no definen dimensiones para la variable orientación al cliente; los ítems para evaluar esta variable presentan enfoques limitados y no la analizan desde el punto de vista global.

Una escala utilizada para evaluar la orientación al cliente, aunque solo para los empleados de servicio, es la propuesta por Saxe y Weitz (1982), la cual fue adaptada y modificada por Donovan, Brown y Mowen (2004). Basado en estos estudios Hikimura (2005) aporta otra escala, centrada también en la orientación de los empleados, donde considera la necesidad de consentir, la necesidad de leer las necesidades de los clientes, la necesidad de entrega y la necesidad de relaciones personales.

Varias son las teorías y enfoques empresariales que, a través de su evolución, han convergido hacia el cliente. Dos de ellos, ampliamente reconocidos y estudiados son el Marketing y la Calidad, tradicionalmente enfocados en el entorno el primero y en los procesos internos el segundo. Hoy día estas fronteras se fusionan y los enfoques se complementan, el marketing mira hacia adentro (cliente interno) y la calidad hacia lo externo (calidad total). Esta tendencia conduce a la búsqueda de un enfoque integral de gestión con orientación al cliente.

Con relación a esto, Ríos Álvarez y Gómez Castanedo (2005) proponen un modelo, con el objetivo de lograr la satisfacción del cliente, partiendo de la interrelación entre las disciplinas de marketing y calidad. Este modelo incluye en su eje central el liderazgo, la gestión del personal, la satisfacción del personal, el entorno y el mercado; los otros elementos que considera son los recursos, los procesos, la mejora continua y la política con sus estrategias. Si bien esta propuesta intenta abarcar todos los aspectos de la realidad empresarial, no se consideran aspectos claves para conocer al cliente como el sistema de información de marketing, así como el funcionamiento de las estructuras y su diseño para contribuir a mejorar la satisfacción del cliente. El modelo no reconoce explícitamente la variable orientación al cliente.

Un intento por trabajar con dimensiones de orientación al cliente la realiza el Grupo ISMI (2006) utilizando el modelo de las “7S” de McKinsey<sup>1</sup>. Si bien este modelo aporta una visión integral de la organización, adolece de un enfoque más actual donde se preste atención a la segmentación de clientes y el desarrollo de sistemas de información de marketing.

El Grupo ISMI (2006) se refiere también a la propuesta de Arjona Torres (1999), en la cual se propone orientar cuatro elementos básicos de la empresa (personas, tecnología, visión estratégica y mejora continua), para centrar los procesos de negocio de la organización en la creación de valor añadido para el cliente. Esta propuesta no llega a desarrollar indicadores, ni se efectúa su implementación, por lo que se queda en el plano teórico.

Los cambios e incertidumbres en que se ven sumergidas las organizaciones en el entorno actual exigen una orientación al cliente con énfasis en la implementación de acciones proactivas que fortalezcan la relación con el cliente y una oferta más personalizada y flexible. Esta panorámica presenta la necesidad de establecer las dimensiones e indicadores del constructo orientación al cliente, así como diseñar e implementar instrumentos metodológicos, con enfoque integral y sistémico, que guíen el proceso de evaluación y mejora de esta variable.

Considerando lo analizado, puede plantearse que no existe claridad en la operacionalización de la variable orientación al cliente, dado por visiones parciales y la escasez de estudios teóricos y empíricos con enfoque integral y sistémico. No se han definido las dimensiones de esta variable y los ítems utilizados por los autores se centran en perspectivas limitadas, relacionadas indistintamente con el personal, la gestión estratégica, la segmentación de clientes, los procesos o con los sistemas de información. Se carece de un análisis global e independiente de esta variable.

### **1.2.1 La orientación al cliente del personal**

Una gestión correcta de los recursos humanos es fundamental de cara al éxito de la organización y el directivo del futuro deberá mostrar una gran sensibilidad hacia el papel estratégico que juegan las personas en la consecución del éxito (Cuesta Santos, 1997). Debido a que la entrega del servicio ocurre durante la interacción entre los empleados de contacto y los clientes, las actitudes y los comportamientos de éstos influyen en las percepciones de los clientes del servicio entregado (Hartline y Ferrell, 1996; Hee, Hyun y Seog, 2004; Llórens, Fuentes y Molina, 2003; Malhorta y Mukherjee, 2003, 2004).

Según Hernández (1997), la cultura de servicio es “aquella filosofía que induce a las personas a comportarse y relacionarse con orientación al cliente. Sólo al existir una cultura

---

<sup>1</sup> Véase: Waterman *et al.* (1980).

de servicio, en la organización, se logra el compromiso de su personal, en el largo plazo, para entregar un servicio de calidad”.

A medida que los empleados experimentan mayores niveles de orientación al cliente, aumenta su compromiso organizacional y mejora su propio desempeño y el de la empresa (Donovan, Brown y Mowen, 2004).

La satisfacción del cliente externo sólo se logra cuando se coordinan de manera armónica los esfuerzos individuales y colectivos de todos los que intervienen en el ciclo completo del servicio, desde su solicitud hasta su entrega; de ahí el papel relevante de cada uno de los trabajadores del servicio, pues son los encargados de transmitir el “sentir de la organización” en los llamados "momentos de la verdad" (Carlzon, 1993). Asimismo, se dice que durante la entrega de un servicio, las actitudes y los comportamientos de los empleados influyen en la percepción de la calidad del servicio de los clientes (Hartline y Ferrell, 1996; Malhorta y Mukherjee, 2004).

Según Malhorta y Mukherjee (2003), las habilidades y las características personales de los empleados de servicio son los factores más determinantes en el servicio, y no son fácilmente transferibles.

Los trabajadores son, precisamente, los "dueños del proceso"; pueden determinar mejor las áreas susceptibles de mejoramiento, proponer las acciones correctivas y remediales necesarias, así como modificar y ejecutar las estrategias establecidas (Noda Hernández, 2004). Es precisamente el trabajador, el factor fundamental y más valioso para lograr la satisfacción del cliente.

Los empleados son piezas clave en el desempeño de las empresas de servicios, ya que el producto que proveen es una ejecución, por lo que estas personas son consideradas los principales determinantes del grado de satisfacción del cliente, de sus percepciones de la calidad del servicio y de las decisiones de lealtad o de cambio de proveedores (Boshoff y Tait, 1996; Hartline y Ferrell, 1996; Bettencourt y Brown, 1997, 2003; Caruana y Calleya, 1998; Pettijohn, Pettijohn y Taylor, 2002; Malhorta y Mukherjee, 2004).

La orientación al cliente de los empleados que tienen contacto con los clientes ejerce una influencia positiva en el resultado de las empresas (Brown *et. al.*, 2002; Donovan, Brown y Mowen, 2004; Malhorta y Mukherjee, 2004). Para que una empresa esté orientada al cliente necesita de empleados que presenten comportamientos orientados al cliente (Mengüç, 1996).

En programas de gestión por competencia y evaluación del desempeño se ha definido la orientación al cliente como una competencia esencial del personal de la organización. Para

Alicia Alles (2007), las competencias no se desarrollan con una sola actividad, sino que es un proceso continuo donde las personas deben poner "algo" de su parte y la organización pone otro "algo" a través de actividades de codesarrollo. Esta autora propone para el codesarrollo de la competencia de orientación al cliente seis actividades: orientación al cliente, presentación de soluciones comerciales, detección de necesidades, cierre de acuerdos comerciales, confianza en sí mismo e intercambio para el beneficio mutuo.

Llonch (1993), afirma que la orientación al cliente no aparece de forma espontánea o natural, sino que requiere de una continua formación del personal sobre la forma de relacionarse con los clientes y atender sus deseos y necesidades. Las capacidades de los empleados de servicio se pueden desarrollar mediante programas de entrenamiento proporcionados por la empresa (Pettijohn, Pettijohn y Taylor, 2002).

Según un estudio realizado, en 64 entidades financieras de España, por la consultora Tatum (2006), el principal desafío que habrán de enfrentar las organizaciones en los próximos años será la formación del personal para un mayor conocimiento del producto, pero sobre todo para orientarse al cliente.

Un empleado estará motivado a realizar un esfuerzo adicional, si cree que experimentará un sentimiento de logro de la actividad. Con el objetivo de desarrollar esta creencia, los empleados deben percibir a la orientación al cliente como una actividad importante en el sistema de valores de la organización (Thakor y Joshi, 2005).

El autor de la presente investigación considera que en organizaciones de servicio, para que el personal manifieste estar orientado al cliente debe mostrar dominio (conocimiento y habilidades) de la mezcla del marketing de servicios.

En relación con la mezcla de marketing, Díaz Fernández *et al.* (2006) plantean que el clásico enfoque de las cuatro variables controlables deja de resultar útil para planificar la oferta de servicios y es necesario que en el caso específico de los servicios esa mezcla contenga elementos diferentes, que serían los siguientes: las facilidades físicas, la oferta de servicio, las personas, el precio y la comunicación. Esta propuesta, sin embargo, deja fuera las variables clásicas de producto y distribución, que no dejan de tener importancia en los servicios.

En la actualidad se ha llegado a una concepción ampliada del marketing de servicios basada en ocho elementos que integran lo que se conoce como marketing mix ampliado. La razón de esta ampliación radica en que si los responsables de un servicio centran toda y únicamente su atención en las "4P" clásicas, con toda seguridad estarán descuidando peligrosamente otros factores y elementos que son, para los clientes, importantes y

determinantes. Además, estarían limitando su propia gestión, afectando negativamente las posibilidades de lograr altos niveles de satisfacción entre los clientes de los servicios que comercializan sus instalaciones.

El autor de la presente investigación coincide con la versión del marketing mix ampliado defendida por el Grupo ISMI (2005), en la cual se mantienen las cuatro variables clásicas (Producto, Precio, Distribución y Comunicación) y se agregan además, otros cuatro elementos que son determinantes en el sector de los servicios y, en consecuencia, requieren de un tratamiento y atención individualizados: Personas, Procesos, Prestación/Entrega y Elementos Físicos.

Estos cuatro elementos nuevos pueden llegar a ser determinantes en la satisfacción de los clientes e intervienen en los procesos de decisión de compra de estos. Además, pueden ser utilizados para diferenciar un servicio básico de otro, así como se pueden utilizar para incrementar el valor percibido por los clientes, lo que incrementa las probabilidades de aceptación de los servicios comercializados por la organización y una mejor orientación hacia el cliente. Por lo tanto, estos elementos completan la mezcla de marketing de servicio aceptada en la presente investigación, la cual debe ser dominada por el personal para orientarse al cliente.

### **1.2.2 El cliente, punto de partida y final de la gestión estratégica**

Alfonso Robaina (2007) reconoce que “los enfoques estratégico, orientado al cliente y de procesos se refuerzan entre sí para propiciar la integración interna y externa del sistema de dirección de la empresa, condición esencial para crear más valor para la sociedad y para los clientes, ahora y en el futuro”.

Un factor clave en el proceso de orientación al cliente de la organización lo constituye la planificación estratégica (Carbonell Duménigo et al., 2006c). Para Santesmases (1999), esta planificación no consiste en planificar el futuro, sino las acciones actuales teniendo en cuenta como afectan el futuro. El objetivo de la planificación estratégica consiste en modelar y reestructurar las áreas del negocio y producto de la empresa, de forma que den beneficios y crecimientos satisfactorios (Kotler, 1996).

En la misma línea se pronuncian Ruekert (1992) y Greenley (1995a), incidiendo, ambos, en el papel que puede jugar la estrategia como herramienta para poner en práctica la orientación al cliente.

El proceso de planificación estratégica en las organizaciones debe hacerse pensando en el cliente, donde juega un papel fundamental el marketing relacional. En congruencia con esto, Carbonell Duménigo et al. (2007), refiriéndose a la estrategia de marketing relacional,

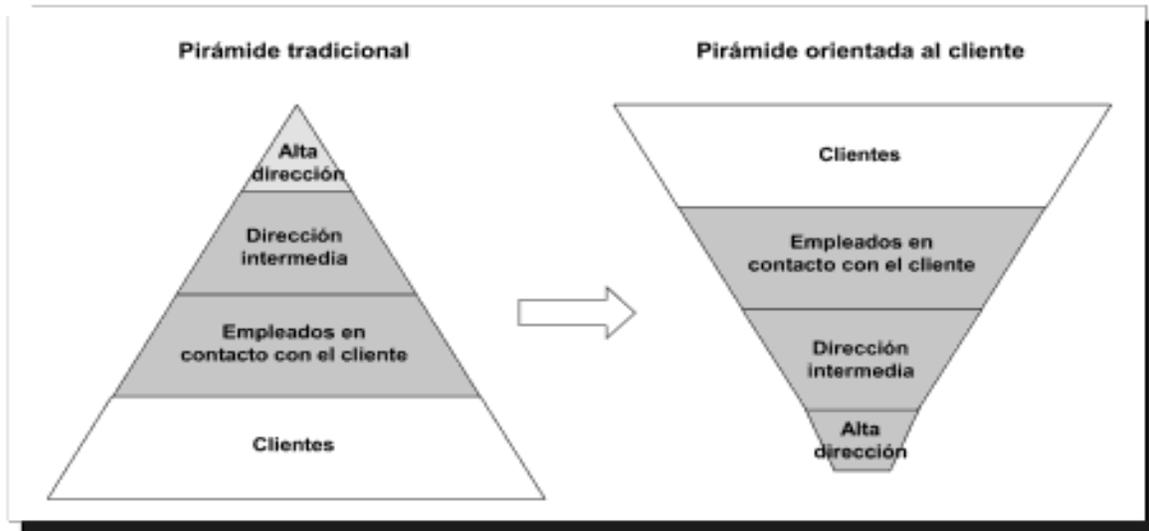
manifiestan que “la estrategia relacional determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos relacionales, sus programas de acción y prioridades en la asignación de recursos con la intención de lograr una ventaja sostenible a largo plazo”. Más adelante estos autores insisten en que para implantar una estrategia relacional en la empresa es fundamental y primordial el apoyo del 100% de la dirección, así como la efectiva comunicación de ésta al resto de los empleados. El proceso no es nada fácil pues significa un cambio de mentalidad y actitud, puesto que la empresa decide estar centrada en el cliente.

En cuanto al liderazgo estratégico de los directivos, Slater y Narver (1995) apuntan que, una orientación al cliente con valores emprendedores estimula el aprendizaje organizativo y, en última instancia, un mejor desempeño. Sugieren que el desafío está en la creación de un clima que favorezca una actitud emprendedora orientada al cliente.

Es importante identificar también la estructura funcional, para conocer las relaciones entre los departamentos. Esta debe reflejar correctamente los objetivos institucionales, los cuales deben estar orientados al cliente. Se deben identificar las diferentes funciones que realiza el personal que interviene en todos los procesos de cada uno de los establecimientos. Según el lugar y la importancia que se le dé a las áreas de marketing, atención al cliente y gestión de la calidad, dentro de la estructura de la empresa, se podrá tener una idea del nivel de orientación al cliente que se pueda lograr en una organización.

La necesidad de que la estructura organizativa de la empresa sirva no sólo de soporte, sino también de facilitadora de la implantación de la orientación al cliente, es la conclusión natural de este razonamiento. Es decir, la estructura debe adaptarse a la estrategia y esta a su vez tiene que estar orientada hacia el cliente, a partir de las estrategias de marketing, los objetivos estratégicos de la organización, la coordinación entre áreas y el proceso de dirección estratégica. Esta lógica, a criterio del autor de esta investigación, es la que debe primar en el proceso de gestión estratégica en la organización.

Miranda González *et al.* (2007) manifiestan la necesidad de que el cliente debe ser el eje sobre el que pivotan todas las decisiones de la organización, considerando la satisfacción de éste como requisito esencial para garantizar el éxito a largo plazo. En la Figura 1.2 se muestra el cambio propuesto, por los autores citados, en la pirámide de una organización orientada al cliente.



**Figura 1.2. Visión corregida de la pirámide organizativa.** Fuente: Miranda González *et al.* (2007).

Alineamiento, de manera general, significa funcionar como una totalidad (Senge, 2003 citado por: Correa de Molina, 2004). Para hacer de la estrategia un proceso continuo, ésta debe estar alineada además, con la estructura y la cultura organizacional (Amat, 2000; Villa González del Pino y Pons Murguía, 2002; Serna Gómez, 2003).

Es la orientación hacia el cliente la que facilita este proceso de alineación estratégica y contribuye a desarrollar un enfoque integral y sistémico, que propicia la eficacia de la gestión estratégica. Sobre esta base, se puede plantear que la estrategia empresarial debe estar guiada por actividades y comportamientos orientados al cliente, presentándose como un vehículo importante a través del cual puede manifestarse la orientación al cliente.

### **1.2.3 Características de la segmentación de clientes**

Lograr una imagen corporativa favorable exige dedicación al cliente, conocer sus necesidades, adaptar los servicios a las demandas de los distintos segmentos del mercado y ofrecer una alta calidad en la prestación de los servicios (Santasmases, 1999). Esto implica adoptar una orientación al cliente por parte de la empresa.

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

La empresa debe definir quiénes son los clientes que valoran los esfuerzos que se realizan con el objetivo de brindar el mejor servicio. No sólo hay que vender, hay que trabajar para crear una relación a largo plazo con el cliente y todo lo que quede fuera de esta estrategia puede traer importantes pérdidas de rentabilidad para la organización.

Carrión (2005) menciona una serie de características específicas del cliente de hoy, las cuales deben tenerse en cuenta a la hora de valorar diferentes aspectos sobre este:

- Es consciente del precio y busca una buena relación calidad/precio.
- Tiene recursos, pero le falta tiempo.
- Entiende de marketing.
- Adopta las modas y los nuevos productos rápidamente pero se hastía con facilidad.
- Es exigente.
- Tiene conciencia social.
- Está habituado a comprar y a tener acceso a la información durante las 24 horas del día.

En la literatura relacionada con el tema emergen varias clasificaciones de clientes a las cuales la empresa debe prestar atención. Rojas (2005) hace referencia a una de las clasificaciones más extendidas:

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

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

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

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

Si bien es cierto que todos estos tipos de clientes son importantes y deben ser considerados en las estrategias de la organización, es el cliente final el que debe constituir el principal foco de atención de la organización pues es para éste, en definitiva, para quien se diseñan y desarrollan los productos o servicios y su nivel de satisfacción afecta y decide los cambios que deberán hacerse en la organización. Por tal motivo las herramientas que se deriven de investigaciones para evaluar y mejorar la orientación al cliente deben tener como centro de atención al cliente final.

Stein et al. (2004) entienden por segmentar al hecho de dividir el mercado en diferentes grupos de clientes, de características similares, a los que dirigir la oferta de productos y/o servicios de una empresa. Para estos autores, segmentar con éxito es la estrategia que permite detectar y analizar las oportunidades que ofrece el mercado, descubrir los nichos que están sin atender, llegar a conocer los deseos y gustos de los consumidores y, sobre

todo, adecuar no sólo las estrategias comerciales y de marketing, sino toda la actividad de una organización a la realidad de un mercado.

Existen varios tipos de segmentación que posibilitan alcanzar mejor los objetivos empresariales y brindar un servicio más personalizado a los clientes. Cinco tipos de segmentación, que se han generalizado en las prácticas empresariales, referidos por Vargas (2003) son los siguientes:

- Segmentación basada en el valor
- Segmentación por comportamiento
- Segmentación por el ciclo de vida
- Segmentación psicográfica
- Segmentación demográfica

Cuando se hace referencia a la segmentación, habrá siempre que añadir el término “estratégica” a continuación, porque es sin dudas una de las piedras angulares del marketing. De nada sirven todos los recursos y las mejores campañas de comunicación, si la labor de segmentación no ha sido bien realizada. Las estrategias de segmentación deben ir siempre alineadas a estrategias corporativas más amplias y bien diseñadas, que impliquen al conjunto de la organización, desde el primero hasta el último trabajador, y que permitan establecer planes y acciones para cada segmento.

Por lo tanto, el elemento crítico para entender al cliente está en el concepto de segmentación. La meta final es hacerle saber al cliente que el personal y los directivos tienen una relación única e integrada con él y están al tanto de sus necesidades. Una organización estará mejor orientada al cliente en la medida que logre una mayor segmentación de estos. Por su importancia vital y decisiva para el logro de la satisfacción del cliente, el autor de esta investigación considera que la Segmentación de Clientes debe ocupar un lugar como dimensión de la Orientación al Cliente.

#### **1.2.4 Procesos de relación con el cliente**

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

En los servicios se ha comprobado que la satisfacción de los clientes está influenciada por la calidad de las interacciones entre los clientes y el personal de servicios (Natalisa y Subroto, 2003). Las nuevas tendencias asociadas con la gestión por procesos (Díaz Gorino, 2002;

González Méndez, 2002) se orientan a lograr la satisfacción del cliente sobre la base de añadir valor al servicio.

Sin embargo, el desarrollo de relaciones satisfactorias con clientes es cada vez más complejo (Wilson, 1995; Moliner y Callarisa, 1997; Yan, 1998). Se debe ofrecer valor al consumidor no sólo a través del producto o del servicio, sino también a través de la relación.

Todas las empresas son prestadoras de servicios en la medida en que crean valor para sus clientes a través de las actividades que desempeñan (Berry, 2001). Si a ello se une el carácter general del marketing de relaciones, no es extraño que Gummesson (2002) apunte que no se puede seguir considerando el marketing de servicios y el marketing de relaciones como “áreas especiales” del marketing cuando de hecho son las áreas dominantes dentro de la disciplina, hasta el punto de haberse convertido en “el área general”.

Varias definiciones se han desarrollado con respecto al marketing relacional (Grönroos, 1989; Morgan y Hunt, 1994; Alet, 1994; Sheth y Parvatiyar, 1995; Gummesson, 1996; American Marketing Association, 2004). Esta última incorpora el enfoque de proceso y lo define como “una función organizacional y un conjunto de procesos orientados a la creación, comunicación y entrega de valor a los clientes, así como para la gestión de las relaciones con los clientes, de modo que se beneficien la organización y los grupos de interés”.

El cuidado en las relaciones con clientes a través del personal o de la atención a sus quejas o sugerencias (Maxham III y Netemeyer, 2002) son condicionantes de la percepción por parte del cliente de un buen trato.

El enfoque de la cadena servicio-beneficio de Lovelock (2002), articula alrededor del cliente las funciones de mercadotecnia, recursos humanos y operaciones.

Dentro de las ventajas que trae consigo la gestión por procesos Negrín Sosa *et al.* (2003) destacan las siguientes:

- Alinea los objetivos de la organización con las expectativas y necesidades de los clientes.
- Muestra como se crea valor en la organización.
- Señala como están estructurados los flujos de información y materiales.
- Indica cómo realmente se realiza el trabajo y cómo se articulan las relaciones proveedor-cliente entre funciones.

Las empresas cada vez dan más valor a la calidad de las relaciones con sus clientes como medio para mantenerse en el mercado, en el que la diferenciación ya no se centra en los productos, sino en la forma de construir relaciones duraderas y beneficiosas con los clientes.

El marketing de relaciones supone “el establecimiento de relaciones estables y duraderas con los clientes que permiten de un modo más efectivo su satisfacción y el logro de su

lealtad” (Santesmases, 1999). Los clientes leales son más propensos a perdonar fallos ocasionales en el producto o servicio (Singh y Ranchhod, 2004).

Dentro de los objetivos generales que persiguen la reingeniería y la gestión de procesos, según Crio (2005), se encuentran la satisfacción del cliente debido a la reducción del plazo de servicio y mejora de la calidad del producto/servicio, así como una mayor flexibilidad frente a las necesidades de los clientes.

Un proyecto de este perfil llevará a un continuo trabajo de seguimiento y control de los procesos para conseguir su optimización y control. La reingeniería de procesos y el concepto de orientación al cliente tienen en común los objetivos de satisfacción del cliente, competitividad y rentabilidad.

La gestión por procesos ofrece la oportunidad de implementar la filosofía de marketing al colocar la satisfacción del consumidor en el centro del proceso de toma de decisiones. Por ello, el efecto de la gestión por procesos en la orientación al cliente resulta muy positivo.

Varios son los procesos que pueden identificarse en la relación empresa-cliente, desde la captación de estos hasta la etapa de postventa y seguimiento de la relación. En opinión del autor de la presente investigación, para el caso de las organizaciones de servicio, en lo relativo a la relación con el cliente, se destacan los procesos de captación del cliente, prestación y entrega del servicio, postventa, fidelización y atención a quejas.

El enfoque de Gestión de la Calidad Total tiene que convertirse en una práctica habitual en la organización. La calidad de un servicio es una resultante, que emerge debido a una interrelación de un conjunto de procesos que tienen lugar en las organizaciones.

En concordancia con lo anterior, puede plantearse que el enfoque de procesos es esencial para asegurar que la organización adicione valor a sus operaciones, orientándose mejor hacia el cliente. La gestión de los procesos de relación con el cliente tiene que ser una prioridad en la organización y no puede verse afectada por la gestión por funciones. En las organizaciones de servicio se deben identificar cada uno de estos procesos y analizar los momentos en que interviene directamente el cliente para mejorar las vivencias y la relación con éste, fortaleciendo el enfoque operativo de la orientación al cliente.

### **1.2.5 Necesidad del sistema de información de marketing**

Hoy día los gustos en los consumidores, las actitudes de éstos frente a los productos y las empresas, y los motivos que les llevan a tomar decisiones de compra no se producen en un único momento del tiempo, y van variando continuamente, por lo que es obligatorio para la empresa disponer de información de forma continuada, por ello es preciso organizar la manera de recoger la información, procesarla y almacenarla para poder ser objeto de

utilización en el momento que se necesite, ello conlleva a la creación de un Sistema de Información de Marketing (SIM) en las organizaciones.

Con el SIM la empresa puede disponer de información relevante sobre los deseos y las necesidades de sus clientes, y estará en una mejor posición para tomar decisiones que produzcan mayor satisfacción a sus clientes (Llonch, López y Rialp, 1995).

En entornos competitivos la ventaja más duradera es la habilidad de anticiparse a las necesidades de los clientes y generar capacidades que creen valor basadas en el conocimiento, lo cual se puede lograr principalmente a través de la orientación al cliente (Slater y Narver, 1998).

Díaz Fernández et al. (2006) señalan que es indispensable diseñar un sistema de información que garantice obtener la mayor información sobre el cliente, de modo que el conocimiento sobre el cliente se convierta en patrimonio de toda la organización. En este sentido se hace indispensable, sobre todo en los servicios, el personal y su contacto con el cliente.

Los SIM, son grandes bases de datos que recogen todo tipo de información útil de variables de marketing. Rubén (2005) dice: "un SIM es: un conjunto de personas, equipos, y procedimientos diseñados para recoger, clasificar, analizar, valorar y distribuir a tiempo la información demandada por los gestores de marketing".

La herramienta más valiosa hoy, en este proceso de conocer al cliente en profundidad, es la investigación de mercados (Carbonell Duménigo et al., 2004); para hacerlo las empresas con un marketing orientado al cliente crean en sus organizaciones departamentos que se encargan del sistema de información de marketing. A partir de la información y los conocimientos aportados por el SIM, comienza la búsqueda de ideas novedosas, alternativas y oportunidades para productos, sistemas, métodos, procesos y estrategias para satisfacer las verdaderas necesidades, deseos y expectativas de los clientes.

El modelo que se ha generalizado para implementar un SIM es el propuesto por Kotler (1996) en el cual se proponen cuatro sistemas: sistema de registros internos, sistema de investigación de mercado, sistema de inteligencia de marketing y sistema de ayuda a la toma de decisiones. Si bien estos sistemas aportan información valiosa, a criterio del autor de esta investigación, debe incluirse un nuevo sistema relacionado con la administración de la relación con el cliente que esté acorde con las nuevas tendencias de la gestión de marketing. En este caso se propone agregar el sistema CRM (Customer Relationship Management) el cual se basa en la respuesta de la tecnología a la creciente necesidad de las empresas de fortalecer las relaciones con sus clientes.

Para la implementación del CRM en la organización es importante entender claramente cual es su significado. Como indica Shaw (2002), el concepto de CRM en sí no está relacionado solamente con la tecnología. El CRM forma parte de la filosofía corporativa en la que se busca entender y anticipar las necesidades de los clientes existentes y también de los potenciales, que se apoya en soluciones tecnológicas que facilitan su aplicación, desarrollo y aprovechamiento. En pocas palabras, se trata de una estrategia de negocios enfocada en el cliente y sus necesidades, no en la implementación o no de un software.

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

En resumen, se puede plantear que el SIM juega un importante papel para garantizar la información necesaria en el proceso de toma de decisiones, contribuyendo de forma decisiva a su eficacia y a una mejor orientación al cliente.

### **1.3 Incidencia de la orientación al cliente en variables de resultado**

Se han realizado una serie de estudios relacionados con las variables de resultado sobre las que incide la orientación al mercado y al cliente (Anexo 4), destacándose la importancia de la implantación de la filosofía de marketing en las empresas para conducir hacia una mayor satisfacción del cliente, un mayor compromiso de los empleados, y una mayor rentabilidad (Kohli y Jaworski, 1990; Narver y Slater, 1990). En las investigaciones de Pelham (1993) se mencionan medidas basadas en resultados financieros, otras en resultados operativos y otras de eficacia de la organización.

Las revisiones más recientes, de la literatura científica, permiten hacer una valoración global de los resultados alcanzados y encuentran una relación positiva entre el grado de orientación al mercado y el desempeño empresarial, e inducen a una generalización empírica de la relación (Langerak, 2003; Rodríguez Cano *et al.*, 2004; Donovan, Brown y Mowen, 2004; Singh y Ranchhod, 2004; Goebel, Marshall y Locander, 2004; Thakor y Joshi, 2005; González Benito y González Benito, 2005; Kirca *et al.*, 2005). No obstante a esto, otros investigadores han encontrado que no existe una diferencia significativa entre la mejora de la orientación al mercado y los resultados del desempeño empresarial (Desphande, Farley y Webster, 1993; Jaworski y Kohli, 1993; Lambin, 1995; Kumar, Subramanian y Yauger, 1998; Harris, 2001), aunque sí encuentran diferencias significativas al separar los componentes, destacándose la orientación hacia el cliente final que incide positivamente en la rentabilidad y cuota de mercado (Desphande, Farley y Webster, 1993; Slater y Narver, 1994; Narver, Slater

y MacLachlan, 2000; López Marín, 2001). La evidencia empírica ha demostrado que una organización orientada al cliente tiene mejor desempeño, que una que no lo está (Thakor y Joshi, 2005).

Las variables de resultado que más han sido estudiadas, y comprobada la incidencia sobre éstas de la orientación al cliente, son la satisfacción del cliente y la rentabilidad. Sobre esta base, los estudios y propuestas de nuevos modelos o procedimientos para evaluar y mejorar la orientación al cliente deben considerar estas variables como vía para comprobar la efectividad de las estrategias de mejora.

### **1.3.1 La satisfacción del cliente como objetivo rector de las organizaciones**

Cada vez es más difícil satisfacer a los clientes, ya que constantemente están incrementando su nivel de expectativas y para las empresas se vuelve más complicado el satisfacerlos (Rust y Oliver, 2000). Para proporcionar productos o servicios que satisfagan tales necesidades y expectativas, es necesario que la empresa esté orientada al cliente (Jaworski y Kohli, 1993; Singh y Ranchhod, 2004).

En el caso de las relaciones entre empresa y consumidor, las empresas se centran cada vez más en atender las necesidades del cliente de forma satisfactoria de modo que se creen vínculos para el futuro (Mckenna, 1992; Berry, 2001). Los estudios de la satisfacción del cliente indican que es uno de los determinantes cruciales del éxito de las empresas a largo plazo (Pettijohn, Pettijohn y Taylor, 2002; Brown *et. al.*, 2002).

La satisfacción de un servicio es vista en función de la congruencia entre el comportamiento percibido y el comportamiento esperado (de los empleados) por los clientes (Solomon *et. al.*, 1985); por lo que se dice que el servicio de calidad al cliente se lleva a cabo cuando los clientes son atendidos de una manera consistente con sus expectativas (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985).

Un servicio de alta calidad, es aquel que es capaz de satisfacer todas las necesidades, deseos y expectativas de los clientes. La calidad por tanto se relaciona con las percepciones de los clientes. En los servicios se ha impuesto un punto de vista sobre la calidad que afirma que: calidad es igual a satisfacción total de los clientes. Las expresiones “el servicio tiene calidad” o “el servicio me satisface”, se muestran como equivalentes. En este sentido Galgano (1995) describe a la calidad como la satisfacción del cliente.

Uno de los modelos más difundido en las investigaciones relacionadas con la calidad y las percepciones de los clientes es sin dudas SERVQUAL. Sobre éste, Cronin y Taylor (1994) manifiestan que existe poca evidencia teórica o empírica que soporte relevancias de las expectativas como base para medir la calidad de los servicios. Además, estos autores

cuestionan su base conceptual, por cuanto confunde satisfacción del servicio, con calidad del servicio.

Por su parte, Buttle (1996) argumenta que existen una serie de objeciones paradigmáticas, ya que SERVQUAL se basa en un modelo de discrepancias con las expectativas, más propio para medir la satisfacción.

Díaz Fernández et al. (2006), refiriéndose a la evolución del concepto de calidad, plantean que ésta conduce a definirla “como la concibe el cliente”, lo que significa que la empresa debe prestar más atención a los atributos de valor para el cliente, que a la visión internalista del perfeccionamiento constante de los procesos. En este sentido se han desarrollado varias herramientas como el análisis de la cadena de valor (Porter, 1985).

Los sentimientos de satisfacción aparecen cuando los consumidores comparan sus percepciones, del desempeño de un servicio, con sus expectativas (Hikimura, 2005).

Noda Hernández (2004) ofrece una valoración profunda y detallada sobre la variable satisfacción del cliente en entidades turísticas, evidenciándose la factibilidad de medirla sobre la base de las percepciones.

La imagen que se encuentra en la mente de los consumidores es un todo organizado que se conforma con percepciones subjetivas, varias de las cuales tienen su fundamento en las características físicas o reales de los productos y servicios. Lo importante, en la evaluación de la satisfacción del cliente, son las percepciones de éste. Por lo tanto la organización será la principal responsable de que estas percepciones sean favorables o no, de acuerdo al grado de orientación al cliente alcanzado.

Al realizar un balance del desempeño de la empresa, para el autor de la presente investigación, la medida de satisfacción representa un mecanismo de retroalimentación para la organización, que le permite conocer el resultado de los cambios proactivos introducidos por las estrategias de mejora en las prácticas organizacionales. El análisis puede hacerse evaluando la satisfacción del cliente con atributos generales del servicio, con el producto o servicio en particular o con la oferta y características de las instalaciones.

### **1.3.2 La rentabilidad como objetivo básico de las operaciones**

Faraday Ezquerro (2005) dice que cualquier actividad que ejerzan los humanos tiene por objeto satisfacer, directa o indirectamente, alguna de sus necesidades. Por otra parte, Hennig-Thurau (2004) afirma que la orientación al cliente puede influir significativamente en la tasa de retención de los clientes y el éxito económico de las empresas. Siguiendo esta línea, Reichheld (1993) señala que las empresas deben estar orientadas al cliente, puesto

que la ventaja relativa de retener a un cliente existente es superior a la de buscar nuevos. Cuando el grado de fidelidad de los clientes aumenta, se incrementan también los beneficios. Las organizaciones que están orientadas al cliente mejoran su rentabilidad y acaban siendo más exitosas (Slater y Narver, 2000).

Para garantizar la rentabilidad es preciso asegurar una ocupación satisfactoria, atrayendo y fidelizando a los clientes a partir de las posibilidades o recursos más valiosos, descubrir a qué tipo de cliente se puede satisfacer mejor y elaborar con imaginación la arquitectura adecuada de las ofertas que el cliente desea recibir. Quienes compran productos o servicios costosos comparan las características de rendimiento de las diferentes marcas y pagan más por un mejor servicio, siempre que el aumento de precio no exceda el valor percibido más alto, en pocas palabras, el cliente siempre estará buscando la mejor relación precio-valor.

Según Mora y Schupnik (2002), lo primero que debe cuestionar una empresa es si un segmento de mercado potencial tiene el tamaño y las características de crecimiento adecuado.

Las empresas que se enfocan hacia el cliente, están organizadas para responder de una manera efectiva a los cambios en las necesidades del cliente. El propósito del concepto de marketing es ayudar a las organizaciones a alcanzar sus metas. Ahora bien, es criterio del autor que no se debe buscar utilidades como primer fin, sino lograrlas como consecuencia de haber realizado un buen trabajo para el cliente.

Mora y Schupnik (2002) se refieren a que un cliente rentable es el que genera un flujo de ingresos a lo largo del tiempo, excediendo por una cantidad aceptable el flujo de costos en que incurre la empresa al atraer, servir y venderle a ese consumidor. Los clientes ideales de una entidad financiera suelen representar del 10% al 20% de su clientela total y generan del 50% al 80% de su rentabilidad.

El análisis de los costos de marketing descompone y clasifica los costos para determinar cuáles se asocian a determinadas actividades de marketing. El análisis de costos permite a una empresa evaluar la efectividad de una estrategia de marketing actual o reciente al comparar las ventas hechas y los costos en que se incurrió. Un procedimiento efectivo para calcular la rentabilidad comercial es propuesto por Kotler (1996) basado en la distribución de los gastos funcionales.

En la búsqueda de mejorar la rentabilidad se habla de integración hacia adelante, por parte de la empresa con los distribuidores y detallistas y hacia atrás, con los proveedores; pero debe considerarse también la integración horizontal, con empresas cooepetentes, para lograr de conjunto una mejor atención a los clientes y rentabilización del servicio.

Considerando lo planteado anteriormente, puede señalarse que se debe construir y fortalecer una relación a largo plazo con el cliente para lograr unas tasas mayores de rentabilidad y crecimiento sostenido. El éxito, de la empresa de hoy, va a depender de la capacidad para poner en práctica los fundamentos sobre los que el marketing relacional está basado, como reducir el costo de obtener nuevos clientes para incrementar la retención de éstos, tratar a los clientes adecuadamente, reconocer su individualidad y satisfacer sus necesidades únicas para así, asegurarse un crecimiento sostenible que le aporte altas tasas de rentabilidad a la organización.

#### **1.4 Particularidades de los servicios turísticos**

Se puede conceptualizar a los servicios como “cualquier actuación que una parte puede ofrecer a la otra, esencialmente intangible, sin transmisión de propiedad” (Kotler, 1996).

En este sentido, Hernández (1997) plantea que los servicios son “todos los ofrecimientos de valor para la clientela de una organización, ya sea separado o incluido en un producto y que se pueden proporcionar antes, durante y después de la venta”.

Los servicios en su generalidad presentan características distintivas, entre ellas están: intangibilidad, inseparabilidad, no almacenabilidad, simultaneidad, heterogeneidad; que demandan de un tratamiento particular (ISO 9004-2, 1994; Chase *et al.*, 2000; García Buades, 2001; Ruiz-Olalla Corcuera, 2002; Conde Pérez, 2003; Noda Hernández, 2004).

Las estrategias pueden ser copiadas; sin embargo, una cultura organizacional de servicio, que representa la personalidad de la empresa, no puede ser copiada tan fácilmente (Parasuraman, 1987). En este contexto, a través del desarrollo de la orientación al cliente, una empresa de servicio puede crear una forma única y consistente de satisfacer al cliente. La entrega del servicio ocurre a través de la interacción humana, y son los empleados los que determinan el nivel de la calidad de dicho servicio (Homburg y Stock, 2004).

Varios autores al tratar el tema de los servicios, coinciden en un aspecto: es posible establecer un enfoque y/o mecanismo de gestión, que asegure de forma consciente y estable, altos niveles de calidad en la prestación de servicios, en correspondencia con los valores y principios que conforman la cultura organizacional (Gallego, 1994; Ferrer, 1997; García y Dolan, 1997; Herrera y Martínez, 2000; Bernal Prado, Conde Pérez y Carbonell Duménigo, 2005). El personal de servicio hace la diferencia, por lo que una organización que basa su desempeño en empleados orientados al cliente es una organización que está predestinada al éxito (Schneider, 1987; Malhorta y Mukherjee, 2004). El servicio no es repetible, es una experiencia. Sus resultados están asociados estrechamente al oferente y al consumidor, su calidad es altamente variable según el momento, el cliente y el personal de

servicio que intervenga. En este sentido el sector turístico tiene que adoptar una filosofía de orientación al cliente para poder garantizar esas experiencias inolvidables que el cliente espera.

De acuerdo con Martín Fernández (2006), el turismo se define como: “el conjunto de fenómenos y relaciones económicas, psico-sociológicas-culturales y medioambientales que se generan entre los viajeros y las entidades vinculadas a los viajes desde el lugar emisor, las entidades proveedoras de servicios y productos en el lugar de destino, los gobiernos y autoridades de los lugares emisores y receptores, así como las comunidades locales de acogida, con motivo del viaje y estancia de visitantes temporales en un destino diferente a su lugar de residencia habitual”.

La parte más considerable de la actividad turística ocurre, generalmente, durante la permanencia en el destino seleccionado. Varias son las definiciones desarrolladas para el destino turístico. Un análisis detallado sobre éstas lo realiza Diéguez Matellán (2008). Esta autora concluye que el destino turístico puede definirse como: “conjunto integrado de atractivo principal, otros atractivos, servicios complementarios e infraestructura y equipamiento, en una determinada área geográfica, que ofrecen experiencias a los visitantes para satisfacer sus necesidades”.

De acuerdo con Matos Rodríguez (2005), un espacio turístico debe mantener y potenciar sus atracciones, puesto que conforman la base de su nivel de competitividad; a su vez, éstas deben tener en cuenta las necesidades y preferencias de los visitantes, así como la necesaria coordinación y coherencia que debe existir con la planificación turística del destino.

Por su parte, Bigné y Sánchez (2001) al referirse a los atractivos de un destino, los clasifican en: recursos naturales (buen clima, paisajes, atractivos), recursos creados (parques temáticos, alojamiento, infraestructura) y recursos abstractos (diversión, cultura, hospitalidad).

Considerando las características del destino turístico y sus atractivos, se pueden definir los productos turísticos que serán promocionados a los mercados emisores potenciales. Un producto turístico en su concepción más amplia, es todo lo que contribuye a la satisfacción del turista (Conde Pérez, 2003; Conde Pérez, Bernal Prado y Carbonell Duménigo *et al.*, 2003). Para Conde Pérez (2003), este producto consta de tres tipos de elementos: atractivos (naturales, culturales, históricos, humanos), facilidades (alojamiento, restaurantes, transportes, recreación, entretenimiento, diversiones, espectáculos, tiendas y otros) y accesibilidad (vías de transporte terrestre, marítimo y aéreo).

Por otra parte, el destino turístico puede ser considerado como un “producto en sí” en la práctica (Pons García y Martínez Martínez, 2004). Desde esta perspectiva, Diéguez Matellán (2008) distingue cuatro componentes fundamentales del destino turístico como producto, estos son: atractivo principal, otros atractivos, infraestructura y equipamiento y servicios complementarios. Una clasificación de los productos turísticos planteada por Fariña (2006), los divide en viajes, instalaciones, territorios y producto integrado.

Sin dudas, las instalaciones son el espacio físico por excelencia donde se desarrolla el proceso de prestación del servicio. Refiriéndose a éstas, Martín Fernández (2001) señala que abarcan todos los tipos de establecimientos en los que se satisfacen las necesidades básicas o espirituales de los visitantes o donde realizan las actividades para las que hicieron su viaje. Abarcan un amplio abanico de servicios como: el alojamiento, el servicio de alimentos y bebidas y las diversas formas de transportación. También se incluyen las instalaciones dedicadas a la realización de actividades recreativas o de ocio, incluyendo las facilidades para la potenciación en el uso de ciertos atractivos. Especial importancia adquiere el producto combinado o resort para brindar un servicio más completo a los visitantes del destino, el cual representa una combinación de productos integrados cuya peculiaridad distintiva es que contiene varios productos principales (SECTUR, 1998).

Cuando un grupo de instalaciones pertenece a una misma organización suele denominarse cadena, y específicamente si no es una cadena hotelera se le denomina en ocasiones red extrahotelera, término que se ha extendido principalmente en el destino Cuba. Los servicios extrahoteleros han sido clasificados como complementarios (Diéguez Matellán, 2008), sin embargo estos en muchas ocasiones son el motivo del viaje, por lo que no deben ser vistos como complemento, sino como servicios que componen la oferta del destino. En un destino pueden coexistir redes extrahoteleras que ofertan servicios similares y otras que se dirigen a satisfacer diferentes necesidades.

En la presente investigación se define el término “red extrahotelera” como el conjunto de establecimientos pertenecientes a una misma organización que, de conjunto con los de alojamiento, componen los servicios turísticos en los destinos, en los que se satisfacen las necesidades básicas y las necesidades de experiencia o espirituales de los visitantes.

Aunque la palabra extrahotelera sugiere que las instalaciones están fuera del hotel, desde el punto de vista de su localización física una instalación de la red extrahotelera puede estar dentro de las instalaciones de un hotel con el objetivo de acercar el servicio al cliente. Esta alianza estratégica entre ambas organizaciones permite lograr un servicio más integral y se ha convertido en práctica común.

Considerando lo analizado, se identifican un grupo de particularidades que distinguen y confieren complejidad a los servicios turísticos dadas por el destino donde se desarrollan, las características de los mercados emisores, los atractivos turísticos, los productos turísticos, la variedad de instalaciones y las redes extrahoteleras.

### **1.5 Necesidad de la orientación al cliente en redes extrahoteleras del sector turístico cubano**

En investigaciones realizadas, en empresas cubanas de diferentes sectores, Hernández Ruiz *et al.* (2004) encontraron una pobre orientación al mercado, insuficiente uso de las técnicas de marketing, concepciones erróneas sobre algunas variables de marketing y limitaciones en el entorno de marketing en que operan las empresas del país. Para estos autores, el desarrollo del turismo en Cuba, unido al perfeccionamiento empresarial, representa estímulos para la adopción de patrones gerenciales que propicien el empleo del marketing como orientación gerencial. Sin embargo, es criterio del autor, de la presente Tesis Doctoral, que no debe reducirse el empleo del marketing a lograr beneficios y ventajas económicas o tecnológicas como transcripción mecánica del modo de aplicación de esta filosofía en el sistema capitalista.

La actividad turística implica, sobre todo, un intercambio cultural, por lo que se comparte el criterio de Molina (1991) cuando plantea que “la nobleza del turismo no se encuentra en su capacidad para captar divisas o para generar empleos, sino que fundamentalmente en la opción que demuestre para convertirse en camino auténtico del desarrollo humano”. En este sentido, la orientación al cliente, vista desde una concepción humanista, puede contribuir de forma eficaz al intercambio y conocimiento mutuo entre las naciones.

Varios autores, al estudiar la competitividad turística, recomiendan apegarse al concepto de cooportunidad (Prahalad y Ramaswamy, 2000; Nalebuff y Brandenburger, 2004), orientado a estrategias de cooperación y complementación que privilegian la integración entre los destinos. En el caso de Cuba existen las condiciones para potenciar este concepto dado el carácter social de la propiedad (Betancourt García *et al.*, 2006).

En instalaciones turísticas cubanas Pérez Martínez (2007) destaca el papel del personal y la importancia de su actitud hacia la calidad, encontrando en su estudio que existe una elevada tendencia a considerar que la calidad está determinada por la calidad del producto que se oferta, relegando a la calidad del servicio y al cliente a un segundo lugar.

En cuanto a la implementación de la gestión por procesos en el turismo, Hernández Lugo y García Gómez (2003) se refieren a la necesidad de evaluar el nivel de enfoque al cliente

relacionado con los requisitos de calidad que afecten el servicio al cliente y el estado de la retroalimentación con éste sobre las quejas, sugerencias y su tratamiento.

Medina León (2008) se refiere a la importancia de la gestión por procesos en el sector turístico cubano, señalando que aún no se evidencia como una técnica incorporada a la cultura empresarial, y aún menos con soluciones integradoras, en la que personas y procesos se encuentren alineados hacia la meta común para elevar la satisfacción de los clientes y los resultados financieros.

Interesante resulta el análisis que hacen Pérez Martínez y Carballo Ramos (2007) con relación a la gestión de la información y el conocimiento en el sector turístico cubano, como vía para generar nuevos productos turísticos y servicios, así como su impacto directo en la formación integral y autovaloración del personal.

Dada la necesidad de los clientes de disfrutar de nuevas experiencias en sus viajes, muchas veces éstas son superiores al deseo de volver a consumir el producto turístico y, en este sentido, su lealtad se puede dar más por las recomendaciones que hace que por el retorno al servicio (Noda Hernández, 2004). Según Pérez Campdesuñer et al. (2007), en el destino turístico de Holguín, el 53% de los encuestados fueron motivados a viajar por referencias de conocidos, destacándose la importancia de la satisfacción del cliente como objetivo central de las instalaciones turísticas. Es por esta razón que hay que garantizar la orientación al cliente de toda la organización, para lograr que por medio de su satisfacción repita la visita o recomiende la experiencia en su radio de acción.

En un estudio realizado por Díaz Fernández et al. (2006), sobre las definiciones de misión en el proceso de planificación estratégica, encontraron que el denominador común es que ésta debe estar definida en función del cliente. Sin embargo, en la práctica las misiones de las organizaciones cubanas no se orientan al cliente, como lo demuestra este estudio donde el 50% de la muestra analizada presentó una orientación al producto, el 41% a las ventas y solo un 9% con cierta orientación al cliente, es decir, 4 empresas de las 50 estudiadas.

En una investigación realizada en Varadero, sobre servicios gastronómicos, se identificó la orientación al cliente como el principal atributo de competencia laboral, seguido por la formación y capacitación del personal y el servicio personalizado (Sarmenteros Bon et al., 2007). Anteriormente la orientación al cliente también había sido señalada dentro de las principales competencias laborales en servicios hoteleros en Cuba (Sarmenteros Bon et al., 2004). La orientación al cliente es reconocida por Barreiro Pousa (2002) como uno de los principios claves para el perfeccionamiento del comercio minorista en Cuba.

Es indispensable el desarrollo de herramientas que permitan controlar la evolución de los indicadores de orientación al cliente. En los últimos años se ha consolidado con gran intensidad y nivel de aceptación el Cuadro de Mando Integral (Creelman, 1998; Kaplan y Norton, 2001) y se han desarrollado múltiples tecnologías para la construcción de los Tableros de Comando (Amat Salas y Dowds, 1998; Kaplan y Norton, 2001; Biasca, 2002). Con experiencias prácticas de aplicación en Cuba, en entidades vinculadas al sector turístico, se destaca el trabajo de Nogueira Rivera, Medina León y Nogueira Rivera (2004), así como el de Pérez Campaña (2005).

Desafortunadamente, el uso de la tecnología y los sistemas de información no está dando los frutos esperados, ya que las entidades muchas veces utilizan la tecnología "para no quedarse atrás", pero no se explota lo suficiente con una orientación hacia el cliente (Carbonell Duménigo *et al.*, 2003; Carbonell Duménigo *et al.*, 2006b).

Estudios previos realizados en pequeñas y medianas instalaciones turísticas de la provincia de Villa Clara (Sotolongo Sánchez y Hernández Pérez, 2003), pusieron en evidencia el aumento de las quejas de los clientes relacionadas con la calidad del servicio prestado por el personal. Para Valls Figueroa (2006), "cualquier organización que pretenda gestionar la calidad requiere orientarse hacia el cliente y para ello es básico conocer e identificar correctamente a sus clientes, entender sus necesidades y diseñar productos y estrategias que las satisfagan".

Si bien es cierto que en el país se han desarrollado investigaciones en el sector turístico, cuyos aportes contribuyen a desarrollar el enfoque al cliente, el centro de atención de éstas no ha sido la orientación al cliente como variable de estudio. Por este motivo se hace necesario potenciar los estudios sobre esta variable, prestando especial atención a la actividad extrahotelera por su diversidad e importancia en el desarrollo de la oferta de los destinos.

En el país no existe una clasificación consensuada sobre la actividad extrahotelera, a pesar del uso extendido del término. En planes de desarrollo de destinos como Varadero, por ejemplo, las actividades extrahoteleras abarcan principalmente los deportes, el entretenimiento, la gastronomía y las compras (Diéguez Matellán, 2008). El MINTUR por su parte hace una distinción entre Actividad Tienda y Actividad Extrahotelera.

Otra clasificación donde se mezclan tipologías de establecimientos extrahoteleros se relaciona con la definición de actividades de hospitalidad, establecida para la Carrera de Licenciatura en Turismo, que incluye las actividades y procesos relacionados con:

- Servicios de alojamiento de personas de modo temporal.

- Servicios de alimentación a personas que comen fuera de sus hogares.
- Actividades de ocio, recreación y enriquecimiento personal.
- Otros servicios de tipo personal (transporte, compras de productos, cambio de moneda, entre otros).

Realizar una clasificación de las actividades extrahoteleras se dificulta, aún más, cuando se consideran diferentes segmentos turísticos, tales como: deportivo, de sol y playa, de aventura, de naturaleza, cultural, urbano, rural, cruceros y parques temáticos.

Para la Oficina Nacional de Estadísticas los principales servicios extrahoteleros en Cuba están concentrados en la gastronomía, el transporte, la recreación y el comercio minorista. Esta clasificación se adecua mejor, de forma genérica, a las actividades que comprenden los servicios extrahoteleros en el país.

Las redes extrahoteleras en el país cuentan con restaurantes, cafeterías, bares, soderías, salas de fiesta y otras instalaciones gastronómicas. Poseen sucursales en casi todo el país y un gran número de tiendas y establecimientos comerciales ubicados en ciudades, aeropuertos y destinos turísticos con una variadísima gama de productos culturales autóctonos. Cuentan también con acogedores espacios de presentaciones de espectáculos artísticos en vivo, representativos de auténtica cubanía.

Las más destacadas en su relación directa con el sector turístico son:

- CARACOL: opera y desarrolla una red de tiendas de todo tipo para el turismo internacional, posicionada en los principales polos y zonas de interés turístico. Se destaca por la actividad de tiendas especializadas para el turismo.
- ARTEX: opera y desarrolla una red de tiendas de todo tipo para el turismo internacional. Se destaca por su enfoque en la promoción de la cultura cubana.
- PALMARES: su objeto social es satisfacer necesidades de ocio y recreación de los turistas en centros extrahoteleros, mediante ofertas de actividades y entretenimiento variados. Se destaca por su red de restaurantes, bares y cafeterías.
- CUBATUR: esta agencia está encargada de la organización profesional de viajes de turistas a Cuba u otros destinos. También lleva a cabo servicios receptivos y de turoperadores.
- TRANSTUR: brinda servicios de transporte al turismo internacional en ómnibus, microbuses, renta de autos, taxis y cualquier otro medio de transportación.
- TURARTE: es la encargada de los espectáculos de diferentes formatos para cabaret y otras instalaciones del turismo.

Chaos Yeras (2006) se refiere a la apuesta del país por una diversificación de la oferta, “que presupone potenciar otros atractivos que no fueran sólo los conocidos sol y playa, entre ellos los asociados con la cultura y las tradiciones”. Por otra parte, Torrens (2004) considera que “es el turismo urbano una innegable fuente de riqueza y una vía de conservación de una importante parte del patrimonio cultural de las naciones”. González González (2007) plantea que, la presencia del turismo internacional en los centros históricos y sus potenciales patrimoniales, demandan la preparación acelerada de la ciudad como destino turístico, a partir de crear una imagen que la distinga mediante una oferta atractiva y promocional.

Se hace necesario cada vez más aprovechar y desarrollar los recursos turísticos dentro de los destinos, vinculados con la historia, la cultura, el patrimonio, la naturaleza y las tradiciones. En este sentido, se puede aprovechar el creciente interés de los visitantes por participar en opciones de turismo alternativo. Esto ha llevado a la toma de conciencia, en el país, sobre la necesidad del desarrollo del turismo de ciudad, con apoyo de redes extrahoteleras bien fortalecidas y orientadas a los diferentes segmentos de clientes.

Investigaciones recientes, en destinos turísticos de Cuba (Holguín y Varadero respectivamente), se centran en el análisis de la oferta complementaria y sus atributos (González Ferrer, 2008), así como en los estudios de localización de los servicios complementarios (Diéguez Matellán, 2008).

En destinos turísticos como Jardines del Rey existen dificultades con el desarrollo de las redes extrahoteleras, como reflejo del ineficiente e insuficiente diseño y comercialización de éstas. Se manifiestan bajos ingresos e insatisfacción de los visitantes con las opciones de recreación, gastronomía y actividades comerciales (Gascón González, 2007).

Considerando esta problemática, puede plantearse que se impone desarrollar una oferta extrahotelera consistente, atractiva y diversificada que invite a completar los días de estancia y efectuar gastos en ella por parte de los turistas. En este sentido, se necesita mejorar la orientación al cliente de las redes extrahoteleras ya existentes para de esta forma aumentar la satisfacción de éstos, la rentabilidad de las instalaciones y los ingresos necesarios para el desarrollo del país. Un reto importante a enfrentar es el balance entre las capacidades hoteleras y extrahoteleras.

En virtud de lo anterior, se puede concluir que el desarrollo de la orientación al cliente en redes extrahoteleras del sector turístico, apoyado en instrumentos metodológicos que guíen como evaluarla y mejorarla, además de vigencia, actualidad y necesidad, es un problema científico aún no resuelto en el país, el cual juega un papel determinante en la lucha por la competitividad turística.

## **1.6 Consideraciones finales**

1. La orientación al cliente no ha tenido una conceptualización independiente clara, encontrándose formando parte del concepto de orientación al mercado. Esta forma de considerar el término, unido a la relevancia del cliente como objetivo de las organizaciones, impone el cambio del paradigma tradicional de orientación al mercado hacia el de orientación al cliente; siendo necesario concentrar las investigaciones en la búsqueda de un enfoque integral, que contribuya a dar orden y enfrentar la problemática relacionada con la conceptualización e implementación de la orientación al cliente en las organizaciones.
2. Las dimensiones de la variable orientación al cliente no han sido definidas, en la literatura científica consultada. Las escalas de medición de la orientación al mercado incluyen algunos indicadores de orientación al cliente, pero no existe un consenso, ni escala reconocida, específicamente para esta última variable de forma global, manifestándose la necesidad de desarrollar instrumentos para evaluarla y mejorarla.
3. La variable orientación al cliente debe considerarse con un enfoque filosófico, cultural, estratégico y operativo. Del análisis de la literatura científica consultada, se identifican diferentes aspectos relacionados con el personal, la gestión estratégica, la segmentación de clientes, los procesos y los sistemas de información; que inciden en la evolución de esta variable y pueden ser considerados como posibles dimensiones de ésta.
4. La satisfacción del cliente y la rentabilidad comercial se presentan dentro de los principales objetivos de las organizaciones que se orientan al cliente, por lo que deben ser consideradas como variables de resultados a evaluar en los estudios de aplicación de instrumentos que mejoren la orientación al cliente.
5. Las dificultades encontradas en los servicios turísticos cubanos manifiestan la necesidad de la diversificación de la oferta turística con apoyo de redes extrahoteleras fortalecidas y orientadas al cliente, así como la necesidad de adoptar esta orientación como una filosofía empresarial que integre a toda la organización. Sin embargo, en la literatura científica consultada no se registran instrumentos metodológicos, integradores y con enfoque sistémico, que guíen como evaluar y mejorar el grado de orientación al cliente, como contribución a la elevación de la satisfacción del cliente y la rentabilidad comercial en éstas; por lo que se considera que el problema científico de la presente investigación no ha sido resuelto.



**PROCEDIMIENTO PARA EVALUAR Y MEJORAR  
EL GRADO DE ORIENTACIÓN AL CLIENTE  
EN REDES EXTRAHOTELERAS**

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

### **2.1 Introducción**

El análisis del marco teórico-referencial que sustenta la presente Tesis Doctoral evidenció la necesidad del desarrollo de un procedimiento metodológico y las herramientas que lo complementen, que permita evaluar y mejorar el grado de orientación al cliente. Para resolver este problema científico se desarrolla el procedimiento general que incluye las cinco dimensiones de orientación al cliente, con sus correspondientes indicadores, las herramientas para calcular el grado de orientación al cliente, los procedimientos específicos para la planificación e implementación de estrategias de mejora y el control con apoyo de tableros de comando. Se presenta también la forma de representar gráficamente el vector de orientación al cliente, utilizando el ángulo como grado de orientación y la longitud del vector dada por la satisfacción del cliente, así como el análisis de congruencia como medida de la proactividad de la red extrahotelera. Se incluye además la forma de analizar la satisfacción del cliente y la rentabilidad comercial en la red, como variables de resultado.

### **2.2 Dimensiones e indicadores que caracterizan la orientación al cliente**

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

Este proceso fue posible mediante el análisis exhaustivo de la literatura científica sobre el tema, aclarando los conceptos, identificando los diferentes enfoques de los autores, los ítems utilizados y la posterior consulta a expertos sobre la operacionalización propuesta de la variable, con el objetivo de establecer el grado de acuerdo o desacuerdo de éstos.

En la Tabla 2.1 se relacionan las cinco dimensiones establecidas con sus correspondientes indicadores. Se fundamentan los criterios de decisión de cada uno de los indicadores, que fueron entregados a los expertos para facilitar el análisis y responder los instrumentos para juzgar la validez de las dimensiones e indicadores propuestos.

**Tabla 2.1: Dimensiones e indicadores de orientación al cliente**

<b><u>D1: Dominio del Marketing Mix por el Personal</u></b>		<b><u>D3: Procesos Relacionales</u></b>	
I <sub>11</sub>	Producto	I <sub>31</sub>	Captación del cliente
I <sub>12</sub>	Comunicación	I <sub>32</sub>	Prestación y entrega del servicio
I <sub>13</sub>	Prestación/Entrega	I <sub>33</sub>	Post venta
I <sub>14</sub>	Personas	I <sub>34</sub>	Fidelización
I <sub>15</sub>	Procesos	I <sub>35</sub>	Atención a quejas
I <sub>16</sub>	Distribución	<b><u>D4: Segmentación de Clientes</u></b>	
I <sub>17</sub>	Elementos Físicos	I <sub>41</sub>	Segmentación basada en el valor
I <sub>18</sub>	Precio	I <sub>42</sub>	Segmentación por comportamiento
<b><u>D2: Sistema de Información de Marketing</u></b>		I <sub>43</sub>	Segmentación por el ciclo de vida
I <sub>21</sub>	Sistema CRM	I <sub>44</sub>	Segmentación psicográfica
I <sub>22</sub>	Sistema de registros internos	I <sub>45</sub>	Segmentación demográfica
I <sub>23</sub>	Sistema de investigación de mercado	<b><u>D5: Gestión Estratégica</u></b>	
I <sub>24</sub>	Sistema de inteligencia de marketing	I <sub>51</sub>	Estrategia de marketing
I <sub>25</sub>	Sistema de ayuda a la toma de Decisiones	I <sub>52</sub>	Objetivos estratégicos
		I <sub>53</sub>	Estructura funcional
		I <sub>54</sub>	Dirección estratégica
		I <sub>55</sub>	Coordinación entre áreas

Fuente: Elaboración propia.

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

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

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

#### Producto

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

#### Comunicación

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

### Prestación/Entrega

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

### Personas

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

### Procesos

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

### Distribución

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

### Elementos Físicos

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

### Precio

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

## **Sistema de Información de Marketing**

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

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

### **Sistema CRM**

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

### **Sistema de registros internos**

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

### **Sistema de investigación de mercado**

Este indicador se orienta al cliente en la medida que los estudios de mercado se encaminen a determinar de forma sistemática y objetiva el nivel de posicionamiento de la red extrahotelera. Corresponde tener estudios sobre el comportamiento del cliente (actitudes, gustos y preferencias, estilos de vida, patrones de consumo, lugares de compra), análisis del producto o servicio referente a: posibilidades de nuevos productos o servicios, percepciones de los servicios propios y de otras redes, estudio de los servicios actuales, atributos, características, usos y deficiencias; así como estudios de segmentación, fidelización, análisis de clientes perdidos y evaluación de proveedores.

### **Sistema de inteligencia de marketing**

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

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

#### Sistema de ayuda a la toma de decisiones

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

#### **Procesos relacionales**

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

##### Captación del cliente

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

##### Prestación y entrega del servicio

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

##### Post venta

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

##### Fidelización

Las redes extrahoteleras orientadas al cliente en este indicador tienen que tener claras las políticas y estrategias de mantenimiento de la relación con los clientes más rentables, y las prácticas de marketing relacional que pueden incluir la atención a clientes VIP (Very Important People) y servicios especiales como mensajería, cambio de divisas, envío de felicitaciones y regalos individuales ó grupales, así como mantener abierta la comunicación multicanal con los clientes.

### Atención a quejas

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

### **Segmentación de Clientes**

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

#### Segmentación basada en el valor

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

#### Segmentación por comportamiento

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

#### Segmentación por el ciclo de vida

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

#### Segmentación psicográfica

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

### Segmentación demográfica

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

### Gestión estratégica

Los indicadores propuestos para operar esta dimensión son:

#### Estrategia de marketing

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

#### Objetivos estratégicos

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

#### Estructura funcional

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

#### Dirección estratégica

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

### Coordinación entre áreas

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

#### **2.2.1 Resultados de la consulta a expertos sobre su grado de acuerdo con las dimensiones e indicadores propuestos**

La utilización del criterio de expertos se justifica considerando que el objeto de estudio no está lo suficientemente estructurado; las decisiones que corresponden a este tipo de sistemas son más complejas por el grado de dificultad que presentan en su fundamentación y, en ocasiones existe escasez de información, por lo que en su solución adquiere gran importancia la experiencia y la capacidad del evaluador, así como de los especialistas capacitados y de todo el colectivo que participa en el proceso (Bote Gómez, 1990; Cuétara Sánchez, 2000; Diéguez Matellán, 2008).

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

$$N = \frac{p(1-p)K}{i^2} \quad [2.1]$$

donde:

i- Nivel de precisión deseado

p- Proporción estimada de errores de los expertos

k- Constante asociada al nivel de confianza elegido

Se definió un nivel de precisión de  $i = 0,07$ , una proporción de error de  $p = 0,01$  y para un nivel de confianza del 99%, un valor de  $k = 6,6564$ . Con estos datos se procedió al cálculo del número de expertos.

Se seleccionaron 13 expertos, todos con un coeficiente de competencia superior a 0.8 (ver procedimiento de cálculo de la competencia en el Anexo 5). El panel de expertos se formó con directivos y especialistas pertenecientes a redes extrahoteleras y dirigentes del sector turístico, así como por académicos y consultores familiarizados con la temática de investigación en el país. En los Anexos 6 y 7 aparecen los cuestionarios aplicados a los expertos para la validación de las dimensiones y los indicadores. Los resultados de las frecuencias absolutas y los puntos de corte, en la escala, se muestran en los Anexos 8 y 9.

En cuanto a las dimensiones predominaron las puntuaciones entre 4 y 5, destacándose D1 (Dominio del Marketing Mix por el Personal), D2 (Sistema de Información de Marketing) y D3 (Procesos Relacionales) con una moda de 5 puntos. Solo mostró desacuerdo un experto en el caso de D4 (Segmentación de Clientes); tanto esta dimensión como D5 (Gestión Estratégica) tuvieron una moda de 4 puntos, lo cual indica el alto grado de aceptación que tuvieron las dimensiones propuestas y la coincidencia de las respuestas de los expertos con puntuaciones altas (Campintruz Pérez y Rizo Cabrera, 1998; Noda Hernández, 2004).

Similares resultados se obtuvieron posteriormente cuando se consultaron los indicadores propuestos para cada dimensión. En el caso de D1 (Dominio del Marketing Mix por el Personal) aparecen con moda 5 los indicadores I<sub>11</sub> (Producto), I<sub>12</sub> (Comunicación), I<sub>13</sub> (Prestación/Entrega), I<sub>14</sub> (Personas) e I<sub>15</sub> (Procesos). Con relación a los otros 3 indicadores, I<sub>16</sub> (Distribución), I<sub>17</sub> (Elementos Físicos) e I<sub>18</sub> (Precio), se puede decir que, aunque existió indiferencia o desacuerdo de un experto, sus modas fueron de 4 puntos. Por lo tanto, se aceptan los 8 indicadores de la dimensión. De forma análoga a esta dimensión fue el comportamiento de las demás, cuyas especificidades aparecen en los anexos anteriormente referidos.

Estos resultados permiten validar la propuesta de dimensiones e indicadores que operacionalizan la variable Orientación al Cliente en redes extrahoteleras, con vistas a elaborar el instrumento de medición que se aplica en la presente investigación.

### **2.3 Procedimiento propuesto para evaluar y mejorar el grado de orientación al cliente en redes extrahoteleras**

Constituyen bases para la construcción del procedimiento propuesto las **premisas** siguientes:

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

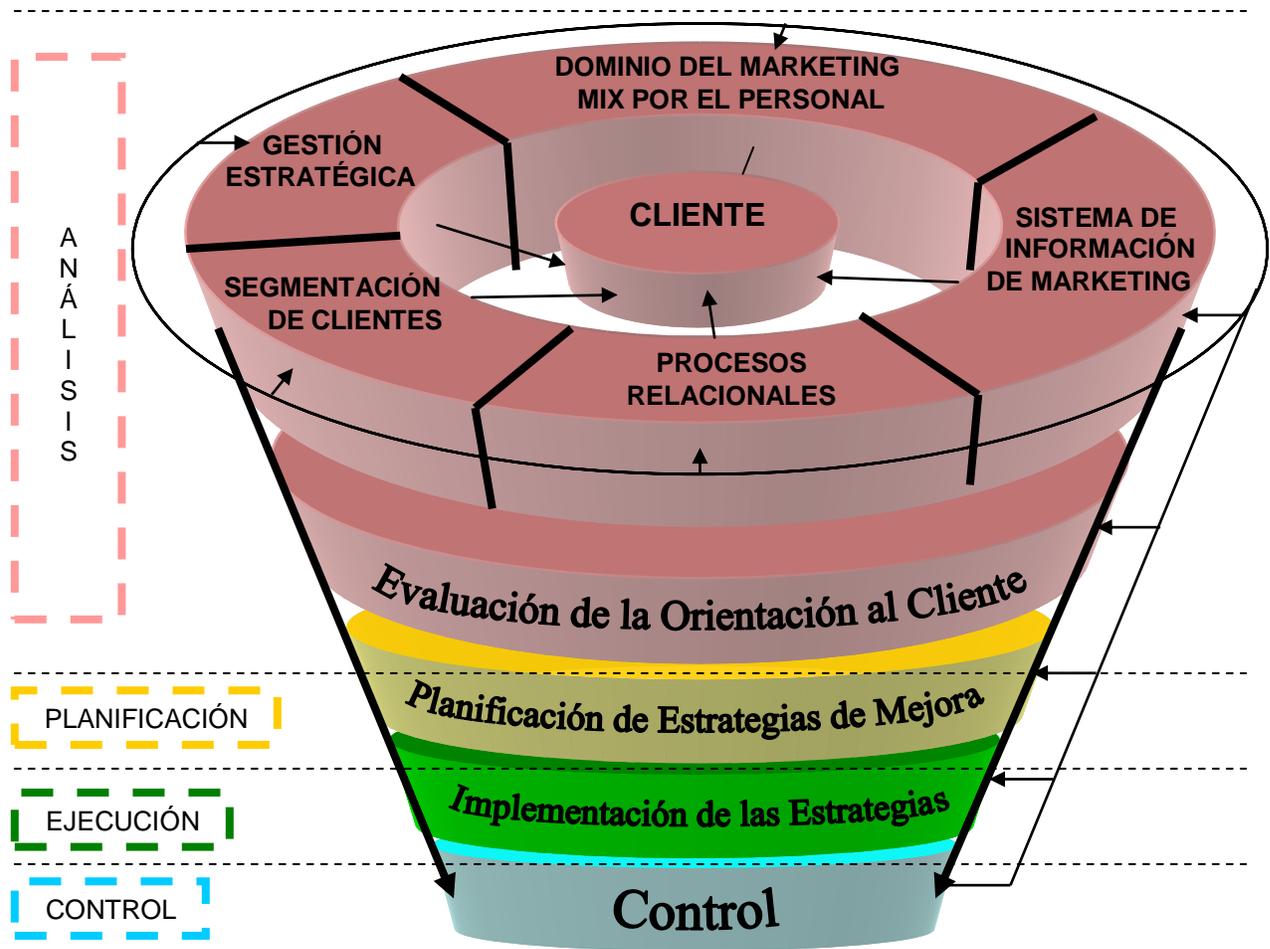
permita un perfeccionamiento en la gestión de la red extrahotelera, lo cual posibilita lograr de forma sistemática un desempeño alto en la prestación de servicios.

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

El procedimiento se sustenta en los **principios** siguientes:

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

Para resolver la carencia de herramientas para evaluar y mejorar la orientación al cliente se propone el procedimiento general que propicia la evaluación del grado de orientación al cliente, a partir de la propuesta de cinco dimensiones de orientación al cliente con sus correspondientes indicadores y la planificación e implementación de las estrategias de mejora, y el sistema de control que permite el monitoreo constante de los indicadores definidos, apoyado en tableros de comando (Figura 2.1).



**Figura 2.1: Procedimiento general para evaluar y mejorar el grado de orientación al cliente en redes extrahoteleras.** Fuente: Elaboración propia.

### 2.3.1 Herramientas matemáticas y gráficas para evaluar la orientación al cliente

Dentro del proceso de evaluación de la orientación al cliente se propone una expresión para el cálculo del Grado de Orientación al Cliente (GOC), el cual representa la medida en que la red extrahotelera se orienta a éste. Para la formulación se considera un modelo compensatorio lineal aditivo, por su capacidad de brindar buenos resultados en investigaciones similares (López et al., 2003; Maydeu, 2003; Noda Hernández, 2004). Para esto se propone la expresión (2.2) que incluye la ponderación con los pesos relativos, otorgados por los expertos a los indicadores y las dimensiones, a partir de la cual se obtiene el Grado de Orientación al Cliente de la red extrahotelera en su conjunto.

$$GOC = \sum_{i=1}^n a_i D_i = \sum_{i=1}^n a_i \sum_{j=1}^k b_{ij} I_{ij} \quad [2.2]$$

donde:

$a_i$ : peso relativo de la dimensión i-esima

$D_i$ : grado de orientación al cliente de la dimensión  $i$ -ésima

$n$ : número de dimensiones de orientación al cliente

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

$b_{ij}$ : peso relativo en la  $i$ -ésima dimensión del indicador  $j$ -ésimo

$l_{ij}$ : valor asignado por los expertos al indicador  $j$ -ésimo de la dimensión  $i$ -ésima

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

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

El método AHP resalta como una buena alternativa basado en:

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

Se trata de un procedimiento de comparación por pares de los criterios que parte de una matriz cuadrada en la cual el número de filas y columnas está definido por el número de criterios a ponderar. La pregunta a responder, por los expertos, en este caso es: "Con respecto a la orientación al cliente, ¿cuánto más importante es el criterio  $x$  con respecto al  $y$ ?". Para la aplicación del método se siguieron los pasos descritos por Saaty (1981), los cuales aparecen en el Anexo 10. Así se establece una matriz de comparación binaria entre pares de criterios, comparando la importancia de cada uno de ellos con los demás; posteriormente se establece el eigenvector principal, el cual establece los pesos ( $w_j$ ) que a su vez proporciona una medida cuantitativa de la consistencia de los juicios de valor entre pares de factores.

### **Selección y encuesta a expertos**

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

#### **Paso 1: Determinación del número de expertos**

Se realiza según el método descrito anteriormente en el presente capítulo. La experiencia práctica indica que no sean menos de cinco expertos ya que se pierde la idea de la valoración colectiva y no debe ser tan grande que aumente innecesariamente el gasto para la elaboración de los criterios.

#### **Paso 2: Selección de los expertos**

La calidad de los expertos influye decisivamente en la exactitud y fiabilidad de los resultados y en ello interviene la experiencia, calificación técnica, los niveles de conocimientos e

información específicos sobre el objeto a evaluar y la posibilidad de decisión entre otros. En este paso se sigue el procedimiento descrito en el Anexo 5.

**Paso 3: Definición de la escala de evaluación**

Se diseña el cuestionario para medir la orientación al cliente (Anexo 11). Este paso tiene gran significación para garantizar la exactitud del criterio de los expertos, por lo que es necesario definir bien la escala de evaluación.

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

El grupo de investigación debe definir los modelos y tablas que permitan captar, recopilar y procesar la información dada por los expertos de manera que se facilite el análisis. Estos se diseñarán de acuerdo al método o técnica a utilizar en función del objetivo de estudio. Para este paso se desarrolló el software GORCLI (Versión 1.0), que permite la captación de los datos, su almacenamiento en las bases de datos y el procesamiento de estos para calcular el GOC y mostrar las salidas gráficas del vector de orientación al cliente, así como del estado de los indicadores y dimensiones por período, por medio de un tablero de comandos (Anexo 12).

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

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

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

donde:

IC<sub>ij</sub>: Índice de Consenso entre los expertos respecto al grado de orientación al cliente del indicador i de la dimensión j.

S<sub>L</sub>: Desviación estándar máxima posible (ver Tabla 2.2).

S<sub>ij</sub>: Desviación estándar de la opinión de los expertos respecto al grado de orientación al cliente del indicador i de la dimensión j.

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

n <sub>e</sub>	7	8	9	10	11	12	13	14	15
S <sub>L</sub>	48,107	40,107	47,434	47,434	47,001	47,001	46,699	46,699	46,476

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

Las pruebas realizadas permitieron establecer como límite inferior para el índice de consenso un 85%. Se considera satisfactorio por encima de este valor y se toma el promedio de las opiniones emitidas por los expertos, para determinar el grado de orientación al cliente del

indicador. Para valores de consenso menores de 85%, se plantea una discusión entre los expertos sobre el indicador que se trate y se reasignan los valores.

### **Evaluación de la satisfacción del cliente en las redes extrahoteleras**

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

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

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

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

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

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

donde:

$W_i$ : peso del atributo  $i$  dado por el cliente externo

$V_i$ : valoración dada por el cliente externo al atributo  $i$

$n$ : número de atributos del servicio

#### **Paso 2: Determinación de los atributos del servicio**

En la presente investigación se considera, para medir la satisfacción del cliente, las 10 dimensiones propuestas inicialmente por Parasuraman et al. (1985), como atributos

generales del servicio, con vistas a contribuir a la flexibilidad y generalidad del instrumento de medición que se diseñe. A continuación se fundamentan las dimensiones referidas:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Paso 3: Determinación de la satisfacción del cliente**

Para determinar la satisfacción del cliente de la red extrahotelera se elaboró una encuesta teniendo en cuenta las 10 dimensiones mencionadas (Anexo 13).

#### Estrategia para la ejecución de las encuestas

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

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

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

IV: Aplicación de la encuesta, previamente validada.

V: Procesamiento final de la información.

### **Paso 4: Determinación del peso de los atributos del servicio**

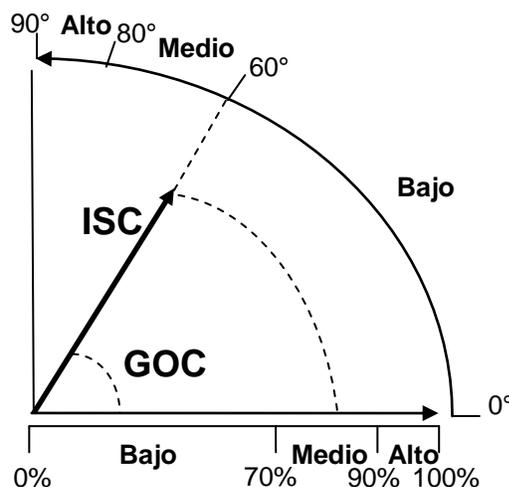
El peso de los atributos del servicio se determina por el método AHP descrito en este capítulo, a partir de una encuesta realizada a los clientes (Anexo 14). La recogida de la información se realiza según el método propuesto por Noda Hernández (2004).

### **Paso 5: Cálculo del índice de satisfacción del cliente**

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

### Representación gráfica del vector de orientación al cliente

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



**Figura 2.2: Representación gráfica del Vector de Orientación al Cliente.** Fuente: Elaboración propia.

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

#### Grado de Orientación al Cliente (GOC)

☉ **Alto:**  $80^{\circ} < \text{GOC} \leq 90^{\circ}$

⊙ **Medio:**  $60^{\circ} < \text{GOC} \leq 80^{\circ}$

● **Bajo:**  $\text{GOC} \leq 60^{\circ}$

#### Índice de Satisfacción del Cliente (ISC)

☉ **Alto:**  $4.50 < \text{ISC} \leq 5$  ( $90\% < \text{ISC} \leq 100\%$ )

⊙ **Medio:**  $3.50 < \text{ISC} \leq 4.50$  ( $70\% < \text{ISC} \leq 90\%$ )

● **Bajo:**  $\text{ISC} \leq 3.50$  ( $\text{ISC} \leq 70\%$ )

### Análisis de congruencia

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

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

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

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

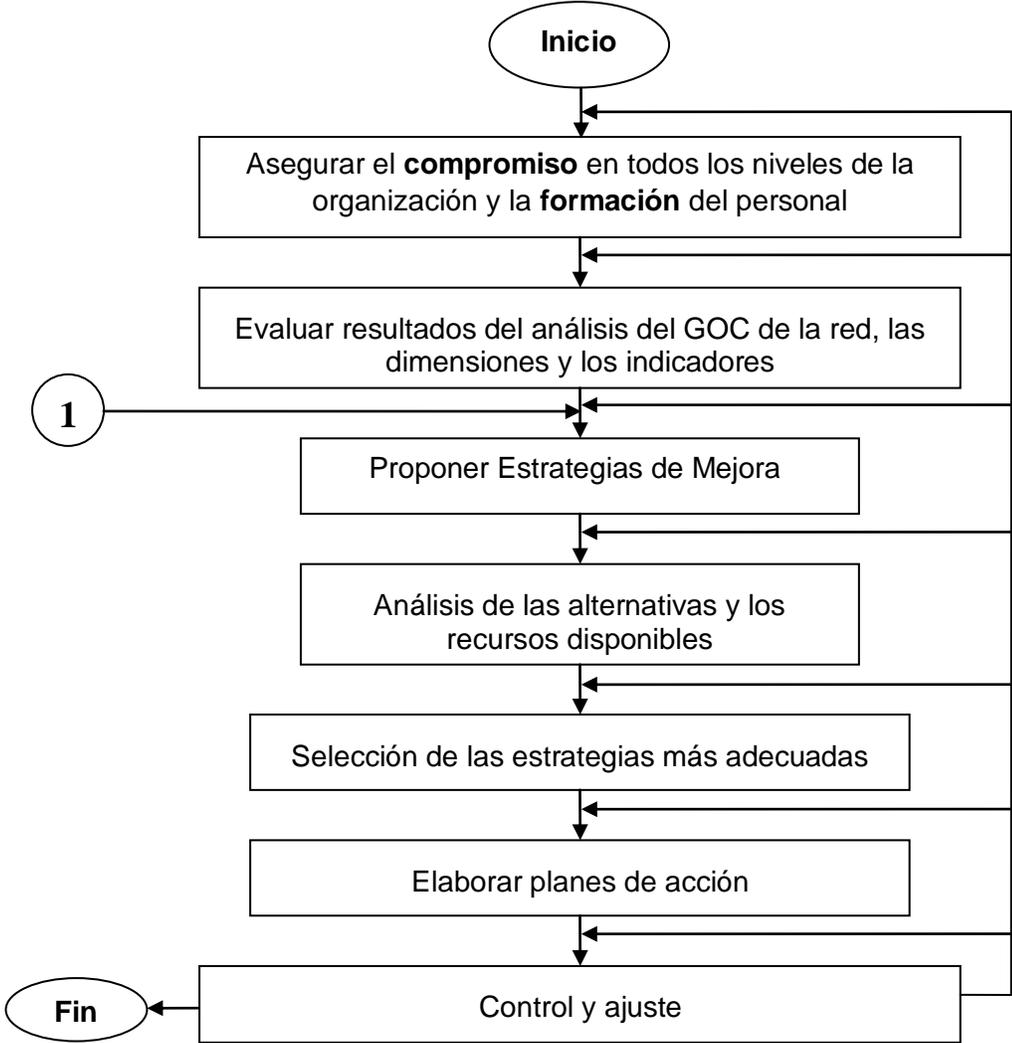
	<b>(GOC<sub>2</sub> &gt; GOC<sub>1</sub>) y (ISC<sub>2</sub> &gt; ISC<sub>1</sub>)</b> Comportamiento deseable, indicando que las estrategias de mejora del GOC fueron congruentes con las necesidades y expectativas de los clientes.
	<b>(GOC<sub>2</sub> &gt; GOC<sub>1</sub>) y (ISC<sub>2</sub> = ISC<sub>1</sub>)</b> Manifiesta indiferencia del cliente. Las estrategias de mejora del GOC son insuficientes.
	<b>(GOC<sub>2</sub> &gt; GOC<sub>1</sub>) y (ISC<sub>2</sub> &lt; ISC<sub>1</sub>)</b> Denota poca eficacia en la implementación de las estrategias de mejora del GOC incidiendo sobre la satisfacción del cliente.
	<b>(GOC<sub>2</sub> &lt; GOC<sub>1</sub>) y (ISC<sub>2</sub> &lt; ISC<sub>1</sub>)</b> Las estrategias trazadas son deficientes y afectan el GOC, siendo percibidas por los clientes y manifiestas en la disminución de su satisfacción.
	<b>(GOC<sub>2</sub> &lt; GOC<sub>1</sub>) y (ISC<sub>2</sub> = ISC<sub>1</sub>)</b> Se mantiene el nivel de satisfacción del cliente pero los expertos identifican retroceso en el GOC. Hay que atender los estándares de servicio establecidos.
	<b>(GOC<sub>2</sub> &lt; GOC<sub>1</sub>) y (ISC<sub>2</sub> &gt; ISC<sub>1</sub>)</b> Se encuentra retroceso en el GOC, pero los clientes incrementan el ISC, probablemente por la influencia de factores externos que modifiquen la percepción.
	<b>(GOC<sub>2</sub> = GOC<sub>1</sub>) y (ISC<sub>2</sub> = ISC<sub>1</sub>)</b> Puede ocurrir si no se implementan las estrategias de mejora del GOC, quedándose en la etapa de planificación, o por falta de compromiso del personal.
	<b>(GOC<sub>2</sub> = GOC<sub>1</sub>) y (ISC<sub>2</sub> &lt; ISC<sub>1</sub>)</b> Los expertos consideran que el GOC se mantiene. No se lograron identificar e implementar estrategias que contrarresten la disminución del ISC.
	<b>(GOC<sub>2</sub> = GOC<sub>1</sub>) y (ISC<sub>2</sub> &gt; ISC<sub>1</sub>)</b> Los expertos consideran que el GOC se mantiene. El ISC ha aumentado por una mejor implementación de las estrategias.

**Figura 2.3: Análisis del comportamiento del vector de orientación al cliente en la red extrahotelera.** Fuente: elaboración propia.

### 2.3.2 Procedimiento específico para la planificación de estrategias de mejora

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

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



**Figura 2.4: Procedimiento específico para la planificación de estrategias de mejora<sup>2</sup>.**

Fuente: Elaboración propia.

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

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

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

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

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

### **Paso 3: Proponer estrategias de mejora**

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

### **Paso 4: Análisis de las alternativas y los recursos disponibles**

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

### **Paso 5: Selección de las estrategias más adecuadas**

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

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

## **Paso 6: Elaborar planes de acción**

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

## **Paso 7: Control y ajuste**

En todo momento debe existir un control del cronograma para el diseño de las estrategias y planes de acción, de forma tal que no se dilate innecesariamente este proceso de planificación y atente contra el espíritu de mejora continua. En la medida que se gane claridad en los elementos analizados, se realizarán ajustes en las estrategias propuestas hasta tener las propuestas definitivas para pasar a la fase de implementación.

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

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

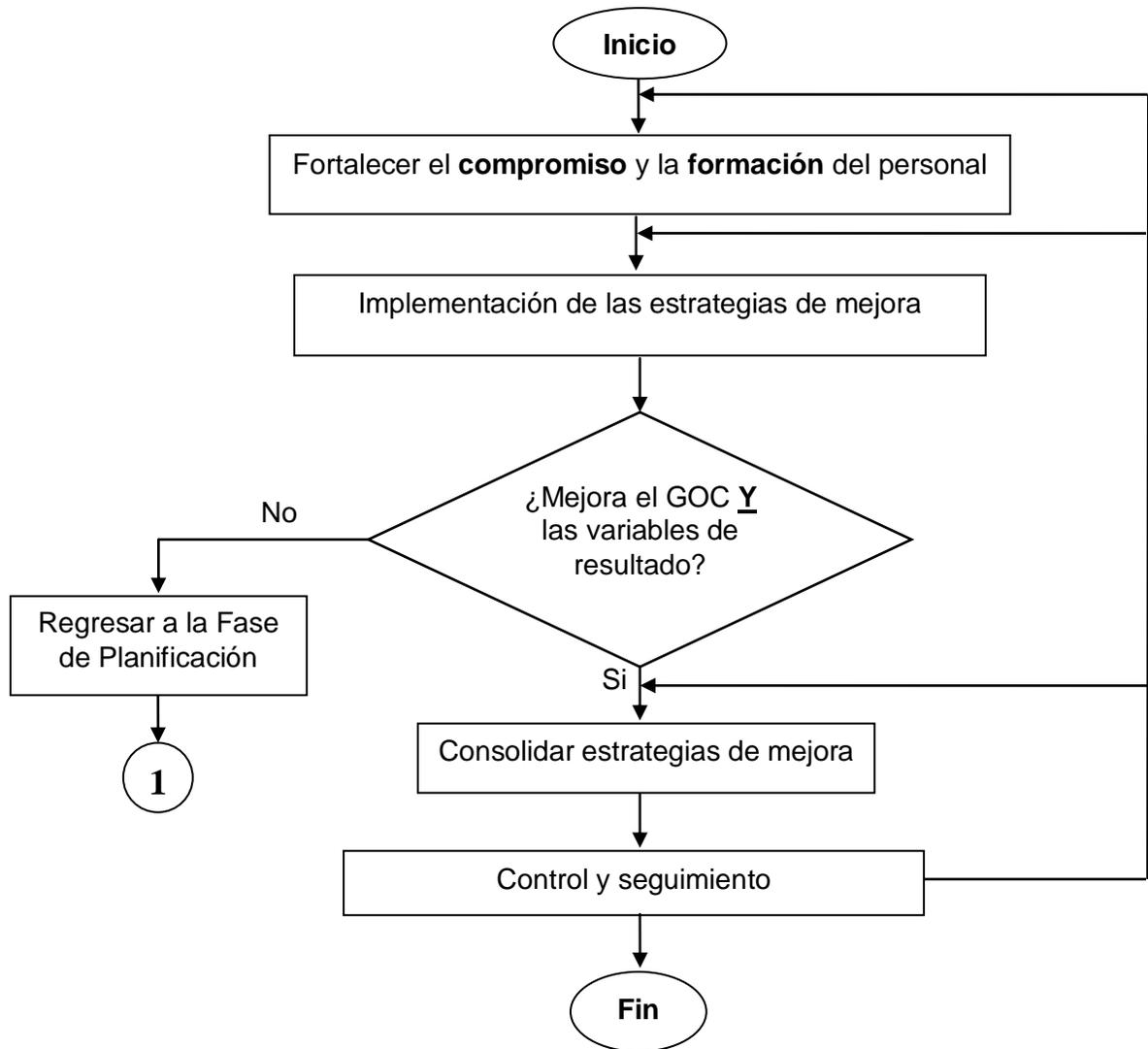
*Estrategias del mercado:* se pueden construir estrategias para los diferentes segmentos de mercado. Se puede ampliar a un nuevo mercado o centrarse en un mercado con gran potencial, con el objetivo de ampliar la cuota de participación.

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

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

### 2.3.3 Procedimiento específico para la implementación de las estrategias de mejora

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



**Figura 2.5: Procedimiento específico para la implementación de las estrategias de mejora.** Fuente: Elaboración propia.

#### **Paso 1: Fortalecer el compromiso y la formación del personal**

Dado que el enfoque de orientación al cliente incluye a todas las personas, sistemas y procesos de la organización, es muy importante fortalecer el compromiso en todos los niveles de la organización y garantizar la formación del personal en este sentido, con énfasis

en las temáticas relacionadas con las estrategias propuestas. Los directivos tienen que jugar un papel protagónico en impulsar esta cultura de orientación. Se requiere una demostración de liderazgo por parte de la alta dirección, para conducir el proceso de orientación al cliente. La motivación y compromiso del personal se fortalecerá por medio de sistemas de incentivos y estimulación que premien la actitud de orientación al cliente.

### **Paso 2: Implementación de las estrategias de mejora**

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

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

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

Para el cálculo de la rentabilidad comercial se identifican todos los canales de venta que influyen en la valoración de la rentabilidad comercial. Una vez identificados estos canales de venta se procede al cálculo de la rentabilidad comercial que consta de tres pasos, según Kotler (1996):

- Identificación de los gastos funcionales.
- Distribución de los gastos funcionales entre las distintas entidades de marketing.
- Preparación de una cuenta de pérdidas y ganancias para cada entidad de marketing.

Una vez determinado el beneficio neto se aplica la fórmula siguiente:

$$RENTABILIDAD = \frac{Beneficio\_Neto}{Ventas} \times 100\% \quad [2.5]$$

En el Anexo 15 aparece un ejemplo de plantillas propuestas para efectuar estos cálculos. De esta forma se puede valorar la rentabilidad comercial de la red extrahotelera.

### **Paso 3: Consolidar estrategias de mejora**

Si no se cumplen las dos condiciones del paso anterior, entonces, se retorna a la fase de planificación, para reevaluar las estrategias y hacer nuevas propuestas, que contribuyan al proceso de mejora continua del estado de la orientación al cliente y las variables de resultado en la organización. Si se cumplen, las condiciones analizadas, entonces se

continúa con la implementación y consolidación de las estrategias, facilitando la asignación de recursos, viabilizando la operatividad del sistema de información necesario y potenciando los mecanismos de capacitación y motivación del personal.

#### Paso 4: Control y seguimiento

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

#### 2.3.4 Sistema de control del procedimiento general

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

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

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

**Escala de valoración cualitativa:**  
 ☉ **Alto:**  $80^0 < GOC \leq 90^0$     ☉ **Medio:**  $60^0 < GOC \leq 80^0$     ● **Bajo:**  $GOC \leq 60^0$

Fuente: Elaboración propia.

También forma parte del sistema de control el análisis de las variables de resultado; para esta investigación la rentabilidad comercial y la satisfacción del cliente. Esta última, se apoyará en el cálculo del ISC y el análisis del vector de orientación; en la Tabla 2.4 aparece

el tablero de comando propuesto para esta variable. Los tableros de comandos incluyen la valoración cuantitativa y cualitativa de las variables analizadas. En el caso del control y análisis de las estrategias de mejora, se hará según los procedimientos específicos descritos anteriormente.

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

Atributos del servicio	Pesos	Satisfacción con el atributo		ISC	
		t	t+m	t	t+m
Atributo 1					
Atributo 2					
...					
Atributo n					
<b>Escala de valoración cualitativa:</b>					
☉ <b>Alto:</b> $4.50 < ISC \leq 5$ ◎ <b>Medio:</b> $3.50 < ISC \leq 4.50$ ● <b>Bajo:</b> $ISC \leq 3.50$					

Fuente: Elaboración propia.

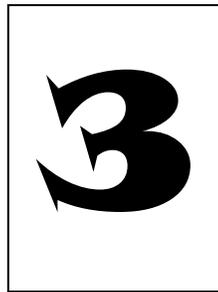
Existen elementos claves a considerar, al implementar el proceso de orientación al cliente, y que serán considerados en las acciones de control:

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

#### **2.4 Conclusiones parciales**

1. Se definen cinco dimensiones y un conjunto de veintiocho indicadores que conforman la operacionalización de la variable orientación al cliente, posibilitando el diseño de instrumentos para evaluarla de forma global.
2. El procedimiento general concebido, constituye una herramienta de apoyo a la toma de decisiones en la formulación de estrategias para mejorar la orientación al cliente; se caracteriza por su enfoque integral y sistémico e incorpora, además, las experiencias acumuladas y la operacionalización de la variable orientación al cliente desarrollada, aportando instrumentos para evaluarla sobre bases científicas.

3. Las herramientas matemáticas y gráficas para evaluar la orientación al cliente que incluyen el cálculo del Grado de Orientación al Cliente, la representación del Vector de Orientación al Cliente y el Análisis de Congruencia, constituyen herramientas prácticas que se ponen en manos de los directivos para conocer la evolución de la organización en el tiempo, facilitando el análisis cuantitativo y cualitativo de la orientación al cliente de la red extrahotelera; con apoyo de aplicaciones informáticas (software GORCLI) que facilitan el proceso de captación de datos, almacenamiento, procesamiento y presentación de los resultados.
4. Los procedimientos específicos para la planificación e implementación de estrategias de mejora del grado de orientación al cliente, constituyen herramientas prácticas y razonablemente sencillas, que facilitan el movimiento de la red extrahotelera desde el estado actual al deseado. El análisis de congruencia aporta una visión de la efectividad de las estrategias que se implementen, facilitando la evaluación de la proactividad organizacional. Este análisis constituye también un mecanismo de autocontrol del procedimiento para garantizar la alineación estratégica hacia el cliente.
5. Un sistema de control que monitoree los indicadores de orientación al cliente y la satisfacción de estos es vital en cualquier procedimiento que se diseñe con este fin; este control está presente en el procedimiento general, apoyado en tableros de comandos que permiten la evaluación cuantitativa y cualitativa de los indicadores, dimensiones y variables de resultados; permitiendo a los decisores estructurar la toma de decisiones científicamente fundamentadas.
6. A los efectos de esta investigación, la evaluación de la satisfacción del cliente de la red extrahotelera se hace en función de las percepciones de los clientes, sobre los atributos generales del servicio y la importancia que éstos dan a cada uno de ellos. La rentabilidad comercial se evalúa considerando la identificación de los gastos funcionales, la distribución de éstos entre las distintas entidades de marketing y la preparación de una cuenta de pérdidas y ganancias para cada una.



**APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO EN REDES  
EXTRAHOTELERAS. COMPROBACIÓN DE LA  
HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN**

## **CAPÍTULO III. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO EN REDES EXTRAHOTELERAS. COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN**

### **3.1 Introducción**

Para comprobar de forma empírica la hipótesis de investigación se procedió a aplicar el procedimiento en tres redes extrahoteleras representativas, con orientación al sector turístico internacional. Siguiendo la lógica del procedimiento general y sus procedimientos específicos, se calculó el grado de orientación al cliente de las mismas, se planificaron e implementaron estrategias de mejora y se evaluó el efecto de su evolución en la satisfacción del cliente y la rentabilidad comercial. En los tres casos se encontró un comportamiento favorable de las variables de resultado, demostrándose la efectividad del procedimiento. Se analizaron y comprobaron, además, los principios intrínsecos del procedimiento relacionados con su parsimonia, pertinencia, flexibilidad, suficiencia, mejoramiento continuo, consistencia lógica y generalidad.

### **3.2 Aplicación del procedimiento en redes extrahoteleras**

En la presente investigación se decidió trabajar con el universo de las redes extrahoteleras enfocadas al sector turístico internacional, por su relevancia en la entrada de divisas desde el exterior. Por su alcance geográfico y distribución en los principales polos turísticos del país, por el gran número de instalaciones y su contacto más directo con el cliente, se seleccionaron a CARACOL, ARTEX y PALMARES para aplicar los instrumentos de la presente investigación.

En cuanto al desarrollo extrahotelero en el país, en el sector turístico, puede decirse que el mismo se manifiesta en mayor proporción en los polos de Ciudad de la Habana, Varadero y Trinidad. Este último, a pesar de que es uno de los más completos del país, en cuanto a diversidad de atractivos, no posee aún una cultura desarrollada de atención al cliente. Sus instalaciones y directivos no manifiestan una actitud proactiva en busca de la orientación hacia el cliente. Variada en topografía y paisaje, exquisita en cultura popular y cordialidad, excepcional en historia y valor patrimonial, noble en su clima, Trinidad constituye sin dudas uno de los principales atractivos del proyecto turístico nacional. Las razones mencionadas anteriormente garantizan la representatividad de este polo para realizar la investigación.

Las gerencias de CARACOL, ARTEX y PALMARES que se encuentran enclavadas en la ciudad de Trinidad tienen un alcance territorial que incluye las actividades turísticas del municipio de Sancti Spíritus. En tal sentido, y para poder hacer un análisis global de estas redes extrahoteleras, se incluyeron en el análisis todas las instalaciones de éstas.

### **3.2.1 Aplicación del procedimiento en la red extrahotelera CARACOL Sancti Spíritus**

CARACOL Sancti Spíritus se crea para establecer, operar y desarrollar tiendas para la venta de mercancías orientadas al turismo internacional. Para el desarrollo de sus actividades se estructura en tiendas que abarcan el territorio del Centro Histórico de la Ciudad de Trinidad, Península Ancón y Ciudad de Sancti Spíritus como capital provincial.

La red CARACOL Sancti Spíritus cuenta con 32 tiendas diseñadas para resolver las necesidades de los consumidores. Su producto se caracteriza por dos grandes tipos de tiendas: las especializadas y las turísticas mixtas. Las tiendas especializadas comercializan una sola familia de productos y por excepción pueden tener otros complementos. Las tiendas turísticas mixtas ofertan una variada gama de productos.

Antes de comenzar con la aplicación del procedimiento, para evaluar y mejorar el grado de orientación al cliente de CARACOL Sancti Spíritus, se desarrolló una fase preliminar en la cual se realizaron encuentros con el consejo de dirección de la red extrahotelera donde se impartieron conferencias y se promovieron debates para generar interés de la dirección, tomar conciencia de las dificultades con la orientación al cliente de la red y lograr el compromiso para apoyar las acciones de investigación. A este proceso contribuyeron varias investigaciones de trabajos de diploma conducidas por el autor, las cuales favorecieron la caracterización de la red y el diagnóstico de sus principales problemas. En esta fase se crearon los equipos de trabajo operativo que facilitaron la aplicación de las encuestas y la gestión de la información necesaria para la investigación.

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

#### **Etapas de análisis**

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

Se definió un nivel de precisión de  $i = 0,10$ , una proporción de error de  $p = 0,01$  y para un nivel de confianza del 99%, un valor de  $k = 6,6564$ . Con estos datos se procedió al cálculo del número de expertos (expresión 2.1). Se seleccionaron 8 expertos, todos con un coeficiente de competencia superior a 0.8, siguiendo el procedimiento descrito en el Anexo 5. Posteriormente se aplicó el cuestionario (Anexo 11) a los expertos seleccionados para evaluar la orientación al cliente.

Una vez aplicado el cuestionario se procedió a determinar el índice de consenso (expresión 2.3) de los expertos para cada uno de los indicadores de orientación al cliente, asegurándose en cada caso que el mismo estuviera por encima de 85% (solo en dos indicadores hubo que volver a reasignar los valores). Se estableció además en esta etapa el peso relativo de las dimensiones y los indicadores según el método AHP (Anexo 10). El valor de los pesos, así como la valoración del GOC de cada indicador por los expertos, se podrá observar más adelante en el tablero de comandos para el GOC de CARACOL Sancti Spíritus, cuando se analice el antes y después del estado de esta red.

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

### **Etapa de planificación**

En esta etapa se concretó e implementó un programa de capacitación diseñado para desarrollar conocimientos y habilidades de orientación al cliente, cuyas acciones se iniciaron desde la etapa anterior con el trabajo con los directivos de la red, los expertos y el grupo de trabajo para la investigación. Este programa incluyó a todo el personal de la red, centrándose el primer tema en la cultura de orientación al cliente y su papel como filosofía rectora del proceso de toma de decisiones en la organización y los otros cinco temas específicamente dedicados a cada una de las dimensiones de orientación al cliente. En CARACOL Sancti Spíritus se logró el compromiso de la alta dirección, la cual mostró disposición para el cambio, seguimiento del proceso y apoyo en la comunicación interna.

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

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

### **Etapa de ejecución**

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

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

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

documentados del Sistema de Gestión de la Calidad se tornó engorrosa, dado el poco dominio de las Normas ISO por el personal.

En las Tablas 3.1 y 3.2 se resumen los resultados, del antes y después de la implementación de las estrategias de mejora, del grado de orientación al cliente (para la red, las dimensiones y los indicadores) y del índice de satisfacción del cliente respectivamente.

**Tabla 3.1: Resultados del comportamiento del grado de orientación al cliente en CARACOL Sancti Spiritus con la aplicación del procedimiento (2005-2008)**

Indicadores				Dimensiones				Red	
	Pesos	GOC Antes	GOC Después		Pesos	GOC Antes	GOC Después	GOC Antes	GOC Después
I <sub>11</sub>	0,3386	⊙ 62,50	⊙ 73,75	D <sub>1</sub>	0,4939	● 58,72	⊙ 69,69	⊙ 61,43	⊙ 69,71
I <sub>12</sub>	0,2230	● 50,63	⊙ 62,50						
I <sub>13</sub>	0,1550	● 53,13	⊙ 68,75						
I <sub>14</sub>	0,1031	⊙ 61,25	⊙ 66,88						
I <sub>15</sub>	0,0716	● 57,50	⊙ 71,25						
I <sub>16</sub>	0,0518	⊙ 62,50	⊙ 71,25						
I <sub>17</sub>	0,0378	⊙ 76,25	⊙ 77,50						
I <sub>18</sub>	0,0191	⊙ 77,50	⊙ 78,75						
I <sub>21</sub>	0,4600	● 50,63	⊙ 62,50	D <sub>2</sub>	0,2531	⊙ 60,20	⊙ 67,23		
I <sub>22</sub>	0,2877	⊙ 70,63	⊙ 73,75						
I <sub>23</sub>	0,1649	⊙ 65,63	⊙ 68,75						
I <sub>24</sub>	0,0545	⊙ 66,25	⊙ 68,75						
I <sub>25</sub>	0,0329	⊙ 65,63	⊙ 66,25						
I <sub>31</sub>	0,4573	⊙ 62,50	⊙ 66,88	D <sub>3</sub>	0,1566	⊙ 65,09	⊙ 69,33		
I <sub>32</sub>	0,2865	⊙ 68,75	⊙ 73,75						
I <sub>33</sub>	0,1605	⊙ 66,25	⊙ 66,88						
I <sub>34</sub>	0,0631	⊙ 63,75	⊙ 70,63						
I <sub>35</sub>	0,0326	⊙ 66,25	⊙ 74,38						
I <sub>41</sub>	0,4777	○ 81,25	○ 82,50	D <sub>4</sub>	0,0645	⊙ 72,42	⊙ 74,55		
I <sub>42</sub>	0,2756	⊙ 66,25	⊙ 68,75						
I <sub>43</sub>	0,1463	⊙ 66,25	⊙ 66,88						
I <sub>44</sub>	0,0638	● 50,63	⊙ 62,50						
I <sub>45</sub>	0,0365	⊙ 66,25	⊙ 66,25						
I <sub>51</sub>	0,4318	⊙ 74,38	○ 83,75	D <sub>5</sub>	0,0319	⊙ 73,06	○ 81,80		
I <sub>52</sub>	0,3017	⊙ 73,13	○ 83,75						
I <sub>53</sub>	0,1699	⊙ 71,25	⊙ 73,13						
I <sub>54</sub>	0,0670	⊙ 66,88	○ 83,75						
I <sub>55</sub>	0,0296	⊙ 77,50	⊙ 78,75						

**Escala de valoración cualitativa:**  
 ○ Alto:  $80^0 < \text{GOC} \leq 90^0$     ⊙ Medio:  $60^0 < \text{GOC} \leq 80^0$     ● Bajo:  $\text{GOC} \leq 60^0$

Fuente: Elaboración propia.

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

**Tabla 3.2: Resultados del comportamiento del índice de satisfacción del cliente en CARACOL Sancti Spíritus con la aplicación del procedimiento (2005-2008)**

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

Fuente: Elaboración propia.

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

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

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

Ya en el año 2008 se aprecia un incremento en 8.28° de la orientación al cliente en la red extrahotelera, destacándose sobre todo la mejora de la dimensión relacionada con el

conocimiento del personal y la concerniente a la gestión estratégica que fue valorada por los expertos como alta. La dimensión Sistema de Información de Marketing también manifestó crecimientos considerables. Razonando acerca de estos elementos puede decirse que en el período analizado se evidencia progreso en cuanto a la cultura de orientación hacia el cliente y la comprensión por parte del personal y directivos de la importancia y necesidad de ésta.

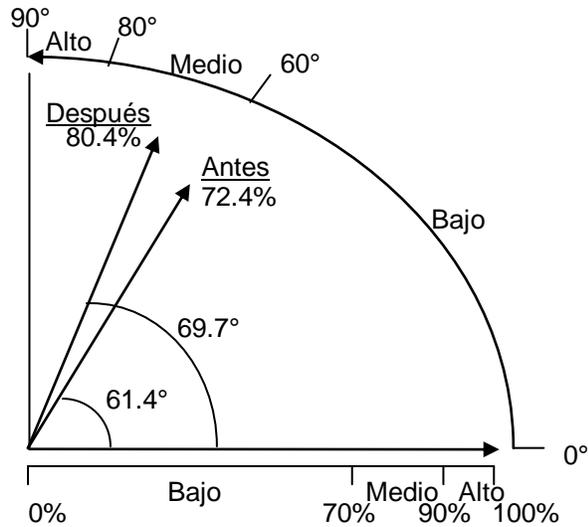
Para la evaluación de la satisfacción del cliente en CARACOL Sancti Spíritus se aplicó la encuesta diseñada (Anexo 13) a una muestra estratificada de 1258 clientes en el 2005 y 1364 en el 2008, siguiendo la estrategia definida en el capítulo anterior. El peso de los atributos del servicio se determinó a partir de la encuesta realizada a los clientes (Anexo 14), encontrándose en este caso varias encuestas que se consideraron no válidas, sugiriendo esto la necesidad de que en futuras investigaciones se desarrollen instrumentos más sencillos para el cliente.

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

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

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

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



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

El análisis de la variable de resultado rentabilidad comercial se realizó de forma general y por establecimientos. Por cuestiones de espacio se reflejan los cálculos para el primer año, en el segundo año el procedimiento fue idéntico.

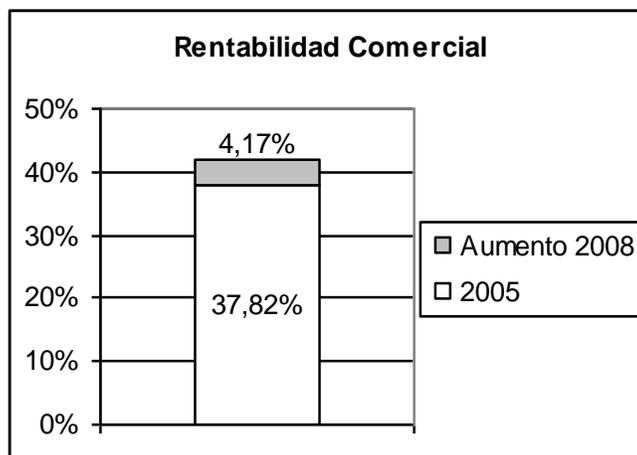
En la Tabla 3.3 aparece el Estado de Resultados mediante el cual se calculó la rentabilidad comercial de CARACOL Sancti Spíritus.

**Tabla 3.3: Estado de Resultados de la actividad comercial en la Empresa CARACOL Sancti Spíritus (Diciembre 31 del 2005)**

<b>Ventas</b>	<b>\$ 2.806.935,37</b>
<b>Costo de Ventas</b>	<b>\$ 1.249.732,34</b>
<b>Margen Bruto</b>	<b>\$ 1.557.203,03</b>
<b>Gastos Funcionales</b>	
Ventas	<b>\$ 495.496,12</b>
Promoción y Publicidad	<b>\$ 0,00</b>
<b>Total Gastos</b>	<b>\$ 495.496,12</b>
<b>Beneficio / pérdida Neta</b>	<b>\$ 1.061.706,91</b>
<b>Rentabilidad</b>	<b>37,82%</b>

Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 3.2 se muestran los resultados obtenidos de la rentabilidad comercial en CARACOL Sancti Spíritus para el período evaluado.



**Figura 3.2: Evolución de la rentabilidad comercial en CARACOL Sancti Spíritus (2005-2008).** Fuente: elaboración propia.

La rentabilidad comercial en CARACOL Sancti Spíritus es del 37.82% en el año 2005 y en el 2008 tuvo un incremento de 4.17% para un total de 41.99%.

Los establecimientos, según la estructura de la red extrahotelera, están agrupados en UEB. Para proceder con el cálculo de las rentabilidades por establecimientos se siguieron los pasos planteados en el capítulo anterior.

1. **Identificación de los gastos funcionales.** Se definen como entidades de marketing: ventas, promoción y publicidad. La cuenta de Suministros cubre suministros para limpieza, modelaje y oficina. La cuenta Energía está referida a los gastos por concepto de electricidad. La cuenta Sistemas de Información cubre los gastos de insumos para equipos de computación y cajas registradoras y servicios de comunicación. Reparación y Mantenimiento es la cuenta que recoge los gastos por reparación y mantenimiento a equipos de refrigeración, reparación y mantenimiento a equipos automotores y de computación. La cuenta Transportación está referida a los gastos por servicios de transporte terrestre. La cuenta Clientes incluye los gastos por suministros a clientes y otros. La Renta incluye los gastos de alquiler de locales y la preservación al casco histórico para el desarrollo de las actividades de marketing. La cuenta Protección y Limpieza, por último, cubre los gastos de vigilancia y protección, recogida de valores y fumigación y limpieza. (Tabla 3.4).
2. **Reparto de los gastos funcionales entre las distintas entidades de marketing.** Esta tarea supone medir qué nivel de gastos funcionales se asocia a cada uno de los canales de venta, considerando el esfuerzo de ventas que representa el número de contactos realizados en cada canal de venta. Con el total de los gastos funcionales del área de

venta se determina entonces el costo promedio de cada contacto. Los gastos de Promoción y Publicidad se distribuyen de acuerdo con el número de acciones dedicadas a los diferentes canales de venta y de igual forma se determina el gasto unitario. Para el período en cuestión no hay gastos de publicidad y promoción (Tabla 3.5).

3. **Preparación de una cuenta de pérdidas y ganancias para cada entidad de marketing.** Esta cuenta de pérdidas y ganancias también se prepara para cada canal de venta. Una vez registradas las ventas de cada canal se le carga el costo y esto proporciona el margen bruto. Dado que se determinó el costo unitario de cada contacto y acción (teniendo en cuenta el número de contactos de venta y el número de acciones de promoción y publicidad) se le imputan a cada canal de venta los gastos funcionales. De esta forma se le resta el total de gastos funcionales al Margen Bruto y se obtiene el Beneficio Neto.

Por último se establece la relación entre el beneficio neto y las ventas de acuerdo con los resultados del paso 3 del cálculo (Anexo 16), mediante la Fórmula 2.5 referida en el capítulo anterior.

**Tabla 3.4: Identificación de los gastos funcionales (año 2005)**

Gastos Funcionales	Entidades de Marketing	
	Ventas	Promoción y publicidad
Suministro	\$4.525,37	\$ 0,00
Energía	\$38.772,17	\$ 0,00
Compensación en CUC	\$8.890,00	\$ 0,00
Sistemas de Información	\$107.465,75	\$ 0,00
Reparación y Mtto	\$89.023,09	\$ 0,00
Transportación	\$10.278,26	\$ 0,00
Mermas y Deterioro	\$39.516,59	\$ 0,00
Clientes	\$29.872,50	\$ 0,00
Renta	\$121.488,09	\$ 0,00
Protección y Limpieza	\$45.664,30	\$ 0,00
<b>Total</b>	<b>\$495.496,12</b>	<b>\$ 0,00</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 3.5: Determinación del gasto unitario por establecimientos (año 2005)**

<b>Canales</b>	<b>Número de contactos de venta</b>	<b>Acciones de prom. y pub.</b>
Casa del Campesino	4526	0
Las Cuevas	7042	0
Cava de Tabaco Las Cuevas	3350	0
Costa Sur	0	0
Las Sirenas	14825	0
Trinidad del Mar	5657	0
Brisas Ancón	5316	0
Ancón	6158	0
Santa Ana	2662	0
Casa del Tabaco	5363	0
Trinidad	1728	0
La Canchánchara	3409	0
La Cochera Brunet	6508	0
Las Delicias	15896	0
Siglo XXI	2224	0
La Popular	1731	0
La Vega	5641	0
La Pasarela	3050	0
Novedades	2458	0
Moda Vida	5028	0
El Golosín	20862	0
Típica Cubana	5084	0
Máximo Confort	3290	0
El Glamour	3328	0
Manaca Iznaga	2441	0
La Perla de Cuba	10581	0
La Perlita	2292	0
Los Laureles	4748	0
Zaza	2916	0
Sin Paz	2737	0
Yaguanabo	2259	0
Iberostar	1399	0
<b>Total de unidades</b>	<b>164545</b>	<b>0</b>
<b>Total Gastos Funcionales</b>	<b>\$495.496,12</b>	<b>\$0.00</b>
<b>Gasto unitario</b>	<b>\$3.01</b>	<b>\$0.00</b>

Fuente: elaboración propia.

Los establecimientos más rentables fueron, la tienda de confecciones Siglo XXI y la Casa del Tabaco con una rentabilidad del 54.01% y 48.80% respectivamente. Unido a las más rentable se tienen también al Mini Súper las Delicias, Popular y Brisas Ancón con una rentabilidad de 48.29%, 46.70% y 43.47% respectivamente.

Los menos rentables fueron Yaguanabo y Típica Cubana con un 7.26% y 12.88% de rentabilidad respectivamente, debido a que son establecimientos muy pequeños y ofertan productos similares a los del entorno. Las Cuevas y el Campesino se encontraron en el grupo de los menos rentables con 13.91% y 14.55% respectivamente debido a que se encuentran ubicados en instalaciones que no son propias, incurriendo en el gasto de renta de locales. Además tienen que regirse por la política de control interno de la unidad y tienen que ofertar los productos de forma concertada para no hacer competencia.

Costa Sur no fue rentable en este período por encontrarse cerrado por mantenimiento. Los establecimientos como Sin Paz, Tabaco la Cava y Casa del Tabaco la Vega no son rentables para el período en cuestión por estar en zonas de poco movimiento turístico. Estos establecimientos se mantienen funcionando gracias a la rentabilidad que los otros aportan a la red; de esta forma se prefiere que el cliente tenga la opción del servicio en esos lugares aislados para contribuir a su satisfacción y siempre que no se pierda la rentabilidad total de la red extrahotelera.

Los resultados de la rentabilidad comercial para los establecimientos de CARACOL Sancti Spíritus, para el período 2005-2008, se muestran en la Figura 3.3.

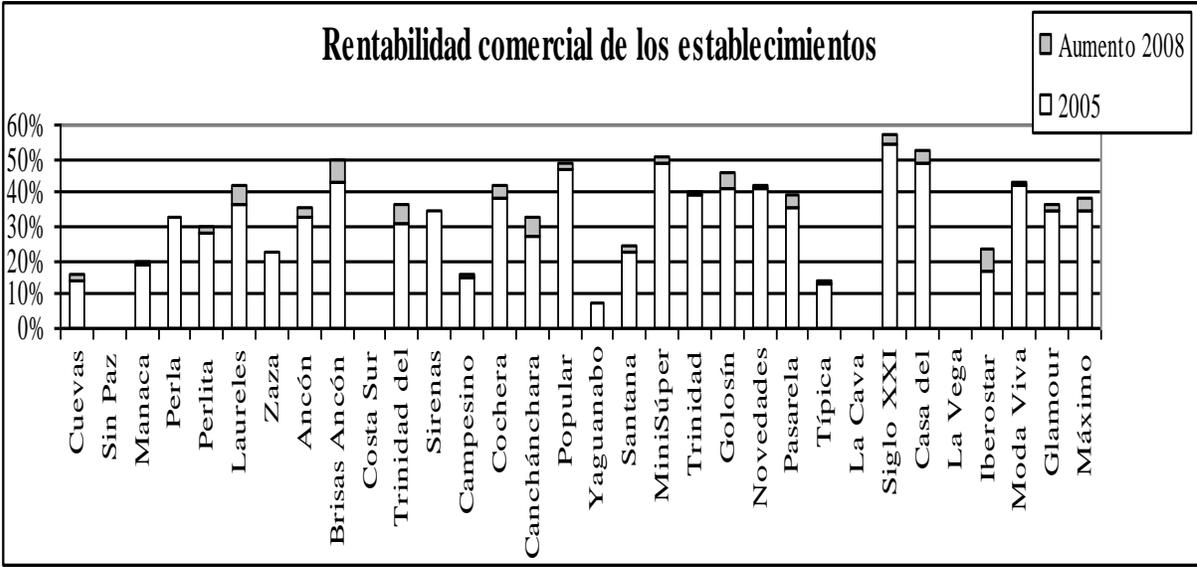


Figura 3.3: Evolución de la rentabilidad comercial para los establecimientos de CARACOL Sancti Spíritus (2005-2008). Fuente: elaboración propia.

Como puede apreciarse, el comportamiento de la rentabilidad comercial en el período fue favorable; en 25 de las 32 tiendas el incremento fue significativo, debido sobre todo por el incremento de las ventas, por lo que puede afirmarse que el procedimiento contribuyó a mejorar esta importante variable. En ningún caso disminuyó la rentabilidad comercial. Se destacaron Laureles, Brisas Ancón, Trinidad del Mar, Cochera, Canchánchara, Golosín, Pasarela, Casa del Tabaco, Iberostar, Máximo Confort, Cuevas, Ancón, Santana, Siglo XXI y Glamour, con incrementos en la rentabilidad comercial de 5.30%, 6.10%, 5.40%, 3.60%, 5.20%, 4.30%, 3.20%, 4.10%, 6.40%, 3.60%, 2,30%, 2,80%, 2,40%, 2,80% y 2,40% respectivamente.

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

- Garantizar la capacitación y un alto nivel de especialización del personal para mejorar el proceso de atención a clientes, que contribuya a una mayor satisfacción de éstos.
- Implementar acciones de marketing interno para facilitar la orientación del personal hacia el cliente y los objetivos de la organización.
- Elaborar una campaña integral de comunicación que abarque tanto el cliente interno como el externo, cuyo eje de comunicación sea la orientación al cliente de la red.
- Completar el Sistema de Información de Marketing para garantizar el flujo de información necesario para la toma de decisiones de marketing y facilitar las investigaciones de mercado que se puedan desarrollar.
- Potenciar la visibilidad y promoción de CARACOL Sancti Spíritus, vía Internet, mejorando la imagen de la organización y su interacción con el cliente.
- Ampliar el uso de las tecnologías de la informática y las comunicaciones para desarrollar un sistema CRM y fomentar la relación con el cliente.
- Diseñar e implantar un Sistema de Gestión de la Calidad en CARACOL Sancti Spíritus para organizar mejor la documentación y gestión de la información sobre clientes e identificar correctamente los procesos donde éste interviene y ofrecer un servicio con mayor calidad.
- Definir los procedimientos de captación multicanal de clientes y briefing, mejorando la relación con los touroperadores, guías turísticos y alojamientos del destino.
- Identificar los segmentos de mercado de mayor valor y desarrollar los demás tipos de segmentación para implementar de forma más eficaz el marketing tradicional y relacional.

- Establecer programas de fidelización de clientes para mantener niveles estables de rentabilidad, elaborando nuevos mecanismos de atención al cliente y de prestación de servicios.
- Desarrollar acciones de marketing viral a través de una página web empresarial y correo electrónico para fomentar relaciones más personalizadas entre la empresa y sus clientes.
- Diseñar una estrategia de diversificación con respecto a la publicidad, promoción y merchandising, que permitan un mayor conocimiento y posicionamiento de CARACOL en el polo Trinidad - Sancti Spíritus.
- Rediseñar la estructura funcional de forma tal que incluya personal y áreas dedicadas a la investigación de marketing para contribuir con sus funciones al incremento de la orientación al cliente.
- Establecer un Plan de Marketing Vivencial diversificando la oferta extrahotelera en función de lograr experiencias inolvidables.
- Implementar una estrategia de distribución que permita la disminución en el ciclo de entrega de mercancías a las tiendas.
- Concentrar las acciones de marketing en los mercados emisores más rentables.
- Aumentar el servicio de tiendas especializadas y otros similares, como las boutiques, que son altamente rentables.
- Disminuir la incidencia de entrega de mercancías en horario de venta.
- Mantener actualizado el sistema de señalética en las tiendas.
- Organizar actividades promocionales en las fechas significativas y en períodos de baja.
- Mejorar el uso de las técnicas de merchandising en las tiendas y evaluarlo.
- Introducir marcas reconocidas de perfumería y cosmético, calzado masculino, joyería y relojería, para mejorar la rentabilidad de estos productos.
- Incrementar el desarrollo del producto D`Cuba y mi Cuba en las tiendas que lo comercialicen.
- Garantizar la correcta aplicación de la política de precios en las tiendas, coordinando con el departamento de precios del Grupo Empresarial la realización de rebajas estacionales.

### **3.2.2 Aplicación del procedimiento en la red extrahotelera ARTEX Sancti Spíritus**

Con el objetivo de analizar el comportamiento de la aplicación del procedimiento en una red extrahotelera con características similares a CARACOL Sancti Spíritus, se procedió a aplicar el mismo en ARTEX Sancti Spíritus. Esta red extrahotelera cuenta con 28 tiendas. Las principales instalaciones se encuentran ubicadas en Trinidad y están destinadas al turismo internacional que visita la ciudad en modalidad de circuito u opcionales desde los principales

polos turísticos. Las tiendas se caracterizan por la venta de souvenir, confecciones, discografía, literatura, postales, artesanía, artículos de escritorio, confecciones con Imagen Cuba, bisutería, equipos reproductores de audio, talabartería y otros.

Para aplicar el procedimiento en ARTEX Sancti Spiritus se procedió de forma similar a como se hizo en CARACOL Sancti Spiritus, partiendo igualmente de la aprobación y motivación de los directivos. En la Tabla 3.6 aparecen los resultados del comportamiento del grado de orientación al cliente en el período evaluado.

**Tabla 3.6: Resultados del comportamiento del grado de orientación al cliente en ARTEX Sancti Spiritus con la aplicación del procedimiento (2005-2008)**

Indicadores				Dimensiones				Red	
	Pesos	GOC Antes	GOC Después		Pesos	GOC Antes	GOC Después	GOC Antes	GOC Después
I <sub>11</sub>	0,3386	⊙ 71,88	○ 81,25	D <sub>1</sub>	0,4939	⊙ 67,00	⊙ 76,13	⊙ 67,96	⊙ 74,64
I <sub>12</sub>	0,2230	● 51,88	⊙ 71,88						
I <sub>13</sub>	0,1550	⊙ 66,88	⊙ 73,75						
I <sub>14</sub>	0,1031	⊙ 71,88	⊙ 71,88						
I <sub>15</sub>	0,0716	⊙ 68,13	⊙ 73,13						
I <sub>16</sub>	0,0518	⊙ 73,75	⊙ 73,75						
I <sub>17</sub>	0,0378	○ 81,25	○ 82,50						
I <sub>18</sub>	0,0191	○ 81,25	○ 82,50						
I <sub>21</sub>	0,4600	● 51,88	⊙ 62,50	D <sub>2</sub>	0,2531	⊙ 61,83	⊙ 68,00		
I <sub>22</sub>	0,2877	⊙ 71,88	⊙ 73,75						
I <sub>23</sub>	0,1649	⊙ 69,38	⊙ 71,25						
I <sub>24</sub>	0,0545	⊙ 66,88	⊙ 73,75						
I <sub>25</sub>	0,0329	⊙ 66,88	⊙ 68,75						
I <sub>31</sub>	0,4573	○ 81,25	○ 83,75	D <sub>3</sub>	0,1566	⊙ 76,32	⊙ 78,80		
I <sub>32</sub>	0,2865	⊙ 71,25	⊙ 73,13						
I <sub>33</sub>	0,1605	⊙ 73,75	⊙ 74,38						
I <sub>34</sub>	0,0631	⊙ 71,88	○ 82,50						
I <sub>35</sub>	0,0326	⊙ 73,13	⊙ 73,75						
I <sub>41</sub>	0,4777	○ 83,13	○ 82,50	D <sub>4</sub>	0,0645	⊙ 75,50	⊙ 75,95		
I <sub>42</sub>	0,2756	⊙ 70,00	⊙ 71,88						
I <sub>43</sub>	0,1463	⊙ 71,88	⊙ 71,25						
I <sub>44</sub>	0,0638	● 51,88	● 56,25						
I <sub>45</sub>	0,0365	⊙ 73,13	⊙ 74,38						
I <sub>51</sub>	0,4318	⊙ 78,75	○ 83,75	D <sub>5</sub>	0,0319	⊙ 75,30	○ 81,18		
I <sub>52</sub>	0,3017	⊙ 73,13	○ 83,75						
I <sub>53</sub>	0,1699	⊙ 73,13	⊙ 73,75						
I <sub>54</sub>	0,0670	⊙ 66,88	⊙ 71,25						
I <sub>55</sub>	0,0296	⊙ 78,75	○ 82,50						

**Escala de valoración cualitativa:**  
 ○ Alto:  $80^0 < \text{GOC} \leq 90^0$     ⊙ Medio:  $60^0 < \text{GOC} \leq 80^0$     ● Bajo:  $\text{GOC} \leq 60^0$

Fuente: Elaboración propia.

En esta red se observó una mayor orientación al cliente con respecto a CARACOL Sancti Spíritus, incidiendo en esto el conocimiento del personal de los productos que oferta, los elementos tangibles y los precios, así como la alta orientación al cliente de los indicadores Segmentación basada en el valor y Captación de Clientes. En el año 2005, las principales dificultades se encontraron en el dominio del marketing mix por el personal, con el indicador Comunicación evaluado por los expertos de Bajo, debido sobre todo, a la pobre aplicación y dominio de las herramientas de publicidad, relaciones públicas, promoción y publicity. También fue evaluado como bajo el indicador Sistema CRM, dado por la escasa integración de los sistemas informáticos y la gestión de información del cliente. Otros dos indicadores de esta dimensión presentaron puntuaciones bajas, en este caso, Sistema de Inteligencia de Marketing y Sistema de Ayuda a la Toma de Decisiones, producto de que se hacen algunas acciones aisladas pero no se integran de forma coherente en el Sistema de Información de Marketing. Cada área sabe las informaciones que debe recibir y emitir, así como su periodicidad, pero no están documentadas. Esta dimensión por lo tanto recibió la más baja valoración por los expertos. Otro de los indicadores deteriorados lo constituyó la Segmentación Psicográfica debido a la debilidad de las prácticas en este sentido.

En el 2008, se encontró una evolución favorable de los indicadores de forma general, mejorando el GOC de la red extrahotelera en 6,68°. En este año un total de 9 indicadores fueron evaluados con un GOC alto y así mismo se comportó la dimensión Gestión Estratégica. El indicador Segmentación Psicográfica tuvo un discreto incremento que no fue suficiente para cambiar su valoración cualitativa baja. Esto pudiera explicarse observando los demás indicadores de la dimensión que prácticamente se mantuvieron con la misma valoración, lo que estuvo dado por la poca eficacia de la capacitación recibida por el personal pues mostraron resistencia al cambio y la comprensión de la necesidad de mejorar las prácticas establecidas en ese sentido no fue homogénea. Esto alertó a los directivos sobre la importancia y utilidad del Tablero de Comando como instrumento de control de gestión y en cuanto a no conformarse con la mejora del GOC de la red, sino que es necesario profundizar en el análisis de las dimensiones y los indicadores para encontrar las verdaderas causas de los problemas. El indicador Estructura Funcional puede dar otros indicios de la problemática en ARTEX Sancti Spíritus pues su estructura no es lo suficientemente plana como para agilizar la implementación de cambios y establecer una relación más directa con el cliente; de hecho este indicador se mantuvo prácticamente igual.

Los resultados relacionados con la satisfacción del cliente en la red extrahotelera se muestran en la Tabla 3.7. Puede apreciarse que, en el año 2005, el ISC de ARTEX Sancti

Spíritus fue valorado como Medio. La satisfacción del cliente con los atributos del servicio estuvo en un nivel medio en todos los indicadores con puntuaciones bajas en Capacidad de Respuesta, Accesibilidad, Conocimiento del Cliente y Comunicación, evidenciando carencias en la capacitación del personal con respecto a las prácticas de atención al cliente.

En el año 2008 el índice de satisfacción del cliente aumentó en un 7.3%. Todos los atributos mejoraron su valoración por el cliente. Se destacan con puntuaciones altas los atributos Elementos Tangibles, Seguridad y Cortesía. Como puede apreciarse, el efecto de la aplicación del procedimiento en esta red extrahotelera también fue positivo.

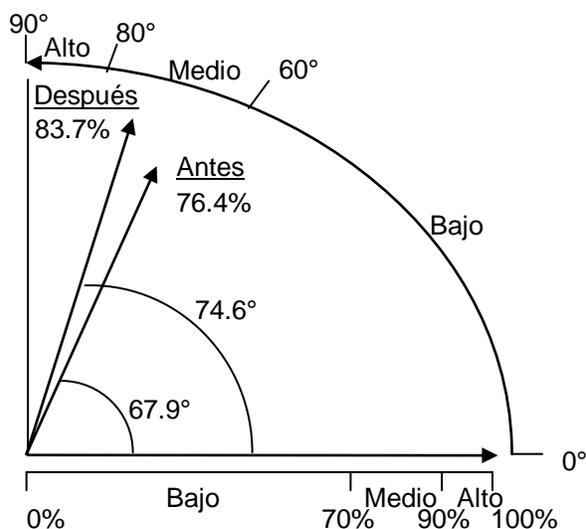
**Tabla 3.7: Resultados del comportamiento del índice de satisfacción del cliente en ARTEX Sancti Spíritus con la aplicación del procedimiento (2005-2008)**

Atributos del servicio	Pesos	Satisfacción con el atributo		ISC	
		Antes	Después	Antes	Después
<b>Profesionalidad</b>	0,2937	⊙ 3,86	⊙ 4,18	⊙ 3,82	⊙ 4,19
<b>Elementos tangibles</b>	0,2065	⊙ 3,89	⊙ 4,20		
<b>Capacidad de respuesta</b>	0,1449	⊙ 3,72	⊙ 4,14		
<b>Seguridad</b>	0,1092	⊙ 3,83	⊙ 4,23		
<b>Cortesía</b>	0,0805	⊙ 3,90	⊙ 4,26		
<b>Accesibilidad</b>	0,0562	⊙ 3,64	⊙ 4,16		
<b>Fiabilidad</b>	0,0452	⊙ 3,79	⊙ 4,16		
<b>Conocimiento del cliente</b>	0,0293	⊙ 3,62	⊙ 4,13		
<b>Credibilidad</b>	0,0202	⊙ 3,78	⊙ 4,14		
<b>Comunicación</b>	0,0144	⊙ 3,64	⊙ 4,15		
<b>Escala de valoración cualitativa:</b>					
○ Alto: 4.50 < ISC ≤ 5    ⊙ Medio: 3.50 < ISC ≤ 4.50    ● Bajo: ISC ≤ 3.50					

Fuente: elaboración propia.

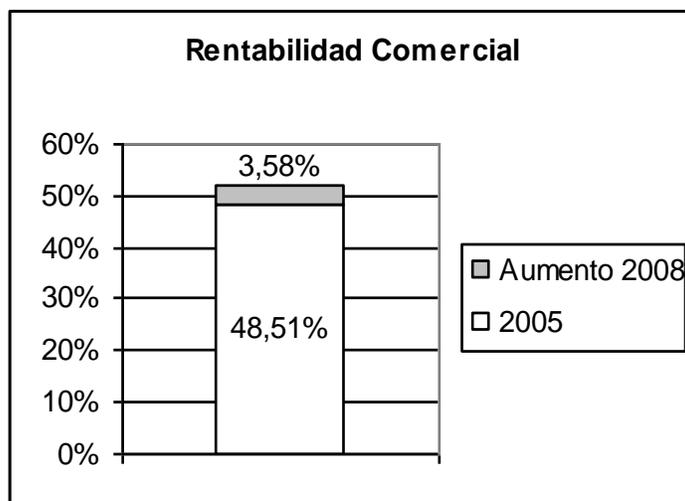
La evolución del vector de orientación al cliente en ARTEX Sancti Spíritus se representa en la Figura 3.4, encontrándose resultados positivos para la red extrahotelera con la implementación de las estrategias de mejora. En cuanto al análisis de congruencia el resultado obtenido concuerda con el esperado para una correcta aplicación del procedimiento, dado por el incremento del GOC y el ISC en 6,68° y 7.3% respectivamente.

En cuanto a la evolución de forma cualitativa del GOC, puede plantearse que en el período analizado se logró una mejora en siete indicadores y una dimensión. Los resultados al final del período analizado tienen, de forma general, una valoración media con tendencia hacia alta. Los directivos de esta red extrahotelera no deben contentarse con la mejora de forma cuantitativa de los indicadores y las dimensiones, sino que deben continuar trabajando para fortalecer la cultura de orientación al cliente y seguir mejorando la valoración cualitativa.



**Figura 3.4: Resultados de la evolución del vector de orientación al cliente en ARTEX Sancti Spiritus (2005-2008).** Fuente: Elaboración propia.

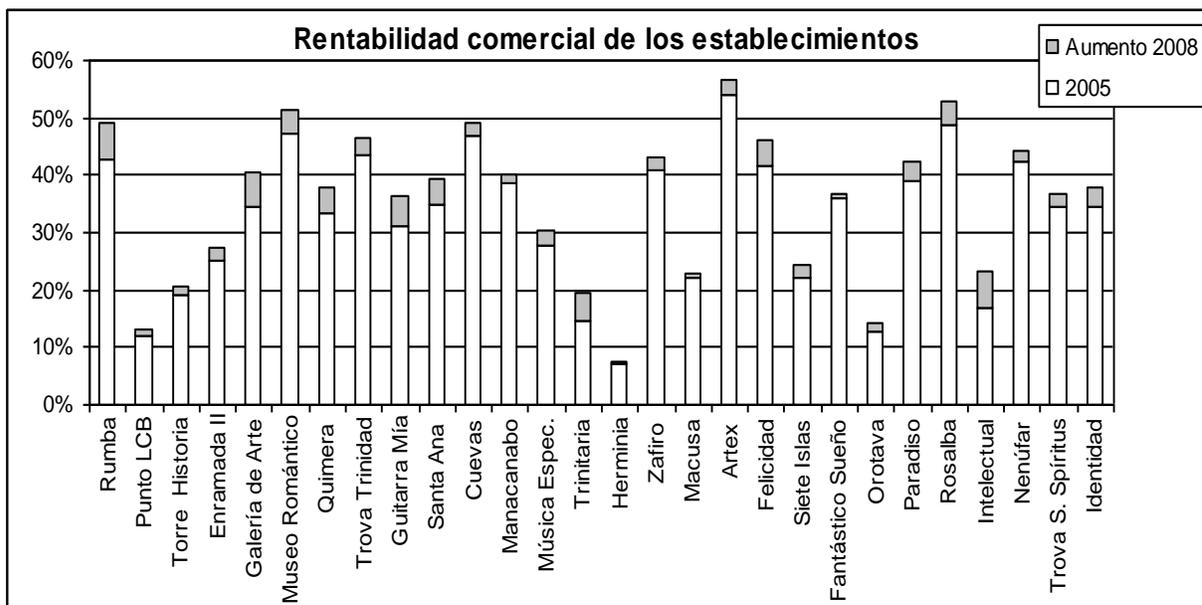
En el análisis de la rentabilidad comercial de ARTEX Sancti Spiritus se siguió igualmente el procedimiento descrito para la red extrahotelera CARACOL Sancti Spiritus. El comportamiento de esta variable de resultados se muestra en la Figura 3.5 donde se puede apreciar un incremento de 3.58% en el período analizado, con resultados de 48.51% y 52.09% para los años 2005 y 2008 respectivamente. El incremento experimentado de la rentabilidad comercial en este período fue sobre todo producto del aumento de las ventas totales, pues los costos se mantuvieron estables en la mayoría de los establecimientos, situación que indica la incidencia positiva del procedimiento.



**Figura 3.5: Evolución de la rentabilidad comercial en ARTEX Sancti Spiritus (2005-2008).** Fuente: elaboración propia.

El comportamiento de la rentabilidad comercial en los establecimientos fue significativo en 27 de los 28 establecimientos, con incrementos considerables en varios de ellos (Figura 3.6).

Las instalaciones con mayor incremento de la rentabilidad fueron bazar La Rumba, bazar Galería de Arte, bazar Museo Romántico, punto de venta Quimera, punto de venta Trova Trinidad, punto de venta Guitarra Mía, punto de venta Santa Ana, punto de venta Música Especializada, bazar La Trinitaria, bazar Artex, tienda La Felicidad, punto de venta Paradiso, tienda Rosalba, tienda La Intelectual y la tienda Identidad, con porcentajes de 6,30%, 6,10%, 3,90%, 4,80%, 3,10%, 5,40%, 4,70%, 2,90%, 4,80%, 2,80%, 4,60%, 3,20%, 4,10%, 6,40% y 3,60%, respectivamente.



**Figura 3.6: Evolución de la rentabilidad comercial para los establecimientos de ARTEX Sancti Spiritus (2005-2008).** Fuente: elaboración propia.

Varias fueron las estrategias propuestas para la mejora de la orientación al cliente. Un resumen de las que lograron consolidarse e influir de forma positiva en los resultados de la organización, se relacionan a continuación:

- Rediseñar la estrategia de marketing con orientación al cliente.
- Implementar acciones de marketing tradicional y relacional para atraer clientes a la empresa sobre la base de la segmentación del cliente y sus necesidades.
- Implementar un Sistema de Gestión de la Calidad que contribuya a la mejora continua de los procesos.
- Completar el Sistema de Información de Marketing para garantizar el flujo de información necesario para la toma de decisiones de marketing y facilitar las investigaciones de

mercado; estableciendo los mecanismos de registro, procesamiento, análisis y transmisión de la información.

- Facilitar la integración del personal a los objetivos del cliente y de la red extrahotelera mediante el marketing interno apoyado en programas de capacitación integrales que desarrollen habilidades y destrezas en el personal.
- Implementar acciones de marketing vivencial, que agreguen valor a la oferta extrahotelera, para mejorar la satisfacción del cliente.
- Alinear la estrategia de comercialización en Bazares y Puntos de Ventas con la estrategia empresarial.
- Garantizar una óptima y efectiva gestión de compras de productos para la comercialización, controlando sistemáticamente su comportamiento en inventarios con vistas a tomar decisiones favorables para la economía de la red.
- Promover la excelencia en la atención al cliente y aplicar lo establecido en materia de protección al consumidor.
- Garantizar una atención esmerada a los artesanos que representa y artistas de la plástica, así como cumplir con el sistema de contratación legalmente establecido de control de la comercialización de sus creaciones y sus cuantías de pago.
- Mantener un sistemático y balanceado suministro a la red de establecimientos con vista a potenciar las ventas.
- Brindar una atención sistemática a la promoción de los productos, artículos y equipos mediante una adecuada gestión de merchandising.
- Brindar una atención sistemática a la imagen de la red de Bazares y Puntos de Ventas donde prime la cubanía y lo distintivo de ARTEX.

El objetivo principal de las estrategias de mejora de la orientación al cliente es enriquecer la oferta y que ésta alcance la exclusividad para garantizar ser de preferencia de los clientes que visitan este tipo de instalaciones. Ofrecer un servicio más completo y único atrae a mayor número de clientes potenciales. La oferta extrahotelera en CARACOL Sancti Spíritus y ARTEX Sancti Spíritus, debe ser más explotada en cuanto a servicios complementarios como: ofrecer servicios de atelier a clientes que lo requieran en las tiendas de confecciones de ropa; ofrecer servicios de impresión de souvenir con figuras alegóricas; efectuar ventas de mercancías sobre la base del comercio electrónico, así como prestar los servicios asociados a dicha venta (tiendas virtuales). El cliente internacional se mueve en ese mundo y Cuba necesita insertarse en él, para elevar los niveles de competitividad de las redes extrahoteleras y alcanzar altos niveles de orientación al cliente.

### **3.2.3 Aplicación del procedimiento en la red extrahotelera PALMARES Sancti Spíritus**

Con el objetivo de evaluar el comportamiento de la aplicación del procedimiento en una red extrahotelera con características diferentes que las otras dos analizadas, se procedió a aplicar el mismo en PALMARES Sancti Spíritus.

En este caso, PALMARES Sancti Spíritus se caracteriza por su red de restaurantes. Las principales instalaciones se encuentran ubicadas en Trinidad y están orientadas al turismo internacional. El entorno tiene la presencia de hoteles, así como de hostales y “paladares” particulares, lo que hace que existan prestaciones de servicios similares en el territorio y en algunos lugares con precios más bajos y una atención más personalizada, sobre todo en los negocios privados.

Al evaluar el grado de orientación al cliente en PLAMARES Sancti Spíritus en el año 2005, antes de aplicar el procedimiento, se encontró una situación desfavorable. Los expertos evaluaron con una calificación baja al 85.7% de los indicadores. La situación de supuesto líder del mercado pudo haber generado acomodamiento y deficiente planificación. Este razonamiento unido al gran número de instalaciones y su dispersión pueden ser las causas de fondo que llevaran a una inadecuada gestión y control empresarial en esta red extrahotelera, además de que los programas de capacitación del personal eran escasos y deficientes. La dimensión más crítica en este caso fue el Sistema de Información de Marketing, seguida por el Dominio del Marketing Mix por el Personal y Procesos Relacionales. Este comportamiento es típico de organizaciones enfocadas a la venta, como se manifiesta en las puntuaciones más altas de los indicadores Segmentación basada en el Valor y Segmentación Demográfica.

Posteriormente (2008) se logró un cambio de la situación, aunque aún se mantiene un 32.1% de los indicadores con evaluación baja. La dimensión Dominio del Marketing Mix por el Personal, a pesar de tener una mejora considerable, se mantuvo con evaluación cualitativa Baja, dado sobre todo por el peso de los indicadores Producto y Comunicación. Los factores que inciden fuertemente en este caso son el poco dominio de idiomas por el personal de servicio, su poca conciencia sobre el producto ampliado y las modalidades de servicio, así como la casi nula utilización de herramientas de comunicación de marketing.

Otros indicadores con dificultades fueron el Sistema CRM y el Sistema de Ayuda a la Toma de Decisiones, afectado fundamentalmente por el pobre desarrollo de los sistemas informáticos de PALMARES Sancti Spíritus, la carencia de personal capacitado para su explotación y la poca explotación de software para gestionar la relación con el cliente. En

cuanto a la Segmentación manifestaron inercia, con tendencia a seguir las prácticas habituales.

A pesar que no se pudo accionar en cambios de estructura, la dimensión con mejor evolución fue la de Gestión Estratégica, seguida por Procesos Relacionales cuyos indicadores fueron evaluados todos con un GOC medio. Los procesos se vieron favorecidos por la buena acogida que tuvo el diseño e implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad en la organización que permitió identificar y documentar los procesos.

En el período analizado la mejora del grado de orientación al cliente fue de 13.3°. Si bien la valoración cualitativa del GOC de la red pasó de Baja a Media, su puntuación aún es muy pobre. No obstante a esto, sí se manifestó un cambio positivo en la conciencia de los directivos y trabajadores de PALMARES Sancti Spíritus para tratar de revertir esta situación. La valoración de los atributos del servicio por parte de los clientes en el 2005 fue desfavorable, según la escala establecida, para la totalidad de éstos. Esta situación se atribuye a los elementos analizados anteriormente en el análisis del GOC. Los valores de las puntuaciones fueron homogéneos, siendo los atributos más afectados la Fiabilidad y el Conocimiento del Cliente, seguidos por la Credibilidad, Capacidad de Respuesta y Profesionalidad.

Al final del período analizado (año 2008) se encontró una mejora de la valoración dada por los clientes. Se mejoró considerablemente la información ofrecida a los clientes, la disposición de los empleados a prestar el servicio de forma rápida y correcta, así como las vías para la comunicación con el cliente. Reflejándose esto en los incrementos de la puntuación del ISC en Comunicación, Capacidad de Respuesta, Fiabilidad y Accesibilidad. Durante todo el período (2005-2008) el atributo mejor calificado fue Elementos Tangibles, dado sobre todo por el atractivo de las instalaciones de Trinidad, más que por las acciones del personal, aunque éstas tuvieron un cambio favorable.

El ISC mejoró en un 11.4% para PALMARES Sancti Spíritus. Si bien el crecimiento fue alto, y se logró mejorar la evaluación cualitativa de Baja a Media, la red extrahotelera no puede conformarse con esto pues el valor del índice no es lo suficientemente elevado y les queda mucho por hacer todavía para alcanzar estándares de competitividad aceptables.

El cálculo del GOC para la red extrahotelera PALMARES Sancti Spíritus se efectuó como lo establece el procedimiento. Los resultados alcanzados en el año 2005 y 2008 pueden observarse en la Tabla 3.8.

**Tabla 3.8: Resultados del comportamiento del grado de orientación al cliente en PALMARES Sancti Spiritus (2005-2008)**

Indicadores				Dimensiones				Red	
	Pesos	GOC Antes	GOC Después		Pesos	GOC Antes	GOC Después	GOC Antes	GOC Después
I <sub>11</sub>	0,3386	● 51,88	● 58,75	D <sub>1</sub>	0,4939	● 48,07	● 59,91	● 48,64	◎ 61,94
I <sub>12</sub>	0,2230	● 43,75	● 57,50						
I <sub>13</sub>	0,1550	● 46,88	◎ 63,75						
I <sub>14</sub>	0,1031	● 46,25	● 57,50						
I <sub>15</sub>	0,0716	● 40,63	◎ 65,00						
I <sub>16</sub>	0,0518	● 46,25	◎ 61,25						
I <sub>17</sub>	0,0378	◎ 61,25	◎ 62,50						
I <sub>18</sub>	0,0191	● 57,50	◎ 62,50						
I <sub>21</sub>	0,4600	● 41,88	● 57,50	D <sub>2</sub>	0,2531	● 46,97	◎ 60,04	● 48,64	◎ 61,94
I <sub>22</sub>	0,2877	● 58,75	◎ 62,50						
I <sub>23</sub>	0,1649	● 41,88	◎ 62,50						
I <sub>24</sub>	0,0545	● 40,63	◎ 62,50						
I <sub>25</sub>	0,0329	● 51,25	● 57,50						
I <sub>31</sub>	0,4573	● 50,63	◎ 69,38	D <sub>3</sub>	0,1566	● 48,77	◎ 68,09	● 48,64	◎ 61,94
I <sub>32</sub>	0,2865	● 49,38	◎ 69,38						
I <sub>33</sub>	0,1605	● 43,75	◎ 62,50						
I <sub>34</sub>	0,0631	● 44,38	◎ 66,88						
I <sub>35</sub>	0,0326	● 50,63	◎ 68,75						
I <sub>41</sub>	0,4777	◎ 65,63	◎ 73,75	D <sub>4</sub>	0,0645	● 54,65	◎ 65,96	● 48,64	◎ 61,94
I <sub>42</sub>	0,2756	● 43,75	● 57,50						
I <sub>43</sub>	0,1463	● 43,13	● 58,75						
I <sub>44</sub>	0,0638	● 39,38	● 56,25						
I <sub>45</sub>	0,0365	◎ 66,25	◎ 73,75						
I <sub>51</sub>	0,4318	◎ 62,50	◎ 74,38	D <sub>5</sub>	0,0319	● 57,92	◎ 70,13	● 48,64	◎ 61,94
I <sub>52</sub>	0,3017	● 57,50	◎ 73,13						
I <sub>53</sub>	0,1699	● 48,75	● 53,13						
I <sub>54</sub>	0,0670	● 53,75	◎ 71,88						
I <sub>55</sub>	0,0296	● 57,50	◎ 71,25						

**Escala de valoración cualitativa:**  
 ◎ Alto:  $80^0 < \text{GOC} \leq 90^0$     ◎ Medio:  $60^0 < \text{GOC} \leq 80^0$     ● Bajo:  $\text{GOC} \leq 60^0$

Fuente: Elaboración propia.

El comportamiento del GOC evolucionó favorablemente de forma cuantitativa. También, en el período analizado, 15 indicadores y cuatro dimensiones mejoraron su valoración cualitativa. A pesar de estos resultados debe continuarse trabajando, sobre todo, con la elevación del nivel cultural de los trabajadores de esta red y la capacitación en el uso de nuevas tecnologías de forma tal que mejore la valoración cuantitativa.

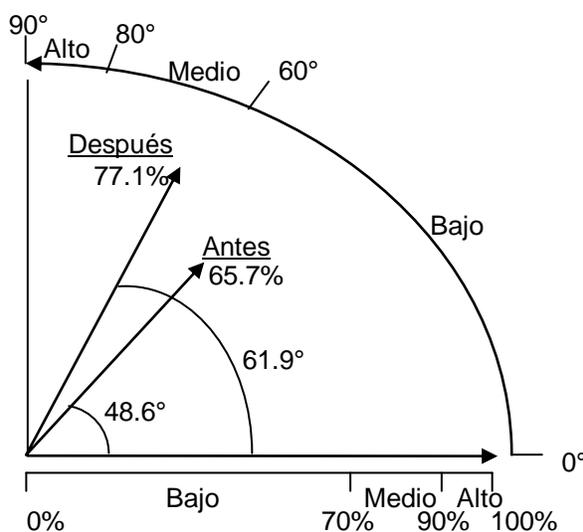
Con relación a la satisfacción del cliente en esta red extrahotelera los resultados fueron acordes con la orientación de la misma hacia el cliente. En la Tabla 3.9 se muestran los resultados del cálculo del ISC.

**Tabla 3.9: Resultados del comportamiento del índice de satisfacción del cliente en PALMARES Sancti Spíritus (2005-2008)**

Atributos del servicio	Pesos	Satisfacción con el atributo		ISC	
		Antes	Después	Antes	Después
Profesionalidad	0,2967	● 3,27	◎ 3,78	● 3,29	◎ 3,86
Elementos tangibles	0,2081	● 3,33	◎ 3,98		
Capacidad de respuesta	0,1512	● 3,27	◎ 3,87		
Seguridad	0,1072	● 3,28	◎ 3,82		
Cortesía	0,0785	● 3,29	◎ 3,85		
Accesibilidad	0,0582	● 3,29	◎ 3,86		
Fiabilidad	0,0398	● 3,25	◎ 3,86		
Conocimiento del cliente	0,0269	● 3,25	◎ 3,78		
Credibilidad	0,0197	● 3,26	◎ 3,80		
Comunicación	0,0137	● 3,29	◎ 3,88		
<b>Escala de valoración cualitativa:</b>					
◎ Alto: 4.50 < ISC ≤ 5    ◎ Medio: 3.50 < ISC ≤ 4.50    ● Bajo: ISC ≤ 3.50					

Fuente: elaboración propia.

Una visión gráfica del comportamiento de PALMARES Sancti Spíritus en el período analizado puede hacerse por medio del vector de orientación al cliente que aparece representado en la Figura 3.7. El análisis de congruencia encontró un resultado que concuerda con el esperado para una correcta aplicación del procedimiento y que refleja la concordancia entre los cambios producidos en la orientación al cliente y su reflejo en la satisfacción de éste. Se produjo un incremento del GOC y del ISC de 13.3° y 11.4%, respectivamente.

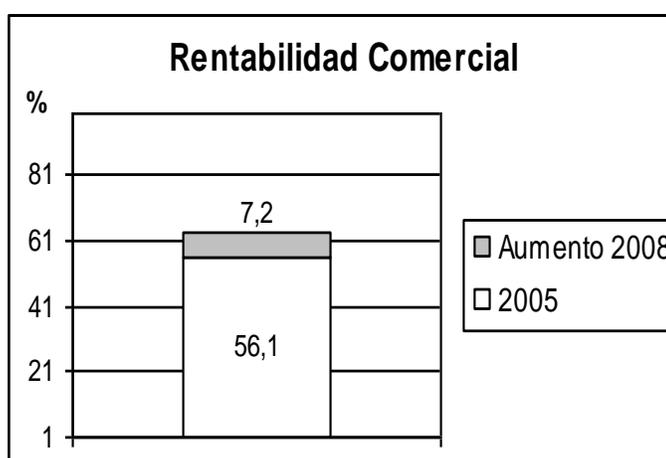


**Figura 3.7: Resultados de la evolución del vector de orientación al cliente en PALMARES Sancti Spíritus (2005-2008).** Fuente: Elaboración propia.

La rentabilidad comercial de PALMARES Sancti Spíritus evolucionó favorablemente en el período con un incremento del 7.2% (Figura 3.8).

En el año 2005 se alcanzó un valor de 56.1%, sobre la base de reducir costos; situación que afectó las acciones de marketing y la capacitación del personal. Este factor puede agregarse al análisis del bajo comportamiento del GOC y el ISC.

Para el 2008 se alcanzó un valor de 63.3%. Se destinó presupuesto a las actividades de marketing y su planificación, así como a los programas de capacitación elaborados, éstos a pesar de incrementar los gastos no afectaron la rentabilidad comercial, debido al incremento de las ventas en el período. Este hecho conlleva a considerar la incidencia del procedimiento como positiva.



**Figura 3.8: Evolución de la rentabilidad comercial de PALMARES Sancti Spíritus (2005-2008).** Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la rentabilidad comercial por establecimientos, el comportamiento fue favorable en casi todos, solo algunas entidades pequeñas dentro de la UEB de Gastronomía Ligera de Sancti Spíritus fueron irrentables pero no llegaron a afectar la rentabilidad general de esta UEB.

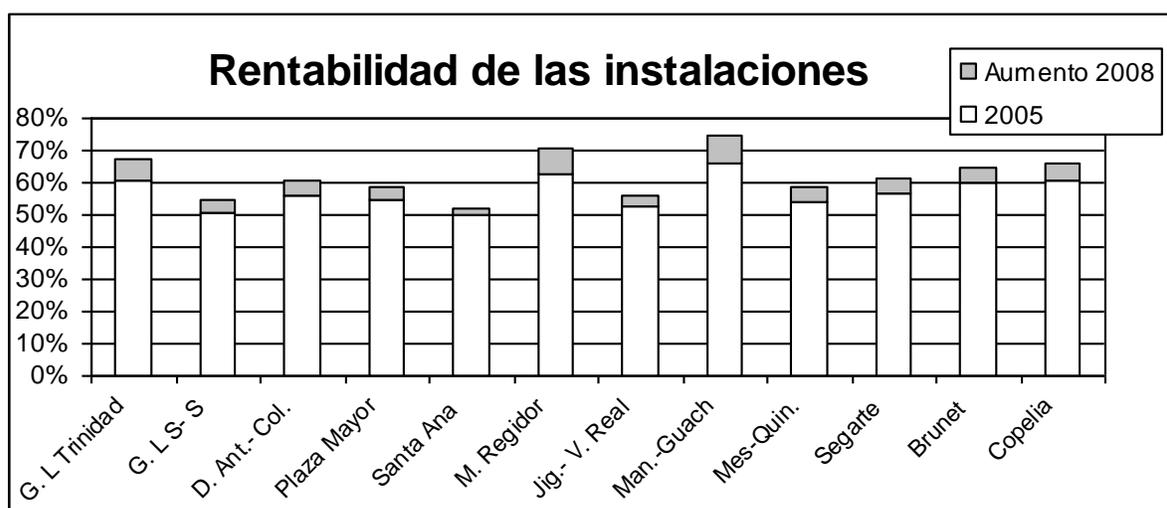
En el 2005 las instalaciones más rentables fueron el Restaurante Hostal Mesón del Regidor y el complejo de restaurantes Manaca-Guachinango con una rentabilidad del 62.91% y 66.24% respectivamente. Unido a las más rentables aparecen también la UEB Gastronomía Ligera Trinidad con un 60.45% de rentabilidad. El restaurante menos rentable es Santa Ana con un 49.73% de rentabilidad debido a que éste es uno de los restaurantes más pequeños y los costos afectan el margen bruto. La UEB Gastronomía Ligera Sancti Spíritus es mucho menos rentable que la de Trinidad, con un 50.68% de rentabilidad, por tener menor cantidad de

puntos de venta y ser esta zona de menor movimiento turístico. Por último el complejo de restaurantes Jigüe- Vía Real es el menos rentable, con un valor del 52.35%.

En el 2008 se mantuvo una distribución similar de las rentabilidades por instalaciones obteniéndose incrementos significativos y alcanzando los resultados siguientes:

- Gastronomía Ligera Trinidad: 67.05%
- Gastronomía Ligera Sancti Spíritus: 54.88%
- Don Antonio – Colonial: 60.38%
- Plaza Mayor: 58.65%
- Santa Ana: 51.83%
- Mesón del Regidor: 70.71%
- Jigüe – Villa Real: 56.15%
- Manaca – Guachinango: 74.64%
- Mesón – Quinta: 58.88%
- Segarte: 61.36%
- Brunet: 64.88%
- Copelia: 65.83%

En la Figura 3.9 aparecen los resultados mencionados del comportamiento de la rentabilidad comercial para el período analizado en PALMARES sancti Spíritus.



**Figura 3.9: Evolución de la rentabilidad comercial para los establecimientos de PALMARES Sancti Spíritus (2005-2008).** Fuente: elaboración propia.

Las estrategias de mejora establecidas con la aplicación del procedimiento para PALMARES Sancti Spíritus fueron las siguientes:

- Diseñar la estrategia de marketing de la red extrahotelera con alcance a todas las instalaciones.
- Diseñar e implantar un Sistema de Gestión de la Calidad que permita incidir en la mejora continua de los procesos.
- Elevar el nivel de informatización de la red extrahotelera y el uso de software de gestión.
- Estructurar y completar el Sistema de Información de Marketing de la red, asignando personal para estas funciones.

- Establecer programas de capacitación enfocados a integrar las acciones del personal en función de la orientación al cliente, desarrollando habilidades y conocimiento.
- Implementar acciones de marketing vivencial para mejorar la satisfacción del cliente.
- Potenciar la visibilidad de la red vía Internet para brindar a los clientes una imagen más atractiva y enriquecedora de todas las instalaciones y servicios que se prestan en la red.
- Diversificar la oferta extrahotelera para ofrecer un servicio más completo y único que conduzca a la fidelización de clientes.
- Elaborar nuevos mecanismos de atención al cliente y de prestación de servicios.
- Potenciar la relación con las Agencias de Viaje más rentables.
- Concentrar las acciones de marketing en los mercados emisores más rentables para la red: Europa, Asia y Canadá.

### **3.3 Valoración de la comprobación de la hipótesis de investigación a partir de los resultados de la aplicación del procedimiento**

Los resultados de la aplicación del procedimiento en las tres redes extrahoteleras seleccionadas aportan evidencias empíricas suficientes de su eficacia como instrumento metodológico para evaluar y mejorar la orientación al cliente y de esta forma contribuir a la mejora de la satisfacción de éste y la rentabilidad comercial de la red.

Para realizar un análisis confirmatorio que apoye estadísticamente los resultados obtenidos en las redes extrahoteleras objeto de estudio práctico, se procedió a realizar un análisis no paramétrico del comportamiento de las variables estudiadas. Para el procesamiento de la información se utilizó el paquete estadístico SPSS para Windows.

El análisis no paramétrico del grado de orientación al cliente se realizó por medio de la prueba de Wilcoxon y la de los Signos. Se encontraron diferencias altamente significativas para cada red en la comparación del “antes” y “después” de la aplicación del procedimiento (Anexo 17). En cuanto a la satisfacción del cliente, el análisis en la vertical se realizó a través de las medianas y horizontalmente a través de los signos. Se compararon los resultados de las redes entre sí, en la misma red antes y después de aplicar el procedimiento y el análisis de todas contra todas en el tiempo. Se encontraron diferencias altamente significativas en los tres análisis como puede apreciarse en el Anexo 18. Para la comparación de la rentabilidad entre los años 2005 y 2008 se realizaron pruebas no paramétricas (Wilcoxon y Signos), las que arrojaron diferencias altamente significativas, tanto a nivel global como por redes extrahoteleras (Anexo 19).

Considerando el análisis realizado por otros autores (Castellanos Castillo, 1998; Ibarra Mirón, 2003; Sotolongo Sánchez, 2005; Diéguez Matellán, 2008) para la evaluación y validación de

procedimientos, por medio del criterio de expertos, se procedió a la aplicación de un cuestionario (Anexo 20) cuyos resultados se resumen en la Tabla 3.10.

**Tabla 3.10: Criterios de validación de la hipótesis de investigación**

<b>Los procedimientos (general y específicos) propuestos en la investigación, en su conjunto:</b>	<b>Media</b>	<b>Mediana</b>	<b>Moda</b>
Permiten efectuar un complejo proceso analítico de forma relativamente simple, sencilla y de fácil aplicación en general.	5,00	5	5
Resultan pertinentes para las condiciones actuales que presenta la industria extrahotelera cubana, pudiendo ser adoptados íntegramente.	4,63	5	5
Sugieren la posibilidad de aplicarse a redes extrahoteleras con características no necesariamente idénticas.	4,25	4	4
Posibilitan obtener toda la información requerida para su aplicación.	5,00	5	5
Poseen consistencia lógica a partir de su estructura, secuencia, interrelación de aspectos y coherencia metodológica interna.	5,00	5	5
Contribuyen a mejorar la proactividad de los sistemas de gestión de las redes extrahoteleras.	4,63	5	5
Impulsan la introducción de la cultura de orientación al cliente en las redes extrahoteleras.	5,00	5	5
Se ajustan a enfoques integrales y sistémicos en la implementación de la orientación al cliente.	4,88	5	5
Se articulan con el sistema de dirección y gestión empresarial, perfeccionando la gestión de las redes extrahoteleras y su orientación al cliente.	4,38	4	4
Permiten tomar decisiones, científicamente fundamentadas, para la formulación de estrategias de mejora de la orientación al cliente, a partir de su evaluación, en las redes extrahoteleras seleccionadas.	4,88	5	5
Se aplican de forma racional al objeto de estudio práctico, contribuyendo a mejorar la satisfacción del cliente y la rentabilidad comercial en las redes extrahoteleras.	5,00	5	5

Fuente: Elaboración propia.

Estos resultados también contribuyen a validar los distintos procesos analíticos-deductivos contenidos en la estructura del procedimiento general, aportando con ello, sólidas evidencias a la demostración de su capacidad para evaluar el grado de orientación al cliente y facilitar la planificación e implementación de estrategias para mejorarlo, como contribución a elevar la satisfacción del cliente y la rentabilidad comercial en redes extrahoteleras, como se pone en evidencia en los tres casos estudiados.

Las bondades que presenta el procedimiento general, con sus correspondientes procedimientos de apoyo, lo destacan por su correspondencia con las tendencias modernas sobre gestión empresarial, así como por su consistencia lógica dada a partir de su estructura, secuencia lógica, interrelación de aspectos y coherencia interna. Las etapas del procedimiento fueron comprensibles y asimilables por parte del personal involucrado, en los marcos que fija su complejidad inherente, lo cual habla a favor de su parsimonia. A juicio de este autor y de los expertos consultados, es posible extender la aplicación del procedimiento a otras redes extrahoteleras cubanas, con sus correspondientes adecuaciones, demostrando así su flexibilidad y generalidad al manifestarse como “tecnología consultora” y posible también de aplicar de forma independiente por las redes extrahoteleras; resultando pertinente para las condiciones actuales que presenta la industria extrahotelera cubana, pudiendo ser adoptado íntegramente. El procedimiento facilita además, a partir de su enfoque integral y sistémico, el proceso de mejoramiento continuo, al permitir formular e implementar estrategias de mejora de la orientación al cliente. Todo esto se materializa por la posibilidad de obtener toda la información requerida para su aplicación.

La aplicación del procedimiento trajo como consecuencia beneficios para las redes, que conformaron el objeto de estudio práctico, al permitirles evaluar y mejorar su grado de orientación al cliente y contribuir a mejorar la satisfacción de los clientes y la rentabilidad comercial; potenciar el enfoque estratégico con vista a la toma de decisiones efectivas, basadas en datos y hechos; mejorar la motivación de los directivos y trabajadores por satisfacer las necesidades del cliente; identificar los procesos de relación con el cliente; evaluar y mejorar un gran número de indicadores de orientación al cliente; aplicar herramientas prácticas para viabilizar la evaluación cuantitativa y cualitativa del GOC; establecer una cultura de cambios proactivos en la organización con vistas a evaluar su efecto en las variables de resultado, a partir del permanente ajuste de las estrategias de mejora y el aprendizaje colectivo.

### **3.4 Conclusiones parciales**

1. La aplicación del procedimiento general, con sus correspondientes procedimientos específicos, permitió demostrar su factibilidad como instrumento metodológico efectivo para evaluar y mejorar el grado de orientación al cliente. La valoración cuantitativa de esta variable mejoró de forma altamente significativa en las tres redes extrahoteleras objeto de estudio práctico, con resultados positivos en 27 indicadores en CARACOL Sancti Spíritus, 24 indicadores en ARTEX Sancti Spíritus y en todos los indicadores en PALMARES Sancti Spíritus, según el análisis estadístico realizado.
2. Los procedimientos específicos de planificación e implementación de estrategias de mejora facilitaron, de forma proactiva, el proceso de orientación al cliente de las redes extrahoteleras analizadas. Las dimensiones más favorecidas en las tres redes fueron Dominio del Marketing Mix por el Personal, Gestión Estratégica y Sistema de Información de Marketing. En PALMARES Sancti Spíritus se destaca también el incremento en la dimensión Procesos Relacionales.
3. El vector de orientación al cliente, el análisis de congruencia y los tableros de comando que contempla el procedimiento general constituyeron herramientas prácticas que permitieron a los directivos, de las tres redes extrahoteleras objeto de estudio práctico, comprender la evolución de la organización en el tiempo, en cuanto a la orientación al cliente y la satisfacción de éste, facilitando el proceso de toma de decisiones y el establecimiento de estrategias de mejora. El software GORCLI (Versión 1.0) constituyó una aplicación informática de apoyo que facilitó el proceso de captación de datos, almacenamiento, procesamiento y presentación de los resultados; contribuyendo a brindar una información más completa para el análisis.
4. La mejora del GOC contribuyó de forma altamente significativa a elevar la satisfacción del cliente y la rentabilidad comercial en las redes extrahoteleras objeto de estudio práctico. El ISC mejoró en los 10 atributos generales del servicio para las tres redes. En cuanto a la rentabilidad comercial, ésta mejoró en el 78,1% de las instalaciones de CARACOL Sancti Spíritus, en el 96,4% de las instalaciones de ARTEX Sancti Spíritus y en el 100% de las instalaciones de PALMARES Sancti Spíritus.
5. La adopción e implementación sistemática del procedimiento general propuesto, con enfoque integral y sistémico, en las tres redes extrahoteleras objeto de estudio práctico, evidenció el cumplimiento de los principios y premisas en que se sustenta, lo cual fue validado por expertos; contribuyendo también a proporcionar un conjunto de beneficios tangibles e intangibles que hablan a favor de sus bondades.

# **CONCLUSIONES GENERALES**

## CONCLUSIONES GENERALES

Como resultado de la presente investigación, pudo arribarse a las conclusiones generales siguientes:

1. El estudio de la literatura especializada manifiesta poca claridad en la operacionalización de la variable orientación al cliente, cuyo estudio ha estado diluido y parcialmente tratado dentro de las investigaciones de orientación al mercado, así como la carencia de procedimientos que consideren las dimensiones e indicadores de esta variable para evaluar y mejorar la orientación al cliente de forma global.
2. El procedimiento general propuesto, para evaluar y mejorar el grado de orientación al cliente en redes extrahoteleras, contribuye al cambio del paradigma tradicional de orientación al mercado hacia el de orientación al cliente como variable global que conduce a orientar las estrategias, procesos, sistemas y personas hacia el cliente en las organizaciones. Esta variable es analizada con un enfoque filosófico, cultural, estratégico y operativo.
3. En la investigación se definen cinco dimensiones y veintiocho indicadores que caracterizan la variable orientación al cliente, así como un número considerable de criterios de decisión para cada indicador que facilitan conocer la situación de las redes extrahoteleras en cuanto a su grado de orientación al cliente y viabilizan el proceso de toma de decisiones.
4. Las herramientas matemáticas y gráficas diseñadas integran y definen un grupo de novedades para evaluar el grado de orientación al cliente, representar el vector de orientación al cliente y realizar el análisis de congruencia, que se apoyan en tableros de comando; facilitando la visualización del estado de la organización y permitiendo valorar de forma cuantitativa y cualitativa los indicadores y dimensiones de orientación al cliente y del índice de satisfacción de éstos. El proceso de captación de datos, almacenamiento, procesamiento y presentación de los resultados se facilita con el uso del software GORCLI (Versión 1.0).
5. La aplicabilidad del procedimiento general y los específicos propuestos, en redes extrahoteleras, se manifiesta por su pertinencia, consistencia lógica, suficiencia y parsimonia, conformando un sistema coherente que contribuye a evaluar y mejorar el grado de orientación al cliente y sirven como instrumento metodológico, viable y con utilidad práctica, para los directivos en la búsqueda proactiva de la mejora continua de la satisfacción del cliente y el incremento de los beneficios económicos; se evidencia

además la necesaria flexibilidad y generalidad al aplicarse íntegramente en tres redes extrahoteleras diferentes.

6. La aplicación del procedimiento propuesto, en las redes extrahoteleras PALMARES, CARACOL y ARTEX de Sancti Spíritus permitió tomar decisiones, científicamente fundamentadas, para la planificación e implementación de estrategias de mejora de la orientación al cliente, demostrando su factibilidad para evaluar y mejorar la orientación al cliente y contribuir a elevar la satisfacción de éste y la rentabilidad comercial, permitiendo con esto comprobar la hipótesis de investigación planteada.

# **RECOMENDACIONES**

## RECOMENDACIONES

1. Evaluar la incidencia de la mejora del grado de orientación al cliente de las redes extrahoteleras en otras variables de resultado tales como cuota de mercado, imagen percibida y fidelización de clientes, como contribución al desarrollo de la investigación científica relacionada con esta temática.
2. Realizar investigaciones estratificadas para evaluar la incidencia de la evolución del GOC en la satisfacción del cliente, evaluada a partir de atributos específicos relacionados con el servicio en particular o con las características de las instalaciones.
3. Desarrollar la filosofía de orientación al cliente a nivel de destino turístico a partir de investigaciones que evalúen el grado de orientación al cliente de los destinos, partiendo de un enfoque de cooperación entre las organizaciones que intervienen en la atención al visitante.
4. Incorporar al software GORCLI (Versión 1.0) nuevos módulos que incluyan el cálculo y análisis de la rentabilidad comercial y otras variables de interés para la toma de decisiones por los directivos, así como darle su acabado desde el punto de vista de la ingeniería de software para su registro como producto informático.

# **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Abreu Ledón, R. (2004). Modelo y procedimiento para la toma de decisiones de inversión sobre el equipamiento productivo en empresas manufactureras cubanas. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad Central "Martha Abreu" de Las Villas. Villa Clara, Cuba.
2. Alabart Pino, Yesmín y Portuondo Vélez, A. L. (2005). "Diagnóstico de la cultura organizacional. Aplicación en el sector turístico". *Retos Turísticos*, Vol. 3, No. 2, pp. 8-19.
3. Albrecht, K. y Bradford, L. (1997). La excelencia en el servicio. 3R Editores LTDA. Santa Fe de Bogotá, Colombia.
4. Alcaide Casado, J. C. (2004). "La discriminación positiva del cliente". [www.marketingmk.com](http://www.marketingmk.com) [Consulta: septiembre de 2004].
5. Alet, J. (1994). Marketing Relacional. Gestión 2000. Barcelona, España.
6. Alfonso Robaina, D. (2007). Modelo de dirección estratégica para la integración del sistema de dirección de la empresa. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría". Ciudad de la Habana, Cuba.
7. Alicia Alles, M. (2007). Dirección estratégica de Recursos Humanos. Casos. Ediciones Granica S.A. España.
8. Amat, J. (2000). Control de Gestión: una perspectiva de dirección. Editorial Gestión 2000. Barcelona, España.
9. Amat Salas, O. y Dowds, J. (1998). Qué es y cómo se construye el cuadro de mando integral. Harvard Deusto. España.
10. American Marketing Association (2004). "Marketing redefined". *Marketing News*, September, pp. 17-18.
11. Appiah-Adu, K. y Singh, S. (1998). "Customer orientation and performance: A study of SMEs". *Management Decision*, Vol. 36, No. 6, pp. 385-394.
12. Appiah-Adu, K. (1998). "Market Orientation and Performance: Empirical Tests in a Transition Economy". *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 6, No. 1, March, pp. 25-45.
13. Arjona Torres, M. (1999). Dirección estratégica - un enfoque práctico: principios y aplicaciones de la gestión del rendimiento. Ediciones Díaz de Santos. España.
14. Barreiro Pousa, L. (2002). Enfoque estratégico de Marketing para el comercio minorista de bienes en Cuba. Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Económicas. Universidad de La Habana. Ciudad de la Habana, Cuba.

15. Barroso, C. y Martín, E. (1999). "La orientación al mercado: presentación". *Revista de Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 5, No. 3, pp. 11-19.
16. Beltrán Costa, R. (2002). "El Balanced Scorecard y la estrategia empresarial". <http://www.tablerodecomando.com/site/pensamiento.htm> [Consulta: enero de 2004].
17. Bernal Prado, Marilyn; Conde Pérez, E. y Carbonell Duménigo, A. (2005). "La Gestión de Marketing en el Turismo". *Investigación y Marketing*. No. 87, Junio, pp. 6-11.
18. Berry, L.L. (2001). *Descobriendo a essência do serviço*. Qualitymark Editora Ltda. Brasil.
19. Betancourt García, María Elena et al. (2006). "La competitividad turística de Santa Lucía; una aplicación de la relación difusa de preferencia". *Retos Turísticos*, Vol. 5, No. 2-3, pp. 29-38.
20. Bettencourt, L. y Brown, S. (1997). "Contact employees: relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviours". *Journal of Retailing*, Vol. 73 No. 1, pp. 39-61.
21. Bettencourt, L. y Brown, S. (2003). "Role stressors and customer-oriented boundary-spanning behaviours in service organizations". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 31, No. 4, pp. 394-408.
22. Biasca, R. E. (2002). "Performance Management. Los 10 pasos para construirlo". <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/archivocs/degerencia/gerno2.zip> [Consulta: enero de 2003].
23. Bigné, E. y Sánchez, J. (2001). "Tourism Image, Evaluations Variables and After Purchase Behaviour: Inter-Relationship". *Tourism Management*, No. 22, pp. 607-616.
24. Blanco Prieto, A. y Blanco Prieto, F. (2007). *Trabajadores competentes: Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias*. Editorial ESIC, España.
25. Boshoff, C. y Tait, M. (1996). "Quality perceptions in the financial services sector. The potencial impact of internal marketing". *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 7, No. 5, pp. 5-31.
26. Bote Gómez, V. (1990). *Planificación económica del turismo. De una estrategia masiva a una artesanal*. Editorial Trillas, D. F., México.
27. Brown, T. et al. (2002). "The customer orientation of service workers: Personality trait determinants and effects on self and supervisor performance ratings". *Journal of Marketing Research*, Vol. 39, Febrero, pp. 110-119.

28. Buttle, F. (1996). "SERVQUAL: Review, Critique, Research Agenda". *European Journal of Marketing*, Vol. 30, No. 1.
29. Cadogan, J. y Diamantopoulos, A. (1995). "Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation construct: integration and internationalization". *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 3, pp. 41-60.
30. Camisón Zornoza, C. y Bou, J. C. (2000). "La calidad percibida en la empresa: desarrollo y validación de un instrumento de medida". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 9, No. 1, pp. 9-24.
31. Campintruz Pérez, L. y Rizo Cabrera, Celia. (1998). Indicadores e investigación educativa. (folleto). Universidad de Oriente. Santiago de Cuba, Cuba.
32. Carbonell Duménigo, A. et al. (2003). "La información turística. Recurso estratégico para lograr el éxito". *Gestión de Hoteles y Empresas Turísticas*, No. 54, Noviembre/Diciembre, pp. 16-21.
33. Carbonell Duménigo, A. et al. (2004). "La investigación de mercados en el turismo. El emisor". *Gestión de Hoteles y Empresas Turísticas*, No. 55, Enero/Febrero, pp. 46-52.
34. Carbonell Duménigo, A. (2006a). Procedimiento para mejorar la orientación al cliente en redes extrahoteleras. Implementación en PALMARES. Centro Universitario "José Martí Pérez". Tesis presentada en opción al grado científico de Master en Dirección. Sancti Spíritus, Cuba.
35. Carbonell Duménigo, A. et al. (2006b). "Sistemas informativos para el mejoramiento continuo de las organizaciones", en CD ROM II Simposio Internacional "Sociedad, Turismo y Desarrollo Humano 2006", CUSS. Sancti Spíritus.
36. Carbonell Duménigo, A. et al. (2006c). "La estrategia de dirección y su orientación al cliente", en CD ROM II Simposio Internacional "Sociedad, Turismo y Desarrollo Humano 2006", CUSS. Sancti Spíritus.
37. Carbonell Duménigo, A. et al. (2007). "Orientación hacia el cliente a través de la estrategia de marketing relacional. Aplicación en el Servicentro Oro Negro "Yayabo" de Sancti Spíritus". *Folleto Gerenciales*, Año XI, No. 4, Abril, pp. 32-42.
38. Carbonell Duménigo, A. (2009). "Procedimiento GORCLI para determinar y mejorar el grado de orientación al cliente". *Retos Turísticos*, Vol. 8, No. 1.
39. Carlzon, J. (1993). El momento de la verdad. Editorial Díaz de Santos. Madrid, España.
40. Carrión, J. (2005). "La estrategia centrada en el cliente: del marketing relacional al CRM". [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com) [Consulta: febrero de 2005].

41. Caruana, A. y Calleya, P. (1998). "The effect of internal marketing on organisational commitment among retail bank managers". *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 16, No. 3, pp. 108-116.
42. Casanova, A. et al. (2002). *Estructura económica de Cuba*. Editorial Félix Varela. La Habana, Cuba.
43. Castellanos Castillo, J. R. (1998). *Rediseño organizativo de las organizaciones de producción cañera con enfoque participativo. Aplicación al modelo UBPC*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Santa Clara, Cuba.
44. Castro Ruz, F. (2003). *Palabras en la inauguración del Hotel Playa Pesquero*. Holguín, Cuba.
45. Chaos Yeras, Mabel Teresa. (2006). "Turismo urbano, alternativa sustentable para la conservación de las ciudades". *Retos Turísticos*, Vol. 5, No. 2-3, p. 52-58.
46. Chase, R. et al. (2000). *Administración de operaciones*. Mc Graw Hill Interamericana, S.A, Octava edición. Santa Fe de Bogotá, D.C, Colombia.
47. Conde Pérez, E. (2003). *Procedimientos para mejorar la orientación al mercado. Aplicaciones en hoteles de la provincia de Sancti Spíritus*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad Central "Martha Abreu" de Las Villas. Villa Clara, Cuba.
48. Conde Pérez, E.; Bernal Prado, Marilyn y Carbonell Duménigo, A. et al. (2003). "El producto turístico visto como un conjunto de atributos". *Investigación y Marketing*. Nº 80, Septiembre, pp. 47-54.
49. Correa de Molina, Cecilia. (2004). *Currículo dialógico, sistémico e interdisciplinar. Subjetividad y desarrollo humano*. Cooperativa Editorial Magisterio. Bogotá, Colombia.
50. Creelman, J. (1998). *Building and implementing a balanced scorecard – internacional best practice in strategy implementation*. Bussiness Intelligence. Londres.
51. Crio, P. (2005). "Administración de procesos". <http://www.monografias.com> [Consulta: febrero de 2005].
52. Cronin, J. Jr. y Taylor, S. A. (1994). "SERVPERF vs. SERVQUAL: Reconciling performance-based and perceptions minus expectations measurement of service quality". *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 1, pp. 125-131.
53. Cuesta Santos, A. (1997). *Tecnología de los Recursos Humanos*. ISPJAE. Ciudad de la Habana, Cuba.

54. Cuétara Sánchez, L. (2000). Modelo de evaluación de empresas de transporte turístico. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas. Universidad de La Habana. Ciudad Habana, Cuba.
55. Day, G. S. (1994). "The capabilities of market-driven organizations". *Journal of Marketing*, Vol. 58, October, pp. 37-52.
56. De Miguel Guzmán, Margarita. (2006). Tecnología para la planeación integral de los recursos humanos. Aplicación en entidades hoteleras del destino Holguín. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Holguín, Cuba.
57. Desphande, R.; Farley, J. U. y Webster, F. E. (1993). "Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis". *Journal of Marketing*, Vol. 57, January, pp. 23-37.
58. Desphande, R. (1996). "Understanding Market Orientation: A Prospectively Designed Meta-Analysis of the Three Market Orientation Scales". *Marketing Science Institute Working Paper*, Vol. 96, Diciembre.
59. Desphande, R. y Farley, J. U. (1998). "Measuring market orientation: Generalization and synthesis". *Journal of Market-Focused Management*, Vol. 2, No. 3, pp. 213-232.
60. Diamantopoulos, A. y Hart, S. (1993). "Linking Market Orientation and Company Performance: Preliminary Evidence on Kohli and Jaworski's Framework". *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 1, No. 2, June, pp. 93-121.
61. Díaz Fernández, Ileana et al. (2006). "Marketing en Cuba: un estudio necesario". *Folleto Gerenciales*, Año X, No. 1, febrero, pp. 5-55.
62. Díaz Gorino, A. (2002). "La Gestión por Procesos". [www.jcedes.com](http://www.jcedes.com) [Consulta: agosto, 2004].
63. Diéguez Matellán, Evis Lisett (2008). Contribución a la planificación de servicios complementarios extrahoteleros en destinos turísticos. Aplicación varadero. Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
64. Donaldson, B. (1993). "Customer driven organizations can smile". *Proceedings of the Annual Conference of the Marketing Education Group*, Vol. 1, pp. 243-55.
65. Donovan, D.; Brown, T. y Mowen, J. (2004). "Internal benefits of service-worker customer orientation: job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviors". *Journal of Marketing*, Vol. 68, Enero, pp. 128-146.

66. Faraday Ezquerro, Ivette. (2005). Estrategia de Marketing Relacional para el Grupo Empresarial Extrahotelero Palmares S.A Sucursal Sancti Spiritus con vistas a mejorar los niveles de posicionamiento en el mercado. Trabajo de Diploma. Centro Universitario de Sancti Spiritus. Cuba.
67. Fariña, G. (2006). Teoría económica del Turismo. Alianza Editorial. Madrid, España.
68. Fernández, H. (2005). "Orientación hacia el consumidor". [http://www.buscarportal.com/articulos/iso\\_9001\\_gestion\\_calidad.html](http://www.buscarportal.com/articulos/iso_9001_gestion_calidad.html) [Consulta: octubre de 2005].
69. Ferradaz García, I. (2001). "La espiral del turismo". *Revista Habanera*. No 2.
70. Ferrer, R. (1997). "La Gestión Emocional: Gestión Ética y Gestión Estratégica en las Pequeñas y Grandes Empresas". *Alta Dirección*, Vol. 196, Año XXXII, Noviembre-Diciembre, pp. 15-28.
71. Figuera, M. A. (2000). "Turismo y desarrollo, las recientes experiencias cubanas y su proyección al futuro". *Business Tips on Cuba*, No. 5.
72. Fornieles Sánchez, Luz Marina. (2009). "Mirada retrospectiva a medio siglo de turismo en Cuba". [www.cubatrael.com](http://www.cubatrael.com) [Consulta: enero del 2009].
73. Galgano, A. (1995). Las Siete Herramientas de la Calidad Total. Editorial Díaz de Santos. España.
74. Gallego, J. F. (1994). Hostelería y Productividad. Editora Olimpo Graf S.A. Madrid, España.
75. Ganesan, S. (1994). "Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships". *Journal of Marketing*, Vol. 58, April, pp. 1-19.
76. García Buades, E. (2001). Calidad del servicio en hoteles de sol y playa. Editorial Síntesis. Madrid, España.
77. García, S. y Dolan, S. (1997). La Dirección por Valores: El cambio más allá de la DPO. McGraw - Hill. Madrid, España.
78. Gascón González, Daimés et al. (2007). "Turismo alternativo. Vía para la diversificación de un destino". *Retos Turísticos*, Vol. 6, No. 3, p. 31-38.
79. Goebel, D.; Marshall, G. y Locander, W. (2004). "An organizational communication-based model of individual customer orientation of nonmarketing members of a firm". *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 12, Marzo, pp. 29-56.
80. González Benito, O. y González Benito, J. (2005). "Cultural vs. Operacional Market Orientation and Objective vs. Subjective Performance: Perspective of Production and Operations". *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, pp. 797-829.

81. González Ferrer, J. R. (2008). "Dimensiones de la oferta complementaria en el destino turístico de Holguín desde la perspectiva de los clientes". *Retos Turísticos*, Vol. 7, No. 1-2, pp. 11-15.
82. González González, Rosa (2007). "Metodología para establecer orden de prioridad de intervención en un Centro Histórico con vista a su desarrollo turístico". *Retos Turísticos*, Vol. 6, No. 2, pp. 9-13.
83. González Méndez, L. (2002). "El Enfoque de Procesos". [www.uh.cu/centros/ceec/Enfoquedeprocesos](http://www.uh.cu/centros/ceec/Enfoquedeprocesos) [Consulta: abril de 2004].
84. Greenley, G. E. (1995a). "Forms of market orientation in U.K. companies". *Journal of management studies*, Vol. 32, No. 1, Enero, pp. 47-66.
85. Greenley, G.E. (1995b). "Market Orientation and Company Performance: Empirical Evidence from U.K. Companies". *British Journal of Management*, Vol. 6, pp. 1-13.
86. Grönroos, C. (1989). "Defining marketing: a market-oriented approach". *European Journal of Marketing*, Vol. 23, No. 1, pp. 52-60.
87. Grupo ISMI. (2005). "Marketing para empresas de servicios y dirección estratégica del servicio al cliente". [www.marketingdeservicios.com](http://www.marketingdeservicios.com) [Consulta: octubre de 2005].
88. Grupo ISMI. (2006). "Cómo implantar la orientación al cliente". [www.marketingdeservicios.com](http://www.marketingdeservicios.com) [Consulta: enero de 2006].
89. Gummesson, E. (1996). "Relationship marketing and imaginary organizations: a synthesis". *European Journal of Marketing*, Vol. 30, No. 2, pp. 31-44.
90. Gummesson, E. (2002). "Relationship marketing and a new economy: it's time for de-programming", *Journal of Services Marketing*, Vol. 16, No. 7, pp. 585-589.
91. Gutiérrez Castillo, O. y Gancedo Gaspar, Nélica (2000). "Cuba: una década de desarrollo turístico". [www.fas.harvard.edu](http://www.fas.harvard.edu) [Consulta: septiembre de 2003].
92. Harris, LI. (2001). "Market orientation and performance: objective and subjective empirical evidence from UK companies". *Journal of Management Studies*, Vol. 31, No. 1, pp. 17-43.
93. Hartline, M. y Ferrell, O. (1996). "The management of customer-contact service employees: an empirical investigation". *Journal of Marketing*, Vol. 60, Octubre, pp. 52-70.
94. Hee Yoon, M.; Hyun Seo, J. y Seog Yoon, T. (2004). "Effects of contact employee supports on critical employee responses and customer service evaluation". *Journal of Services Marketing*, Vol. 18, No. 5. pp. 395-412.
95. Hennig-Thurau, T. (2004). "Customer orientation of service employees". *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 15, No. 5, pp. 460-478.

96. Hermann, A y Thurm, M.(2000). "Customer relationship Marketing (CRM)". *Die Wiederentdeckung des Kunden im Marketing Controlling*, No. 10. pp. 469-476.
97. Hernández, J. (1997). "Marketing de Servicios". [www.monografias.com](http://www.monografias.com) [Consulta: septiembre de 2000].
98. Hernández Lugo, A. y García Gómez, J. (2003). "Experiencias de la introducción del enfoque por procesos en la industria del ocio". *Folleto Gerenciales*, Año VII, No. 5, Mayo, pp. 5-25.
99. Hernández Ruiz, Alma et al. (2004). "Marketing en Cuba: dónde nos encontramos". *Folleto Gerenciales*, Año VIII, No. 11, Noviembre, pp. 4-11.
100. Hernández Sampier, R. (2004). Metodología de la investigación. Editorial Félix Varela, Ciudad de la Habana, Cuba.
101. Herrera, K. C. y Martínez, C. (2000). "Reflexiones sobre la administración del nuevo milenio". *Centro Universitario de la Ciénega*, Año 2, No.10, Febrero, pp. 15 –18.
102. Hikimura, Myriam (2005). Consecuencias de la orientación al cliente en la satisfacción en el trabajo, el compromiso organizacional y la calidad en el servicio. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor. Universidad Autónoma de Barcelona. Barcelona, España.
103. Hocks, S. (1998). ¿Cómo medir la satisfacción del cliente? Ediciones Iberoamericanas, S.A. España.
104. Homburg, C. y Stock, R. (2004). "The link between salespeople's job satisfaction and customer satisfaction in a business-to-business context: a dyadic analysis". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 32, No. 2, pp. 144-158.
105. Hurtado de Mendoza F. S. (2003). "Cómo seleccionar los expertos". <http://www.monografias.com/> [Consulta: diciembre de 2003].
106. Iacobucci, D. et al. (1994). "The Calculus of Service Quality and Customer Satisfaction: Theoretical and Empirical Differentiation and Integration". *Journal of Consumer Psychology*, No. 2., pp. 257-286.
107. Ibarra Mirón, S. (2003). Modelo y procedimientos para el análisis y proyección competitiva de unidades estratégicas de fabricación en empresas manufactureras cubanas. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Santa Clara, Cuba.
108. ISO 9004-2 (1994). Sistema de Gestión de la Calidad en los Servicios.
109. Jaworski, B. J. y Kohli, A. K. (1993). "Market orientation: antecedents and consequences". *Journal of Marketing*, Vol. 57, Julio, pp. 53-70.

110. Juran, J. y Gryna, F. (1995). Análisis y planeación de la calidad: del desarrollo del producto al uso. Mc Graw- Hill. México.
111. Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2001). Cómo utilizar el cuadro de mando integral. Ediciones Gestión 2000, S. A. Barcelona, España.
112. Kirca, A.H. et al. (2005). "Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of its Antecedents and Impact on Performance". *Journal of Marketing*, Vol. 69, April, 24-41.
113. Kohli, A. K. y Jaworski, B. J. (1990). "Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications", *Journal of Marketing*, Vol. 54, April, pp. 53-70.
114. Kohli, A. K. y Jaworski, B. J. (1993). "A Measure of Market Orientation". *Journal of Marketing Research*, April.
115. Kohli, A. K., Jaworski, B. J. y Kumar, A. (1993). "MARKOR: A measure of market orientation", *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, November, pp. 467-477.
116. Kotler, P. (1996). Dirección de Marketing. 7ma Edición. Editorial Prentice Hall. Madrid, España.
117. Kotler, P. y Armstrong, G. (2004). Principles of Marketing. Décima edición. Pearson Education.
118. Kotler, P. (2004). "Los 10 principios del Nuevo Marketing", en Forum Mundial de Marketing y Ventas. Barcelona, España.
119. Kumar, K.; Subramanian, R y Yauger, C. (1998). "Examining the market performance relationship: a context specific study". *Journal of Management*, Vol. 24, No. 2, pp. 201-234.
120. Lage Dávila, C. (2002). Reunión Nacional de entidades turísticas. Comité ejecutivo del Consejo de Ministros. La Habana. Cuba.
121. Lambin, J. J. (1995). Marketing Estratégico. McGraw-Hill. Madrid, España.
122. Langerak, F. (2003). "An Appraisal of Research on the Predictive Power of Market Orientation". *European Management Journal*, Vol. 21, No. 4, pp. 447-464.
123. Lewis, R. C. y Chambers, R. E. (1989). Marketing Leadership in Hospitality. Van Nostrand Reinhold. New York.
124. Licata, J. et al. (2003) "On the trait antecedents and outcomes of service worker job resourcefulness: A hierarchical model approach". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 31, No. 3, pp. 256-271.

125. López, F. et al. (2003). "Aplicación del análisis de contenido al estudio de la imagen de un destino turístico". <http://www.uned.es> [Consulta: junio de 2003].
126. López-Fe, A. y Figueroa, C. M. (2002). *Persona y profesión: Procedimientos y técnicas de selección y orientación*. TEA Ediciones. España.
127. López Marín, F. (2001). *Factores condicionantes de la ventaja competitiva y de los resultados de las agencias de viajes en España: un estudio empírico de sus aspectos estratégicos más relevantes*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor. Universidad Autónoma de Barcelona. Barcelona, España.
128. Lovelock, C. (2002). *Mercadotecnia de servicios*. Tercera Edición. Prentice-Hall Hispanoamericana.
129. Llonch, J. (1993). *Orientación al Mercado y competitividad de la empresa*. EADA Gestión. Barcelona, España.
130. Llonch, J.; López, P. y Rialp, J. (1995). "El grau d'orientació als clients en els informes anuals de les entitats financeres". *Revista Econòmica de Catalunya*, Vol. 28, pp. 26-36.
131. Llórens, F.; Fuentes, M. y Molina, L. (2003). "Quality management in banking services: an approach to employee and customer perceptions". *Total Quality Management*, Vol. 14, No. 3, pp. 305-323.
132. Malhorta, N. y Mukherjee, A. (2003). "Analysing the commitment-service quality relationship: A comparative study of retail banking call centres and branches". *Journal of Marketing Management*, Vol. 19, pp. 941-971.
133. Malhorta, N. y Mukherjee, A. (2004). "The relative influence of organisational commitment and job satisfaction on service quality of customer-contact employees in banking call centres". *Journal of Services Marketing*, Vol. 18, No. 3, pp. 162-174.
134. Marrero Cruz, M. (2007). *Conferencia del Ministro de Turismo sobre las tendencias y perspectivas actuales del turismo en Cuba*. FITCUBA 2007.
135. Martín Fernández, R. (2001). "El desarrollo de los productos turísticos: perfeccionamiento de los estudios de concepto y de diseño", en I Simposio Internacional "Turismo y Desarrollo". Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". Varadero, Cuba.
136. Martín Fernández, R. (2006). *Principios, Organización y Práctica del Turismo*. Centro de Estudios Turísticos. Universidad de la Habana, Cuba.
137. Matos Rodríguez, H. (2005). *Turismo. Complete su conocimiento*. Libro electrónico. Escuela de Hotelería y Turismo de Varadero. Matanzas, Cuba.

138. Matsuno, K. y Mentzer, J. (2000). "The effects of strategy type on the market Orientation-Performance Relationship". *Journal of Marketing*, Vol. 64, pp. 1-16.
139. Maxham III, J. G. y Netemeyer, R. G. (2002). "A longitudinal study of complaining customers' evaluations of multiple service failures and recovery efforts", *Journal of Marketing*, Vol. 66, Octubre, pp. 51-71.
140. Maydeu, A. (2003). "Mapas de preferencias: un enfoque unificado". <http://www.uned.es/VII Congreso Metodología.htm> [Consulta: junio de 2003].
141. Mazaira Castro, A. et al. (2005). "Incidencia del grado de orientación al mercado de las organizaciones empresariales en el desarrollo de las capacidades estratégicas de marketing". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 14, No. 3, pp. 181-208.
142. McCarthy, E. J. y Perrault, W. D. (1984). *Basic Marketing*. Octava Edición. Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc.
143. McKenna, R. (1992). *Marketing de relacionamiento. Estrategias bem-sucedidas para a era do cliente*. Editora Campus Ltda.
144. Medina León, A. (2008). "La gestión y mejora de procesos". *Retos Turísticos*, Vol. 7, No. 1-2, p. 32.
145. Mengüç, B. (1996) "The influence of the market orientation of the firm on sales force behaviour and attitudes: further empirical results". *International Journal of Research in Marketing*, pp. 277-291.
146. MINTUR (2001). "Excelente futuro del turismo en Cuba". Informe de rendición de cuentas ante la Asamblea Nacional del Poder Popular de Cuba, en *Granma*, 4 de agosto.
147. Miranda González, F. J. et al. (2007). *Introducción a la Gestión de Calidad*. Delta Publicaciones, España.
148. Molina, S. (1991). *Conceptualización del turismo*. Editorial Limusa. México.
149. Moliner, M. A. y Callarisa, L. J. (1997). "El marketing relacional o la superación del paradigma transaccional". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 6, No. 2, pp. 67-80.
150. Mora, F. y Schupnik, W. (2002). "Rentabilidad y productividad en mercadeo". [www.monografias.com](http://www.monografias.com) [Consulta: diciembre de 2002].
151. Morera, O. (2004). "El Plan de Marketing". [www.monografias.com/elplandemarketing/](http://www.monografias.com/elplandemarketing/) [Consulta: junio de 2004].

152. Morgan, R. M. y Hunt, S. D. (1994). "The commitment-trust theory of relationship marketing". *Journal of Marketing*, Vol. 58, July, pp. 20-38.
153. Narver, J. C. y Slater, S. F. (1990). "The effect of a market orientation on business profitability", *Journal of Marketing*, October, pp. 22-35.
154. Narver, J. C.; Slater, S. F. y MacLachlan (2000). Total market orientation, business performance, and innovation. Marketing Science Institute. Cambridge.
155. Natalisa, D. y Subroto, B. (2003). "Effects of management commitment on service quality to increase customer satisfaction of domestic airlines in Indonesia". *Singapore Management Review*, Vol. 25, No. 1, pp. 85-104.
156. Negrín Sosa, E. et al. (2003). "La gestión por procesos. Una aplicación en empresas hoteleras". *Retos Turísticos*, Vol. 2, No. 1, pp. 41-46.
157. Nalebuff, B. y Brandenburger, A. (2004). Competencia. Editorial Norma. Colombia.
158. Noda Hernandez, M. (2004). Modelo y procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad Central "Martha Abreu" de Las Villas. Villa Clara, Cuba.
159. Nogueira Rivera, Dianelys; Medina León, A. y Nogueira Rivera, C. (2004). Fundamentos para el control de gestión empresarial. Editorial Pueblo y educación. Cuba.
160. Normas Cubanas (1981). INC - 49:81: Calidad. Métodos de expertos.
161. Nwankwo, S. (1995). "Developing a customer orientation". *Journal of Consumer Behavior*, Vol. 12, No. 5, pp. 5-15.
162. Ohmae, K. (1991). El mundo sin fronteras. Editorial McGraw-Hill.
163. Omachonu, V. y Ross, J. (2000). Principios de la Calidad Total. Editorial Diana. México.
164. Parasuraman, A.; Zeithaml, V.A. y Berry, L. (1985). "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research". *Journal of Marketing*, pp. 41-50.
165. Parasuraman, A. (1987). "Customer-oriented corporate cultures are crucial to services marketing success". *The Journal of Services Marketing*, Vol. 1, No. 1, pp. 39-46.
166. Pelham, A. (1993). "Mediating and moderating influences on the relationship between marketing orientation and performance". Thesis in Business Administration. The Pennsylvania State University.
167. Pérez Campaña, M. (2005). Contribución al control de gestión en la cadena de suministros. Modelo y procedimiento en organizaciones distribuidoras. Tesis

presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad Central "Martha Abreu" de Las Villas. Villa Clara, Cuba.

168. Pérez Campdesuñer, R. (2006). Modelo y procedimiento para la gestión de la calidad en el destino turístico holguinero. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Holguín, Cuba.
169. Pérez Campdesuñer, R. et al. (2007). "La satisfacción de los turistas como una eficaz vía de proyección de la imagen de un destino turístico". *Retos Turísticos*, Vol. 6, No. 1, pp. 31-34.
170. Pérez Martínez, A. y Carballo Ramos, E. (2007). "La gestión del conocimiento: valor agregado del producto turístico". *Retos Turísticos*, Vol. 6, No. 2, pp. 39-43.
171. Pérez Martínez, A. (2007). "Procedimiento para determinar los indicadores de la actitud hacia la calidad en trabajadores del turismo". *Retos Turísticos*, Vol. 6, No. 3, pp. 22-30.
172. Pettijohn, C.; Pettijohn, L. y Taylor, A (2002) "The influence of salesperson skill, motivation, and training on the practice of customer-oriented selling". *Psychology and Marketing*, Vol. 19, No. 9, pp. 743-757.
173. Picasso Manríquez, L. y Martínez Villegas, F. (2000). Ingeniería de servicios para crear clientes satisfechos y lograr ventajas competitivas, sustanciales y sostenibles, Ediciones Mc Graw –Hill. México.
174. Pizam, A. y Ellis, T. (1999). "Customer satisfaction and its measurement in hospitality enterprises". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 11, No. 7, pp. 326-339.
175. Pons García, R. C. y Martínez Martínez, C. C. (2004). "Imagen de destinos turísticos: el caso de Cuba desde el mercado emisor español". *Retos Turísticos*, Vol. 3, No. 1, pp. 18-30.
176. Porter, M. (1985). Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Editorial Diana, México, pp. 29.
177. Prahalab, C. K. y Ramaswamy, V. (2000). "Cooperación y competencia". *Harvard Business Review*, Vol. 5, Mayo-Junio, pp. 123-141.
178. Prensa Latina. (2008). "Turismo cubano crece en 2008 pese a crisis y huracanes". [www.trabajadores.cu](http://www.trabajadores.cu) [Consulta: enero del 2009].
179. Prensa Latina. (2009). "Ruta de Conquistadores en polo turístico cubano". <http://www.prensalatina.com.mx> [Consulta: enero del 2009].

180. Pümpin, C. (1993). Estrategia empresarial: Cómo implementar la estrategia en la empresa. Ediciones Díaz de Santos. España.
181. Quintana Rodríguez. et al. (2005). Efectos y futuro del turismo en la economía cubana. Editorial TRADINCO. Montevideo, Uruguay.
182. Reichheld, F. F. (1993). "Los beneficios de la gestión basada en la lealtad". *Harvard-Deusto Business Review*, Vol. 55, No.3, pp. 4-16.
183. Ríos Álvarez, Lucía y Gómez Castanedo, S. (2005). "Gestión de marketing en el marco de la filosofía de calidad y aprendizaje organizacional". *Folleto Gerenciales*, Año IX, No. 6, Junio, pp. 46-55.
184. Rodríguez Cano, C. et al. (2004). "A Meta-Analysis of the Relationship between Market Orientation and Business Performance: Evidence form Five Continents". *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 21, No. 2, pp. 179-200.
185. Rodríguez García, J. L. (2003). "Informe sobre los resultados económicos del 2002 y el plan económico para el año 2003", en *Granma*, 3 enero.
186. Rojas, H. (2005). "Mejoramiento de la calidad de servicios mediante la orientación al cliente y el compromiso de la empresa". <http://www.monografias.com> [Consulta: octubre de 2005].
187. Rubén, J. (2005). "Marketing e Investigación de Mercados". <http://www.gestiopolis.com> [Consulta: octubre de 2005].
188. Ruekert, R. W. (1992). "Developing a market orientation: an organizational strategy perspective". *Journal of Research in Marketing*, Vol. 9, Enero, pp. 225-245.
189. Ruiz-Olalla Corcuera, M. C. (2002). "Gestión de la calidad en el servicio a través de indicadores externos". <http://www.campus.com/leccion/calidadserv> [Consulta: enero de 2003].
190. Rust, R. y Oliver, R. (2000). "Should we delight the customer?". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, pp. 86-94.
191. Saaty, T. L. (1981). *The Analytic Hierarchy Process*. Editorial McGraw Hill. New York.
192. San Martín, S. (2003). *La relación del consumidor con las agencias de viajes*. Universidad de Burgos (ed).
193. Santesmases, M, M. (1999). *Marketing, Conceptos y Estrategias*. Ediciones Pirámide, S.A.. España.
194. Sarmenteros Bon, Ileana et al. (2004). "Propuesta de competencias laborales basadas en valores y procesos para hoteles todo incluido". *Retos Turísticos*, Vol. 3, No. 3, pp. 33-40.

195. Sarmenteros Bon, Ileana et al. (2007). "La utilización de métodos cuantitativos: una vía para la implementación de la gestión por competencia". *Retos Turísticos*, Vol. 6, No. 1, pp. 13-18.
196. Saxe, R. y Weitz, B. (1982). "The SOCO scale: a measure of the customer orientation of salespeople". *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, Agosto, pp. 343-351.
197. Schneider, B. (1987). "The people make the place". *Personnel Psychology*, Vol. 14, pp. 437-453.
198. SECTUR (1998). *Cómo desarrollar productos turísticos competitivos*. SECTUR. México D.F.
199. Serna Gómez, H. (2003). *Gerencia Estratégica*. Editorial 3R Panamericana Ltda. Bogotá D.C., Colombia.
200. Shaw, Rochelle. (2002). "Customer Relationship Management (CRM): Overview". <http://0-biblioteca.itesm.mx> [Consulta: septiembre de 2004].
201. Sheth, J. N. y Parvatiyar, A. (1995). "Relationship marketing in consumers markets: antecedents and consequences". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, No. 4, pp. 255-271.
202. Singh, S. y Ranchhod, A. (2004). "Market Orientation and customer satisfaction: Evidence from British machine tool industry". *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, pp. 135-144.
203. Slater, S. F. y Narver, J. C. (1994). "Market orientation, customer value, and superior performance". *Business Horizons*, Vol. 37, No. 2, pp. 22-28.
204. Slater, S. F. y Narver, J.C. (1995). "Market Orientation and the Learning Organization". *Journal of Marketing*, Vol. 59, pp. 63-74.
205. Slater, S. F. y Narver, J. C. (1998). "Customer-led and market-oriented: let's not confused the two". *Strategic Management Journal*, Vol. 19, No. 10. pp. 101-106.
206. Slater, S. F. y Narver, J. C. (2000). "The positive effect of a market orientation on business profitability: A balanced replication". *Journal of Business Research*, Vol. 48, No. 1, pp. 69-73.
207. Solomon, M. et al. (1985). "A role theory perspectiva on dyadic interactions: The service encounter". *Journal of Marketing*, Vol. 49, pp. 99-111.
208. Sotolongo Sánchez, María y Hernández Pérez, G. (2003). *Auditoría de Gestión de Recursos Humanos en pequeñas y medianas instalaciones turísticas*. Informe de investigación terminada. Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas. Villa Clara, Cuba.

209. Sotolongo Sánchez, María (2005). Procedimientos para la auditoría interna del sistema de gestión de recursos humanos en instalaciones turísticas hoteleras cubanas. Aplicación en pequeñas y medianas instalaciones turísticas hoteleras. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad Central "Martha Abreu" de Las Villas. Villa Clara, Cuba.
210. Stein, T. et al. (2004). "Estrategias de Segmentación". *The Marketing Intelligence Review*, No. 2, Septiembre.
211. Tatum (2006). "Tendencias del Sector Financiero en España". [www.marketingdirecto.com](http://www.marketingdirecto.com) [Consulta: diciembre de 2006].
212. Thakor, M. y Joshi, A. (2005). "Motivating salesperson customer orientation: Insights from the job characteristics model". *Journal of Business Research*, Vol. 58, pp. 584-592.
213. Torrens, María Isabel. (2004). Apuntes para el Plan de Ordenamiento del Centro Histórico de Camagüey. Dirección Provincial de Planificación Física.
214. Uncles, M. (2000). Market orientation. *Australian Journal of Management*, Vol. 25, No. 2.
215. Valls Figueroa, W. (2005). Procedimientos para la evaluación, análisis y diagnóstico de la calidad en destinos turísticos de sol y playa. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría". La Habana, Cuba.
216. Vargas, J. A. (2003). "Creando una estrategia CRM". <http://www.gestiopolis1.com> [Consulta: noviembre de 2003].
217. Vázquez Casielles, R. y Díaz Martín, Ana M. (2000). "Calidad del servicio y su influencia sobre la satisfacción, un enfoque fundamentado en el análisis conjunto para establecer estrategias de actuación en empresas de servicio turísticas". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 9, No. 1, pp. 35-56.
218. Villa González del Pino, Eulalia. y Pons Murguía, R. (2002). "Procedimiento para el Control de Gestión", en Memorias del II Seminario Internacional de Docencia y Dirección Universitaria. Universidad de Cienfuegos.
219. Waterman, R. H. et al. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*, Junio.
220. Webster, F. E. (1994). Market-Driven Management. John Wiley y Sons, Inc. New York.
221. Wilson, D. T. (1995). "An integrated model of buyer-seller relationships". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, No. 4, pp. 335-345.

222. Williams, M. y Attaway, J. (1996). "Exploring salespersons customer orientation as a mediator of organizational cultures influence on buyer-seller relationships". *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 16, pp. 33-52.
223. Williamson, P. J. (1991). "Supplier strategy and consumer responsiveness: managing the links". *Business Strategy Review*, Summer, pp. 75-90.
224. Workman, J. P. Jr.; Homburg, CH. y Gruner, K. "Marketing Organization: An Integrative Framework of Dimensions and Determinants", *Journal of Marketing*, Vol. 6, Julio 1998, pp. 21-41.
225. Yan, G. (1998). Marketing de relacionamiento. Estrategias, técnicas e tecnologías para conquistar clientes e mantê-los para siempre. Editora Futura.

# **ANEXOS**

## Anexo 1. Ubicación del concepto de Orientación al Cliente dentro de la teoría

Año	Autores	Ubicación del concepto de Orientación al Cliente dentro de la teoría
1984	McCarthy y Perrault	<b>Filosofía de marketing</b> + implantación = orientación al mercado
1990	Kohli y Jaworski	Asientan el concepto de orientación al mercado en tres componentes: el <b>enfoque al cliente</b> , la coordinación de marketing y la rentabilidad.
1990	Narver y Slater	Concluyen que la orientación al mercado consiste en tres componentes: <b>orientación al cliente</b> , orientación a la competencia y coordinación interfuncional; así como dos criterios de decisión: enfoque a largo plazo y rentabilidad.
1993	Desphande, Farley y Webster	Consideran que la organización debe estar orientada principalmente a <b>servir al consumidor</b> . Incluye también el análisis de la competencia.
1994	Webster	Incluye a la <b>orientación al cliente</b> como parte de la orientación al mercado.
1995	Lambin	Mantiene los tres componentes de Narver y Slater ( <b>orientación al cliente</b> , orientación a la competencia y coordinación interfuncional) y agrega dos más (cliente intermedio y entorno socio-económico).
1995	Cadogan y Diamantopoulos	Proponen la integración de enfoques anteriores dejando como componentes de la orientación al mercado la <b>orientación al cliente</b> y a la competencia.
2000	Uncles	Resalta la <b>orientación al consumidor</b> como el elemento clave de la orientación al mercado.
2006a	Carbonell Duménigo	Se centra en la necesidad de <b>orientar todas las áreas, estrategias, procesos, sistemas y personas hacia el cliente</b> .

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 2. Definiciones de la Orientación al Cliente

Año	Autores	Definiciones de la Orientación al Cliente
1982	Saxe y Weitz	Definieron la orientación al cliente como “un comportamiento en el que los empleados de servicio asisten a los clientes en el proceso de decisión de compra, lo que satisface sus deseos y necesidades a largo plazo”.
1990	Kohli y Jaworski	Sugieren que “la orientación al cliente representa el grado en que la información del cliente es recolectada y utilizada en la unidad de negocio”.
1990	Narver y Slater	“Es la cultura organizacional que más afecta y crea los comportamientos necesarios para la creación de valor superior a los compradores”.
1993	Desphande, Farley y Webster	Definen la orientación al cliente como “un conjunto de creencias que dan preferencias al interés del cliente, sin excluir al resto de las personas presentes en el mercado como los propietarios, directivos y empleados, con el fin de desarrollar una empresa rentable a largo plazo”.
1996	Williams y Attaway	La orientación al cliente la definen como “la identificación y la comprensión de las necesidades de los clientes, y la adopción de respuestas para satisfacer de manera óptima dichas necesidades”.
1998	Appiah-Adu y Singh	La orientación al cliente “es un recurso por medio del cual las empresas adquieren los comportamientos requeridos para proveer un valor superior a los clientes y obtener un desempeño superior de forma sostenible”.
2002	Brown <u>et al.</u>	Definen la orientación al cliente como “una necesidad (que proviene de una creencia del empleado) de satisfacer los deseos de los clientes y la felicidad que proviene de la interacción de los empleados con los clientes”.
2002	López-Fe y Figueroa	La definen como: “la motivación por satisfacer las necesidades de los clientes (ya sean internos o externos), ofreciéndoles los mejores servicios y/o productos en función de sus demandas”.
2003	Conde Pérez	“La orientación al cliente plantea que la tarea principal de la empresa es determinar las percepciones, necesidades y deseos del mercado, satisfacerlo, a través, del diseño, la comunicación, el precio y el servicio de ofertas competitivamente viables”.
2003	Licata <u>et al.</u>	Definen la orientación al cliente como “una tendencia o predisposición del empleado a satisfacer las necesidades de los clientes en el trabajo”.
2004	Hennig-Thurau	Conceptualiza la orientación al cliente como: a) las habilidades de orientación al cliente de los empleados; b) su motivación para servir a los clientes; y c) su autoridad percibida en la toma de decisiones en relación a los clientes.

Fuente: Elaboración propia.

### Anexo 3. Escalas de medición de la orientación al mercado (OM)

Año	Autores	Medición de la orientación al mercado
1990	Narver y Slater	Escala MKTOR: 15 ítems de OM y 9 ítems de resultados. Incluye <b>5 ítems de Orientación al Cliente</b> , centrados en la segmentación del cliente y comportamiento del personal
1993	Kohli, Jaworski y kumar	Escala MARKOR: 20 ítems de OM y 5 ítems de resultados. Incluye <b>6 ítems de Orientación al Cliente</b> , centrados en el sistema de información de marketing
1998	Desphande y Farley	10 ítems de OM Incluye <b>4 ítems de Orientación al Cliente</b> , centrados en la planificación estratégica
1998	Workman, Homburg y Gruner	Sientan las bases para medir la OM a partir de la estructura organizativa
2000	Matsuno y Mentzer	Presentan una versión mejorada de la escala de Kohli, Jaworski, y kumar centrada en los sistemas de información y los procesos empresariales.
2001	Harris	Desarrolla una escala basada en la de Narver y Slater con un enfoque cultural
2001	López Marín	Utiliza una escala con 60 ítems de OM Evalúa <b>14 ítems de Orientación al Cliente</b> , divididos en análisis de los clientes finales y acciones estratégicas sobre estos.
2003	Conde Pérez	14 ítems de OM Incluye <b>5 ítems de Orientación al Cliente</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Anexo 4. Resumen de variables de resultado estudiadas, en investigaciones de la orientación al mercado y al cliente**

<b>Año</b>	<b>Autores</b>	<b>Variables de resultado</b>
1990	Kohli y Jaworski	Importancia de la implantación de la filosofía de marketing en las empresas para conducir hacia una mayor <b>satisfacción del cliente</b> , un mayor <b>compromiso de los empleados</b> y una mayor <b>rentabilidad</b> .
1990	Narver y Slater	
1993	Pelham	Medidas basadas en <b>resultados financieros</b> , otras en <b>resultados operativos</b> (nivel de ventas, tasa de crecimiento de ventas, cuota de mercado, retención de clientes) y otras de <b>eficacia de la organización</b> (índices de beneficios y de cumplimiento de objetivos).
1993	Donaldson	La orientación al cliente es un factor crítico para mejorar la <b>rentabilidad</b> del negocio.
1991	Williamson	Contribución a la mejora de la <b>competitividad</b> de las organizaciones a partir de lograr la orientación al cliente.
1994	Ganesan	
2003	Conde Pérez	Se refiere a la <b>efectividad de marketing</b> , <b>crecimiento en ventas</b> , <b>cuota de mercado</b> y <b>rentabilidad</b> .

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 5. Procedimiento de selección de los expertos

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

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

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

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

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

[1]

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

n: Rango seleccionado por el experto "j"

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

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

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

## Anexo 5 (Continuación...)

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

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

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

donde:  $K_a$ : Coeficiente de Argumentación

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

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

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

donde:  $K$ : Coeficiente de Competencia

$K_c$ : Coeficiente de Conocimiento

$K_a$ : Coeficiente de Argumentación

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

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

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

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

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

Fuente: Hurtado de Mendoza (2003).

## **Anexo 6: Cuestionario para conocer el criterio de los expertos sobre las Dimensiones de Orientación al Cliente propuestas**

A: \_\_\_\_\_

Cómo le ha sido comunicado, usted ha sido seleccionado como experto para la investigación relativa a la validación de un procedimiento para evaluar y mejorar el grado de orientación al cliente en redes extrahoteleras. Quisiéramos conocer su criterio respecto a las dimensiones propuestas para la variable Orientación al Cliente.

Por favor, marque con una X el grado en que coincide con las propuestas, según la siguiente escala:

**TA:** total acuerdo; **A:** de acuerdo; **N:** ni de acuerdo ni en desacuerdo; **D:** desacuerdo; **TD:** total desacuerdo

<b>Dimensiones</b>	<b>Valoración</b>				
	<b>TA</b>	<b>A</b>	<b>N</b>	<b>D</b>	<b>TD</b>
Dominio del Marketing Mix por el Personal					
Sistema de Información de Marketing					
Procesos Relacionales					
Segmentación de Clientes					
Gestión Estratégica					

**¡Muchas gracias por sus apreciados criterios!**

**Anexo 7: Cuestionario para conocer el criterio de los expertos sobre los indicadores propuestos**

A: \_\_\_\_\_

Cómo le ha sido comunicado, usted ha sido seleccionado como experto para la investigación relativa a la validación de un procedimiento para evaluar y mejorar el grado de orientación al cliente en redes extrahoteleras. Quisiéramos conocer su criterio respecto a los indicadores propuestos para valorar cada dimensión de Orientación al Cliente.

Por favor, marque con una X el grado en que coincida con las propuestas, según la siguiente escala:

**TA:** total acuerdo; **A:** de acuerdo; **N:** ni de acuerdo ni en desacuerdo; **D:** desacuerdo; **TD:** total desacuerdo

		Valoración				
		TA	A	N	D	TD
Dominio del Marketing Mix por el Personal	Producto					
	Comunicación					
	Prestación/Entrega					
	Personas					
	Procesos					
	Distribución					
	Elementos Físicos					
	Precio					
Sistema de Información MK	Sistema de CRM					
	Sistema de registros internos					
	Sistema de investigación de mercado					
	Sistema de inteligencia de marketing					
	Sistema de ayuda a las tomas de decisiones					
Procesos Relacionales	Captación del cliente					
	Prestación y entrega del servicio					
	Post venta					
	Fidelización					
	Atención a quejas					
Segmentación Clientes	Segmentación basada en el valor					
	Segmentación por comportamiento					
	Segmentación por el ciclo de vida					
	Segmentación psicográfica					
	Segmentación demográfica					
Gestión Estratégica	Estrategia de marketing					
	Objetivos estratégicos					
	Estructura funcional					
	Dirección estratégica					
	Coordinación entre áreas					

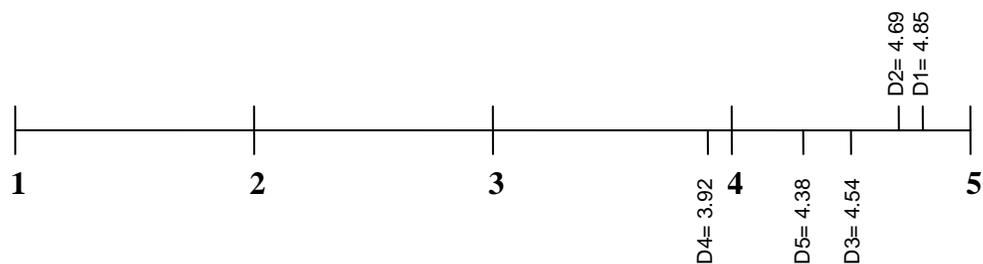
**¡Muchas gracias por sus apreciados criterios!**

Fuente: Elaboración propia.

**Anexo 8. Resultados de la aplicación de criterios de expertos para determinar empíricamente la validez de las dimensiones propuestas**

Frecuencias Absolutas						
Dimensión	TA	A	N	D	TD	Total
D1	11	2	0	0	0	13
D2	9	4	0	0	0	13
D3	8	4	1	0	0	13
D4	3	7	2	1	0	13
D5	5	8	0	0	0	13

a) Frecuencias absolutas de las valoraciones dadas por los expertos para las dimensiones.



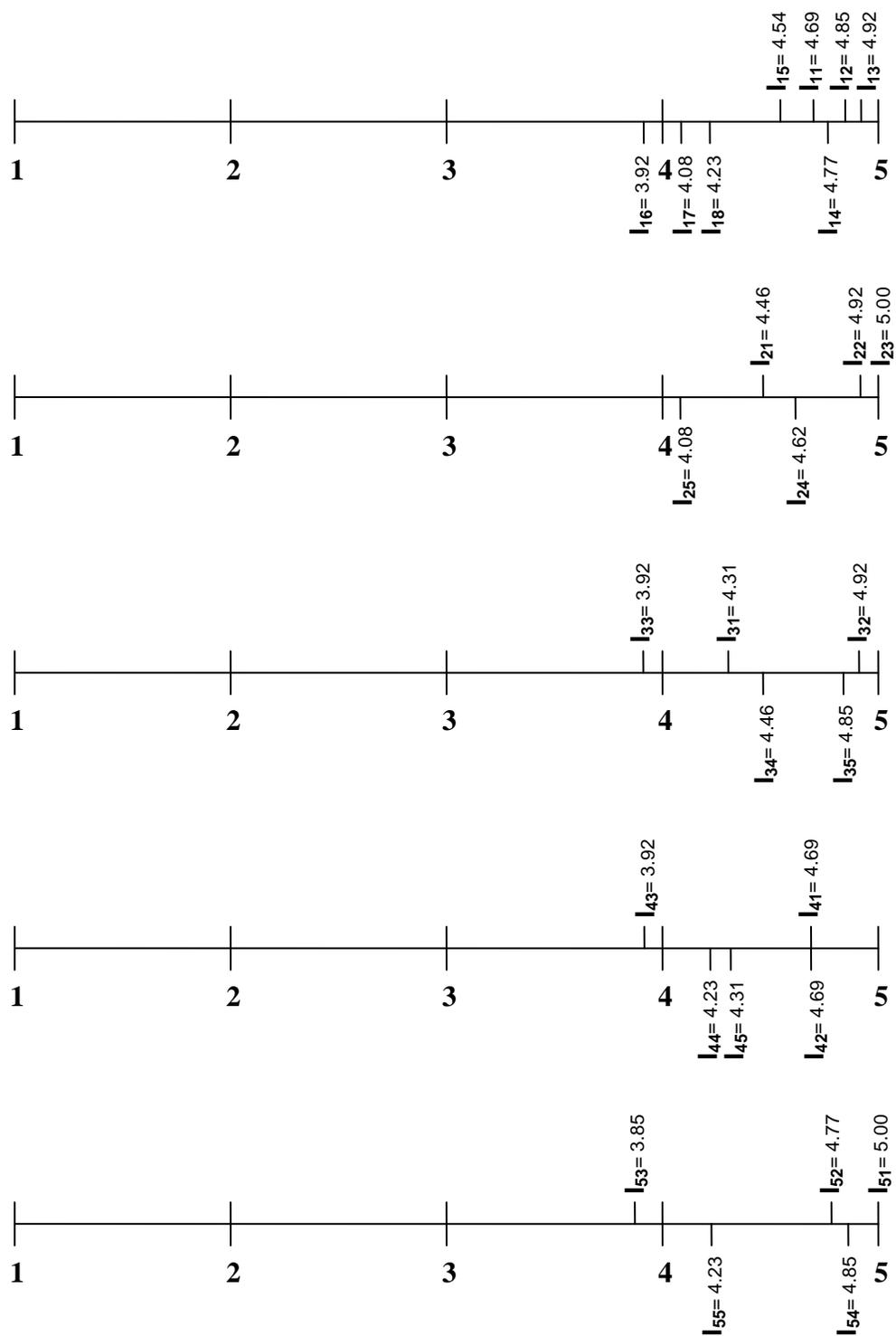
b) Puntos de corte de las dimensiones en la escala de puntuación de las alternativas.

**Anexo 9. Resultados de la aplicación de criterios de expertos para determinar empíricamente la validez de los indicadores propuestos**

Frecuencias Absolutas							
Dim.	Ind.	TA	A	N	D	TD	Total
D <sub>1</sub>	I <sub>11</sub>	9	4	0	0	0	13
	I <sub>12</sub>	11	2	0	0	0	13
	I <sub>13</sub>	12	1	0	0	0	13
	I <sub>14</sub>	10	3	0	0	0	13
	I <sub>15</sub>	8	4	1	0	0	13
	I <sub>16</sub>	3	7	2	1	0	13
	I <sub>17</sub>	4	7	1	1	0	13
D <sub>2</sub>	I <sub>18</sub>	4	8	1	0	0	13
	I <sub>21</sub>	7	5	1	0	0	13
	I <sub>22</sub>	12	1	0	0	0	13
	I <sub>23</sub>	13	0	0	0	0	13
	I <sub>24</sub>	9	3	1	0	0	13
D <sub>3</sub>	I <sub>25</sub>	3	8	2	0	0	13
	I <sub>31</sub>	5	7	1	0	0	13
	I <sub>32</sub>	12	1	0	0	0	13
	I <sub>33</sub>	2	9	1	1	0	13
	I <sub>34</sub>	8	3	2	0	0	13
D <sub>4</sub>	I <sub>35</sub>	11	2	0	0	0	13
	I <sub>41</sub>	10	2	1	0	0	13
	I <sub>42</sub>	9	4	0	0	0	13
	I <sub>43</sub>	3	7	2	1	0	13
	I <sub>44</sub>	4	8	1	0	0	13
D <sub>5</sub>	I <sub>45</sub>	4	9	0	0	0	13
	I <sub>51</sub>	13	0	0	0	0	13
	I <sub>52</sub>	10	3	0	0	0	13
	I <sub>53</sub>	2	8	2	1	0	13
	I <sub>54</sub>	11	2	0	0	0	13
	I <sub>55</sub>	3	10	0	0	0	13

a) Frecuencias absolutas de las valoraciones dadas por los expertos para los indicadores.

Anexo 9 (Continuación...)



b) Puntos de corte de los indicadores en la escala de puntuación de las alternativas.

Fuente: elaboración propia.

## Anexo 10. Método de las jerarquías analíticas (AHP)

### Pasos para determinar la importancia relativa de los atributos

#### **Paso 1. Cálculo de las Importancias Relativas**

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

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

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

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

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

**Tabla 2. Cálculo de la importancia relativa de los atributos**

	A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	A <sub>3</sub>		<b>Vector de Pesos W</b>			
A <sub>1</sub>	1	$p_{12}$	$p_{13}$	$1/s_{C1}$	$p_{12}/s_{C2}$	$p_{13}/s_{C3}$	$s_{F1}$	<b><math>IR_{A1} = s_{F1}/3</math></b>
A <sub>2</sub>	$p_{21}$	1	$p_{23}$	$p_{21}/s_{C1}$	$1/s_{C2}$	$p_{23}/s_{C3}$	$s_{F2}$	<b><math>IR_{A2} = s_{F2}/3</math></b>
A <sub>3</sub>	$p_{31}$	$p_{32}$	1	$p_{31}/s_{C1}$	$p_{32}/s_{C2}$	$1/s_{C3}$	$s_{F3}$	<b><math>IR_{A3} = s_{F3}/3</math></b>
$\Sigma$	$s_{C1}$	$s_{C2}$	$s_{C3}$	1	1	1		1

## Anexo 10 (Continuación...)

### Paso 2. Cálculo del Vector de Pesos

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

### Paso 3. Cálculo del Vector D

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

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

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

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

### Paso 4 . Cálculo del Valor Propio Máximo( $\lambda_{max}$ ) e Índice de Inconsistencia

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

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

## Anexo 10 (Continuación...)

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

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

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

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

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

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

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

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

**Anexo 11: Cuestionario para conocer el criterio de los expertos en cuanto al Grado de Orientación al Cliente de los indicadores**

A: \_\_\_\_\_

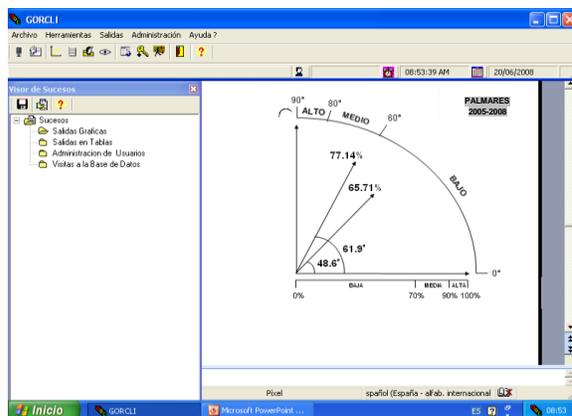
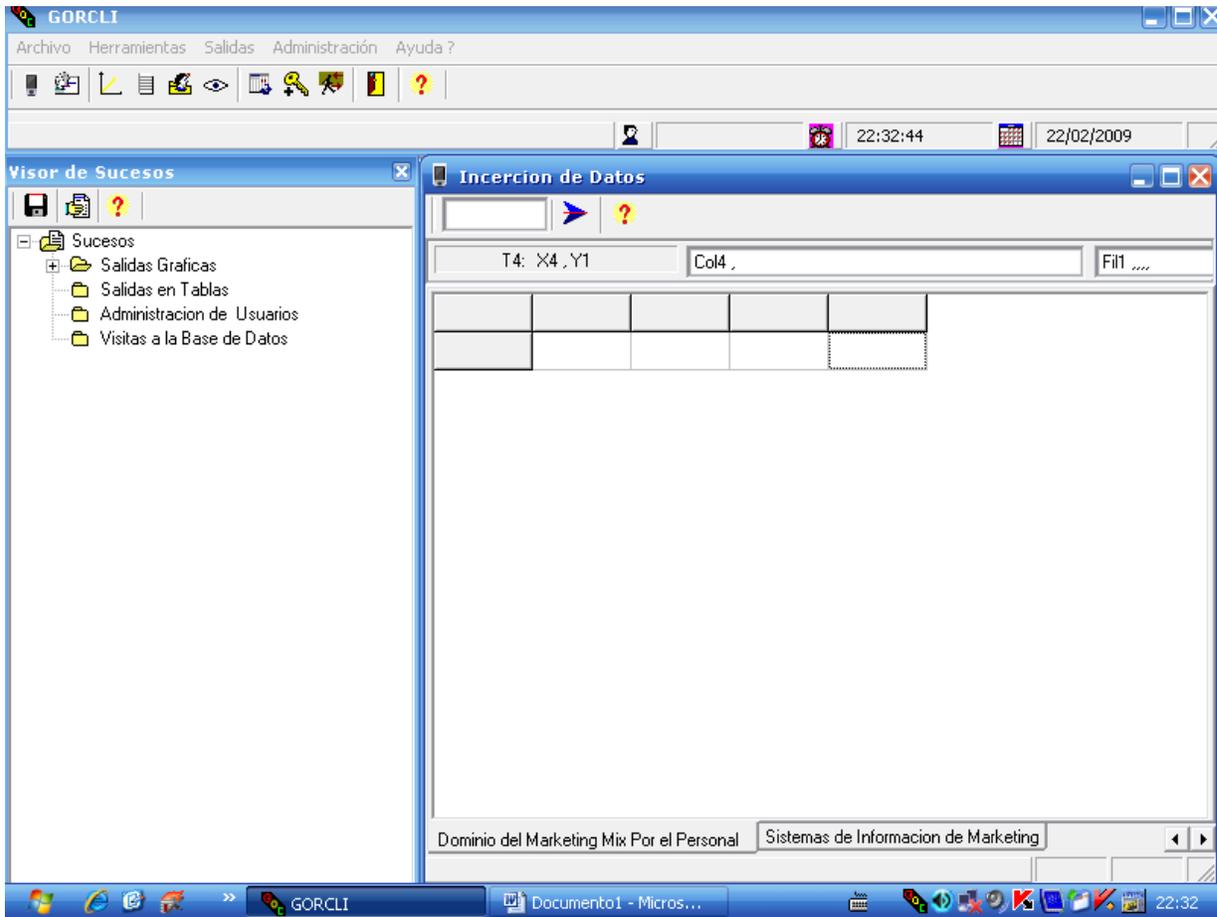
Cómo le ha sido comunicado, usted ha sido seleccionado como experto en la investigación relativa a la validación de un procedimiento para evaluar y mejorar el grado de orientación al cliente en redes extrahoteleras. Quisiéramos conocer su criterio respecto al Grado de Orientación al Cliente que presentan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

			Grado de Orientación al Cliente		
			Bajo (0° - 60°)	Medio (61° - 80°)	Alto (81° - 90°)
Dominio del Marketing Mix por el Personal	I11	Producto			
	I12	Comunicación			
	I13	Prestación/Entrega			
	I14	Personas			
	I15	Procesos			
	I16	Distribución			
	I17	Elementos Físicos			
	I18	Precio			
Sistema de Información MK	I21	Sistema de CRM			
	I22	Sistema de registros internos			
	I23	Sistema de investigación de mercado			
	I24	Sistema de inteligencia de marketing			
	I25	Sistema de ayuda a las tomas de decisiones			
Procesos Relacionales	I31	Captación del cliente			
	I32	Prestación y entrega del servicio			
	I33	Post venta			
	I34	Fidelización			
	I35	Atención a quejas			
Segmentación Clientes	I41	Segmentación basada en el valor			
	I42	Segmentación por comportamiento			
	I43	Segmentación por el ciclo de vida			
	I44	Segmentación psicográfica			
	I45	Segmentación demográfica			
Gestión Estratégica	I51	Estrategia de marketing			
	I52	Objetivos estratégicos			
	I53	Estructura funcional			
	I54	Dirección estratégica			
	I55	Coordinación entre áreas			

**¡Muchas gracias por sus apreciados criterios!**

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 12: Interfase de entrada de datos y salidas gráficas del software GORCLI (Versión 1.0)



GOC ARTEX						
Indicadores	Paises	GOC 2008	GOC 2006	Dimensiones	GOC 2008	GOC 2006
Ln	0.3398	17.08	18.98			
Ln	0.2230	11.88	11.83			
Ln	0.1560	68.88	72.84			
Ln	0.1031	11.88	11.88	D <sub>1</sub>	0.4839	87.00
Ln	0.0718	69.13	73.93			
Ln	0.0616	17.74	18.10			
Ln	0.0378	12.24	12.24			
Ln	0.0181	12.24	12.24			
Ln	0.4800	12.24	12.24			
Ln	0.2877	11.88	12.24			
Ln	0.1648	69.24	71.24	D <sub>1</sub>	0.2534	81.88
Ln	0.0548	69.24	71.24			
Ln	0.0525	69.24	69.24			
Ln	0.4873	12.24	12.24			
Ln	0.3885	12.24	12.24			
Ln	0.1805	73.24	74.24	D <sub>1</sub>	0.1586	76.24
Ln	0.0813	17.74	18.10			
Ln	0.0328	13.11	13.11			
Ln	0.4277	69.24	69.24			
Ln	0.2758	10.00	11.88			
Ln	0.1483	11.88	11.88	D <sub>1</sub>	0.0645	75.24
Ln	0.0838	11.88	11.88			
Ln	0.0385	13.11	14.33			
Ln	0.4318	12.24	12.24			
Ln	0.3017	13.11	13.11	D <sub>1</sub>	0.0214	85.24
Ln	0.1628	13.11	13.11			

Fuente: elaboración propia.

## **Anexo 13. Encuesta para conocer la valoración de los clientes sobre los atributos del servicio**

### **Estimado cliente:**

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

Muchas gracias por su ayuda

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Anexo 13 (Continuación...)**

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

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

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

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

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

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

**¿Es su primera visita a la instalación?**

Si  No

**¿Recomendaría nuestra instalación a otras personas?**

Si  No

**¿Regresaría en otro momento a nuestra instalación?**

Si  No

Le agradeceríamos nos brindara los siguientes datos:

**Edad:** \_\_\_\_

**Sexo:** M  F

**País:** \_\_\_\_

**Personas que lo acompañan:** \_\_\_\_

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 14: Encuesta para determinar el peso de los atributos del servicio

### Estimado cliente:

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

### Instrucciones:

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

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

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

### Listado de atributos del servicio:

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

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

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ País: \_\_\_\_\_

Fuente: Adaptada de Noda Hernández (2004).

## Anexo 15. Plantillas propuestas para efectuar los cálculos de la rentabilidad comercial

### Rentabilidad Comercial de la Red Extrahotelera

<b>Ventas</b>	
<b>(-)Costo bienes vendidos</b>	
<b>Margen Bruto</b>	
<b>(-)Gastos funcionales</b>	
<b>Beneficio neto</b>	
<b>Rentabilidad</b>	

### Rentabilidad por Establecimientos

- **Identificación de los gastos funcionales**

<b>Gastos Funcionales</b>	<b>Entidades de Marketing</b>	
	<b>Ventas</b>	<b>Promoción y Publicidad</b>
Suministro		
Energía		
Compensación en CUC		
Sistemas de Información		
Reparación y Mtto		
Transportación		
Mermas y Deterioros		
Clientes		
Renta		
Protección y Limpieza		
<b>Total</b>		

## Anexo 15 (Continuación...)

- **Distribución de los gastos funcionales entre las distintas entidades de marketing**

<b>Establecimiento</b>	<b>Ventas</b>	<b>Promoción y Publicidad</b>
Establecimiento 1		
Establecimiento 2		
...		
Establecimiento n		
<b>Total de unidades</b>		
<b>Total Gastos Funcionales</b>		
<b>Gasto unitario</b>		

- **Preparación de una cuenta de pérdidas y ganancias para cada entidad de marketing**

	<b>Establec. 1</b>	<b>Establec. 2</b>	<b>...</b>	<b>Establec. n</b>
<b>Ventas</b>				
<b>Costo de Ventas</b>				
<b>Margen Bruto</b>				
<b>Gastos funcionales</b>				
Ventas				
Promoción y Publicidad				
<b>Total Gastos Funcionales</b>				
<b>Beneficio neto/Pérdida neta</b>				
<b>Rentabilidad</b>				

Fuente: Elaboración propia.

**Anexo 16. Preparación de una cuenta de pérdidas y ganancias para cada establecimiento de CARACOL Sancti Spiritus (año 2005)**

	<b>Total</b>	<b>Las Cuevas</b>	<b>Sin Paz</b>	<b>Manaca Iznaga</b>	<b>La Perla</b>	<b>La Perlita</b>
<b>Ventas</b>	<b>\$ 2.806.935,37</b>	\$ 48.785,30	\$ 27.473,80	\$ 21.103,20	\$ 151.050,95	\$ 22.706,10
<b>Costo de Ventas</b>	<b>\$ 1.249.732,34</b>	\$ 20.800,25	\$ 22.369,00	\$ 9.711,71	\$ 70.099,86	\$ 9.390,26
<b><i>Margen Bruto</i></b>	<b>\$ 1.557.203,03</b>	\$ 27.985,05	\$ 5.104,80	\$ 11.391,49	\$ 80.951,09	\$ 13.315,84
<b>Gastos Funcionales</b>						
Ventas	<b>\$ 495.496,12</b>	\$ 21.196,67	\$ 8.239,86	\$ 7.347,91	\$ 31.849,76	\$ 6.899,74
Promoción y Publicidad	<b>\$ 0,00</b>	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>Total Gastos</b>	<b>\$ 495.496,12</b>	\$ 21.196,67	\$ 8.239,86	\$ 7.347,91	\$ 31.849,76	\$ 6.899,74
<b>Beneficio / pérdida Neta</b>	<b>\$ 1.061.706,91</b>	\$ 6.788,38	-\$ 3.135,06	\$ 4.043,58	\$ 49.101,33	\$ 6.416,10
<b>Rentabilidad</b>	<b>37,82%</b>	13,91%		19,16%	32,51%	28,26%

Aneo 16 (Continuación...)

	<b>Laureles</b>	<b>El Zaza</b>	<b>Ancón</b>	<b>Brisas Ancón</b>	<b>Costa Sur</b>	<b>Trinidad del Mar</b>	<b>Las Sirenas</b>
<b>Ventas</b>	\$ 81.244,97	\$ 31.733,55	\$ 95.691,80	\$ 111.174,32	\$ 0,00	\$ 61.339,95	\$ 211.336,55
<b>Costo de Ventas</b>	\$ 36.836,60	\$ 15.937,28	\$ 45.327,42	\$ 46.849,47	\$ 0,00	\$ 25.302,25	\$ 93.281,12
<b><i>Margen Bruto</i></b>	\$ 44.408,37	\$ 15.796,27	\$ 50.364,38	\$ 64.324,85	\$ 0,00	\$ 36.037,70	\$ 118.055,43
<b>Gastos Funcionales</b>							
Ventas	\$ 14.400,67	\$ 8.778,42	\$ 18.534,23	\$ 16.000,92	\$ 217,75	\$ 17.026,79	\$ 44.622,13
Promoción y Publicidad	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<b>Total Gastos</b>	\$ 14.400,67	\$ 8.778,42	\$ 18.534,23	\$ 16.000,92	\$ 217,75	\$ 17.026,79	\$ 44.622,13
<b>Beneficio / pérdida Neta</b>	\$ 30.007,70	\$ 7.017,85	\$ 31.830,15	\$ 48.323,93	-\$ 217,75	\$ 19.010,91	\$ 73.433,30
<b>Rentabilidad</b>	36,93%	22,11%	33,26%	43,47%		30,99%	34,75%

Aneo 16 (Continuación...)

	<b>El Campesino</b>	<b>La Cochera</b>	<b>Cancháchara</b>	<b>Popular</b>	<b>Yaguanabo</b>	<b>Santana</b>	<b>Mini súper</b>
<b>Ventas</b>	\$ 29.259,05	\$ 125.779,25	\$ 35.690,20	\$ 40.013,85	\$ 23.493,35	\$ 29.042,80	\$ 543.018,29
<b>Costo de Ventas</b>	\$ 11.378,43	\$ 56.045,90	\$ 15.585,22	\$ 16.119,07	\$ 14.986,94	\$ 14.619,80	\$ 232.939,53
<b><i>Margen Bruto</i></b>	\$ 17.880,62	\$ 69.733,35	\$ 20.104,98	\$ 23.894,78	\$ 8.506,41	\$ 14.423,00	\$ 310.078,76
<b>Gastos Funcionales</b>							
Ventas	\$ 13.622,15	\$ 19.588,42	\$ 10.261,53	\$ 5.208,86	\$ 6.800,25	\$ 8.012,06	\$ 47.845,15
Promoción y Publicidad	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<b>Total Gastos</b>	\$ 13.622,15	\$ 19.588,42	\$ 10.261,53	\$ 5.208,86	\$ 6.800,25	\$ 8.012,06	\$ 47.845,15
<b>Beneficio / pérdida Neta</b>	\$ 4.258,47	\$ 50.144,93	\$ 9.843,45	\$ 18.685,92	\$ 1.706,16	\$ 6.410,94	\$ 262.233,61
<b>Rentabilidad</b>	14,55%	39,87%	27,58%	46,70%	7,26%	22,07%	48,29%

Aneo 16 (Continuación...)

	<b>Trinidad</b>	<b>El Golosín</b>	<b>Novedades</b>	<b>La Pasarela</b>	<b>Típica Cubana</b>	<b>Tabaco La Cava</b>
<b>Ventas</b>	\$ 30.473,05	\$ 409.999,01	\$ 47.085,35	\$ 79.679,63	\$ 33.344,25	\$ 10.460,80
<b>Costo de Ventas</b>	\$ 13.332,91	\$ 176.709,34	\$ 20.464,61	\$ 41.897,29	\$ 13.746,01	\$ 3.507,51
<b><i>Margen Bruto</i></b>	\$ 17.140,14	\$ 233.289,67	\$ 26.620,74	\$ 37.782,34	\$ 19.598,24	\$ 6.953,29
<b>Gastos Funcionales</b>						
Ventas	\$ 5.201,30	\$ 62.794,83	\$ 7.399,12	\$ 9.181,51	\$ 15.303,95	\$ 10.083,63
Promoción y Publicidad	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<b>Total Gastos</b>	\$ 5.201,30	\$ 62.794,83	\$ 7.399,12	\$ 9.181,51	\$ 15.303,95	\$ 10.083,63
<b>Beneficio / pérdida Neta</b>	\$ 11.938,84	\$ 170.494,84	\$ 19.221,62	\$ 28.600,83	\$ 4.294,29	-\$ 3.130,34
<b>Rentabilidad</b>	39,18%	41,58%	40,82%	35,89%	12,88%	

Aneo 16 (Continuación...)

	<b>Confecciones Siglo XXI</b>	<b>Casa del Tabaco</b>	<b>Casa /Tabaco La vega</b>	<b>Iberostar</b>	<b>Moda Viva</b>	<b>Glamour</b>	<b>Máximo Confort</b>
<b>Ventas</b>	\$ 80.170,30	\$ 145.028,00	\$ 24.310,60	\$ 20.440,25	\$ 95.960,20	\$ 50.952,00	\$ 89.094,65
<b>Costo de Ventas</b>	\$ 30.172,98	\$ 58.118,51	\$ 9.280,06	\$ 12.785,10	\$ 40.188,05	\$ 23.384,82	\$ 48.565,04
<b><i>Margen Bruto</i></b>	\$ 49.997,32	\$ 86.909,49	\$ 15.030,54	\$ 7.655,15	\$ 55.772,15	\$ 27.567,18	\$ 40.529,61
<b>Gastos Funcionales</b>							
Ventas	\$ 6.694,62	\$ 16.142,54	\$ 16.977,96	\$ 4.209,52	\$ 15.134,52	\$ 10.016,30	\$ 9.903,05
Promoción y Publicidad	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<b>Total Gastos</b>	\$ 6.694,62	\$ 16.142,54	\$ 16.977,96	\$ 4.209,52	\$ 15.134,52	\$ 10.016,30	\$ 9.903,05
<b>Beneficio / pérdida Neta</b>	\$ 43.302,70	\$ 70.766,95	-\$ 1.947,42	\$ 3.445,63	\$ 40.637,63	\$ 17.550,88	\$ 30.626,56
<b>Rentabilidad</b>	54,01%	48,80%		16,86%	42,35%	34,45%	34,38%

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 17. Análisis estadístico del comportamiento de la orientación al cliente

### Prueba de los rangos con signo de Wilcoxon

#### Rangos

		N	Rango promedio	Suma de rangos
Eval2008_Artex - Eval2005_Artex	Rangos negativos	2(a)	4,00	8,00
	Rangos positivos	24(b)	14,29	343,00
	Empates	2(c)		
	Total	28		
Eval2008_Caracol - Eval2005_Caracol	Rangos negativos	0(d)	,00	,00
	Rangos positivos	27(e)	14,00	378,00
	Empates	1(f)		
	Total	28		
Eval2008_Palmares - Eval2005_Palmares	Rangos negativos	0(g)	,00	,00
	Rangos positivos	28(h)	14,50	406,00
	Empates	0(i)		
	Total	28		

a Eval2008\_A < Eval2005\_A

b Eval2008\_A > Eval2005\_A

c Eval2008\_A = Eval2005\_A

d Eval2008\_C < Eval2005\_C

e Eval2008\_C > Eval2005\_C

f Eval2008\_C = Eval2005\_C

g Eval2008\_P < Eval2005\_P

h Eval2008\_P > Eval2005\_P

i Eval2008\_P = Eval2005\_P

#### Estadísticos de contraste (b)

	Eval2008_A	Eval2008_C	Eval2008_P
	Eval2005_A	Eval2005_C	Eval2005_P
Z	-4,258(a)	-4,544(a)	-4,624(a)
Sig. asintót. (bilateral)	,000	,000	,000

a Basado en los rangos negativos.

b Prueba de los rangos con signo de Wilcoxon

## Anexo 17 (Continuación...)

### Prueba de los signos

#### Frecuencias

		N
Eval2008_Artex - Eval2005_Artex	Diferencias negativas(a,b,c)	2
	Diferencias positivas(d,e,f)	24
	Empates(g,h,i)	2
	Total	28
Eval2008_Caracol - Eval2005_Caracol	Diferencias negativas(a,b,c)	0
	Diferencias positivas(d,e,f)	27
	Empates(g,h,i)	1
	Total	28
Eval2008_Palmares - Eval2005_Palmares	Diferencias negativas(a,b,c)	0
	Diferencias positivas(d,e,f)	28
	Empates(g,h,i)	0
	Total	28

- a Eval2008\_A < Eval2005\_A
- b Eval2008\_C < Eval2005\_C
- c Eval2008\_P < Eval2005\_P
- d Eval2008\_A > Eval2005\_A
- e Eval2008\_C > Eval2005\_C
- f Eval2008\_P > Eval2005\_P
- g Eval2008\_A = Eval2005\_A
- h Eval2008\_C = Eval2005\_C
- i Eval2008\_P = Eval2005\_P

#### Estadísticos de contraste (a)

	Eval2008_A - Eval2005_A	Eval2008_C - Eval2005_C	Eval2008_P - Eval2005_P
Z	-4,118	-5,004	-5,103
Sig. asintót. (bilateral)	,000	,000	,000

a Prueba de los signos

Fuente: Salidas del paquete estadístico SPSS.







**Anexo 18 (Continuación...)**

**Análisis de todos contra todos**

**Sign Test**

**Test Statistics(a)**

	profesionalidad1 - profesionalidad	tangibles1 - tangibles	respuesta1 - respuesta	seguridad1 - seguridad	cortesía1 - cortesía	accesibilidad1 - accesibilidad	fiabilidad1 - fiabilidad	conocimiento1 - conocimiento	credibilidad1 - credibilidad	comunicación1 - comunicación
Z	-13,258	-14,710	-15,197	-11,836	-12,098	-12,795	-15,229	-11,870	-13,030	-13,688
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

**Sign Test**

**Test Statistics(a)**

	profesionalidad1 - profesionalidad	tangibles1 - tangibles	respuesta1 - respuesta	seguridad1 - seguridad	cortesía1 - cortesía	accesibilidad1 - accesibilidad	fiabilidad1 - fiabilidad	conocimiento1 - conocimiento	credibilidad1 - credibilidad	comunicación1 - comunicación
Z	-17,026	-20,120	-21,390	-18,219	-14,038	-19,539	-17,171	-18,604	-21,297	-19,036
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

Fuente: Salidas del paquete estadístico SPSS.

## Anexo 19. Análisis estadístico del comportamiento de la rentabilidad comercial

### Comportamiento global de la rentabilidad comercial

#### Prueba de los rangos con signo de Wilcoxon

##### Rangos

	N	Rango promedio	Suma de rangos
rentabilidad2008 - rentabilidad2005	0(a)	,00	,00
Rangos negativos			
Rangos positivos	64(b)	32,50	2080,00
Empates	8(c)		
Total	72		

a rentabilidad2008 < rentabilidad2005

b rentabilidad2008 > rentabilidad2005

c rentabilidad2008 = rentabilidad2005

##### Estadísticos de contraste (b)

	rentabilidad2008 - rentabilidad2005
Z	-6,975(a)
Sig. asintót. (bilateral)	,000

a Basado en los rangos negativos.

b Prueba de los rangos con signo de Wilcoxon

#### Prueba de los signos

##### Frecuencias

	N
rentabilidad2008 - rentabilidad2005	
Diferencias negativas(a)	0
Diferencias positivas(b)	64
Empates(c)	8
Total	72

a rentabilidad2008 < rentabilidad2005

b rentabilidad2008 > rentabilidad2005

c rentabilidad2008 = rentabilidad2005

##### Estadísticos de contraste (a)

	rentabilidad2008 - rentabilidad2005
Z	-7,875
Sig. asintót. (bilateral)	,000

a Prueba de los signos

## Anexo 19 (Continuación...)

### Comportamiento de la rentabilidad comercial por redes

- **CARACOL**

#### Prueba de los rangos con signo de Wilcoxon

##### Rangos

	N	Rango promedio	Suma de rangos
rentabilidad2008 - rentabilidad2005	0(a)	,00	,00
Rangos negativos			
Rangos positivos	25(b)	13,00	325,00
Empates	7(c)		
Total	32		

a rentabilidad2008 < rentabilidad2005

b rentabilidad2008 > rentabilidad2005

c rentabilidad2008 = rentabilidad2005

##### Estadísticos de contraste (b)

	rentabilidad2008 - rentabilidad2005
Z	-4,393(a)
Sig. asintót. (bilateral)	,000

a Basado en los rangos negativos.

b Prueba de los rangos con signo de Wilcoxon

#### Prueba de los signos

##### Frecuencias

	N
rentabilidad2008 - rentabilidad2005	
Diferencias negativas(a)	0
Diferencias positivas(b)	25
Empates(c)	7
Total	32

a rentabilidad2008 < rentabilidad2005

b rentabilidad2008 > rentabilidad2005

c rentabilidad2008 = rentabilidad2005

##### Estadísticos de contraste (b)

	rentabilidad2008 - rentabilidad2005
Sig. exacta (bilateral)	,000(a)

a Se ha usado la distribución binomial.

b Prueba de los signos

## Anexo 19 (Continuación...)

- ARTEX

### Prueba de los rangos con signo de Wilcoxon

#### Rangos

	N	Rango promedio	Suma de rangos
rentabilidad2008 - rentabilidad2005	0(a)	,00	,00
Rangos negativos	27(b)	14,00	378,00
Rangos positivos	1(c)		
Empates	28		
Total			

a rentabilidad2008 < rentabilidad2005

b rentabilidad2008 > rentabilidad2005

c rentabilidad2008 = rentabilidad2005

#### Estadísticos de contraste (b)

	rentabilidad2008 - rentabilidad2005
Z	-4,561(a)
Sig. asintót. (bilateral)	,000

a Basado en los rangos negativos.

b Prueba de los rangos con signo de Wilcoxon

### Prueba de los signos

#### Frecuencias

	N
rentabilidad2008 - rentabilidad2005	0
Diferencias negativas(a)	27
Diferencias positivas(b)	1
Empates(c)	28
Total	

a rentabilidad2008 < rentabilidad2005

b rentabilidad2008 > rentabilidad2005

c rentabilidad2008 = rentabilidad2005

#### Estadísticos de contraste (a)

	rentabilidad2008 - rentabilidad2005
Z	-5,004
Sig. asintót. (bilateral)	,000

a Prueba de los signos

## Anexo 19 (Continuación...)

### • PALMARES

#### Prueba de los rangos con signo de Wilcoxon

##### Rangos

		N	Rango promedio	Suma de rangos
rentabilidad2008 - rentabilidad2005	Rangos negativos	0(a)	,00	,00
	Rangos positivos	12(b)	6,50	78,00
	Empates	0(c)		
	Total	12		

a rentabilidad2008 < rentabilidad2005

b rentabilidad2008 > rentabilidad2005

c rentabilidad2008 = rentabilidad2005

##### Estadísticos de contraste (b)

	rentabilidad2008 - rentabilidad2005
Z	-3,070(a)
Sig. asintót. (bilateral)	,002

a Basado en los rangos negativos.

b Prueba de los rangos con signo de Wilcoxon

#### Prueba de los signos

##### Frecuencias

		N
rentabilidad2008 - rentabilidad2005	Diferencias negativas(a)	0
	Diferencias positivas(b)	12
	Empates(c)	0
	Total	12

a rentabilidad2008 < rentabilidad2005

b rentabilidad2008 > rentabilidad2005

c rentabilidad2008 = rentabilidad2005

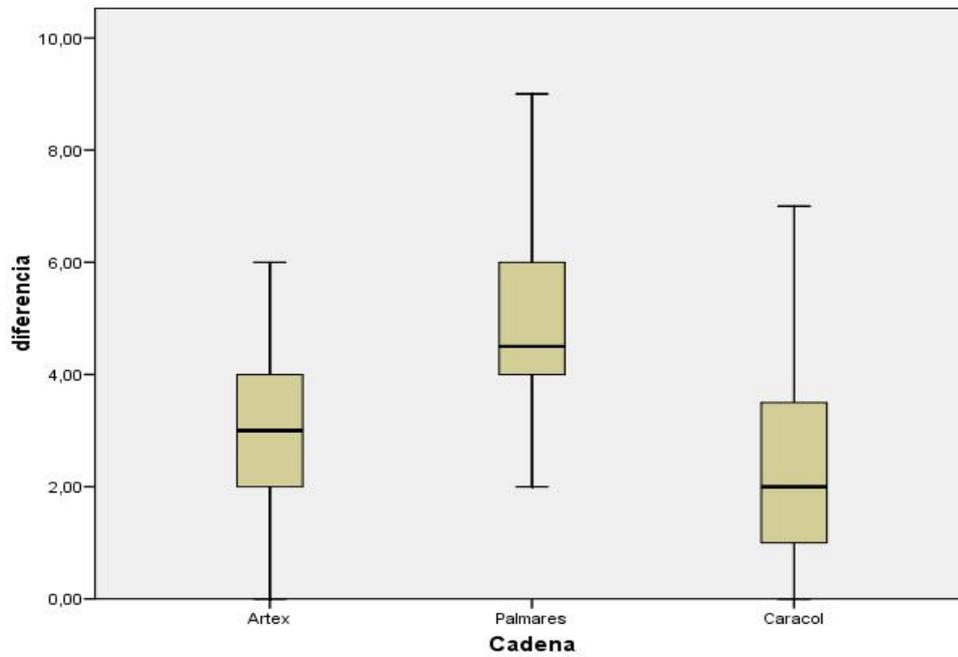
##### Estadísticos de contraste (b)

	rentabilidad2008 - rentabilidad2005
Sig. exacta (bilateral)	,000(a)

a Se ha usado la distribución binomial.

b Prueba de los signos

**Anexo 19 (Continuación...)**



**a) Comportamiento del incremento de la rentabilidad comercial en las redes extrahoteleras ARTEX, PALMARES y CARACOL de Sancti Spíritus.**

Fuente: Salidas del paquete estadístico SPSS.

## Anexo 20. Cuestionario general sobre la investigación

A: \_\_\_\_\_

Estimado experto.

Solicitamos su colaboración para la evaluación de la propuesta de procedimiento para evaluar y mejorar el grado de orientación al cliente en redes extrahoteleras.

A continuación se presentan un conjunto de planteamientos que es preciso que evalúe sin pasar ninguno por alto, debiendo marcar con una "X" aquella casilla que considere más adecuada según su percepción. Sólo se deberá marcar una opción en cada caso.

Se presenta una escala Likert de cinco categorías, en la cual una valoración máxima de "5" puntos representa su total conformidad y acuerdo con el planteamiento expuesto y una evaluación mínima de "1" punto, lo contrario (su total desacuerdo con el planteamiento).

<b>Los procedimientos (general y específicos) propuestos en la investigación, en su conjunto:</b>	<b>(1)</b>	<b>(2)</b>	<b>(3)</b>	<b>(4)</b>	<b>(5)</b>
Permiten efectuar un complejo proceso analítico de forma relativamente simple, sencilla y de fácil aplicación en general.					
Resultan pertinentes para las condiciones actuales que presenta la industria extrahotelera cubana, pudiendo ser adoptados íntegramente.					
Sugieren la posibilidad de aplicarse a redes extrahoteleras con características no necesariamente idénticas.					
Posibilitan obtener toda la información requerida para su aplicación.					
Poseen consistencia lógica a partir de su estructura, secuencia, interrelación de aspectos y coherencia metodológica interna.					
Contribuyen a mejorar la proactividad de los sistemas de gestión de las redes extrahoteleras.					
Impulsan la introducción de la cultura de orientación al cliente en las redes extrahoteleras.					
Se ajustan a enfoques integrales y sistémicos en la implementación de la orientación al cliente.					
Se articulan con el sistema de dirección y gestión empresarial, perfeccionando la gestión de las redes extrahoteleras y su orientación al cliente.					
Permiten tomar decisiones, científicamente fundamentadas, para la formulación de estrategias de mejora de la orientación al cliente, a partir de su evaluación, en las redes extrahoteleras seleccionadas.					
Se aplican de forma racional al objeto de estudio práctico, contribuyendo a mejorar la satisfacción del cliente y la rentabilidad comercial en las redes extrahoteleras.					

**¡Muchas gracias por sus apreciados criterios!**

Fuente: Adaptado de Diéguez Matellán (2008).