

**UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS «JOSÉ MARTÍ PÉREZ»
Facultad de Ciencias Técnicas y Empresariales
Centro de Estudios de Técnicas Avanzadas de Dirección**



Título: Diseño e implementación de la estrategia de marketing relacional en el Hostal Casa Mayor

**TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN**

Autor: Ing. Fernando Jesús Castro García

Tutora: Dr. C. Epifania Hernández Melendres

Sancti Spíritus, 2018

RESUMEN

La presente investigación tuvo como propósito el diseño e implementación de una Estrategia de Marketing Relacional en el Hostal Casa Mayor para contribuir a mejorar la satisfacción de sus clientes. Primeramente se confeccionó el marco teórico referencial de la investigación a partir del análisis de la literatura tanto nacional como internacional sobre marketing relacional. Posteriormente se propuso un procedimiento que transita por ocho elementos: evaluación del grado de orientación al cliente, diagnóstico de la relación con los clientes, segmentación de clientes, identificación de los procesos de relación con el cliente, sistema de información de marketing, objetivos estratégicos relacionales, plan de acción y por último, el control y retroalimentación encargados de comprobar el cumplimiento de las acciones planificadas. Luego fue diseñada la estrategia de marketing relacional, implementándose en el Hostal Casa Mayor, lográndose la mejora de la satisfacción del cliente en las áreas de Recepción, Habitación, Cuarto de baño, Restaurante, Bar y Aspectos Generales. Finalmente se arribaron a conclusiones que corroboran los objetivos y recomendaciones que muestran la necesidad de continuar las investigaciones.

ABSTRACT

The purpose of this research was the design and implementation of a Relational Marketing Strategy in the Hostal Casa Mayor to help improve customer satisfaction. Firstly, the reference theoretical frame of the research was elaborated from the analysis of the national and international literature on relational marketing. Subsequently, a procedure was proposed that goes through eight elements: evaluation of the degree of customer orientation, diagnosis of the relationship with customers, segmentation of customers, identification of customer relationship processes, marketing information system, strategic relational objectives, plan of action and finally, the control and feedback commissioned to verify the fulfillment of the planned actions. Then the relational marketing strategy was designed, implemented in the Hostal Casa Mayor, achieving the improvement of customer satisfaction in the areas of Reception, Room, Bathroom, Restaurant, Bar and General Aspects. Finally, conclusions were reached that corroborate the objectives and recommendations that show the need to continue the investigations.

ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN -----	1
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN -----	6
1.1 Introducción-----	6
1.2 Marketing de Servicios-----	7
1.3 Necesidad de la aplicación del Marketing Relacional (MR)-----	9
1.3.1 Definiciones del Marketing Relacional-----	10
1.3.2 Elementos del Marketing Relacional-----	12
1.3.3 La estrategia relacional -----	15
1.4 Orientación al cliente -----	20
1.4.1 La importancia del servicio y la orientación al cliente-----	21
1.5 Satisfacción del cliente -----	23
1.5.1 Enfoque del Marketing sobre la satisfacción-----	24
1.6 Particularidades de los servicios en el sector turístico cubano y espirituario----	27
CAPÍTULO 2: PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING RELACIONAL EN HOSTALES -----	31
2.1 Introducción-----	31
2.2 Procedimiento para el diseño de la estrategia de marketing relacional para hostales -----	31
2.3 Fundamentación del procedimiento para el diseño de la estrategia de marketing relacional en hostales -----	32
2.4 Evaluación de la satisfacción del cliente en hostales -----	54
CAPITULO 3: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING RELACIONAL PARA EL HOSTAL “CASA MAYOR” -----	55
3.1 Introducción-----	55
3.2 Caracterización del del Hostal Casa Mayor -----	55
3.3 Diseño de la Estrategia de Marketing Relacional para el Hostal Casa Mayor -	56
3.4 Incidencia de la implementación de la estrategia de marketing relacional en la satisfacción del cliente en el Hostal Casa Mayor -----	72
CONCLUSIONES -----	78
RECOMENDACIONES -----	79
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

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

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

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

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

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

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

En este sentido el sector cuentapropista juega un papel fundamental para diversificar la oferta y ofrecer un trato más personalizado y familiar, que contribuya a la fidelización de los clientes que visitan el país.

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

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

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

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

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

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

La particularidad del enfoque relacional está en que el cliente adquiere un papel activo; la creación de valor se obtiene a través de la colaboración con el cliente y también con otros actores críticos del mercado. Este discurso relacional se ha consolidado en forma y contenido, en lo que se ha venido a denominar Marketing Relacional, creándose nuevos instrumentos, sistemas y programas. En definitiva, la metodología necesaria para desarrollar un nuevo enfoque basado en la colaboración, la participación y la gestión de las relaciones.

El Hostal Casa Mayor se ubica en el centro de la ciudad espirituana y su cercanía al casco histórico le confiere al desarrollo del producto ventajas competitivas sustanciales. A pesar del reconocimiento del Hostal Casa Mayor y la integración de los servicios que brinda, se puede identificar **la situación problemática** siguiente:

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

Problema científico

No existe una estrategia de Marketing Relacional en el Hostal Casa Mayor.

Objetivo general

Desarrollar una Estrategia de Marketing Relacional en el Hostal Casa Mayor que permita contribuir a mejorar la satisfacción de sus clientes.

Objetivos específicos

1. Construir el marco teórico referencial de la investigación a partir del análisis de la literatura científica relacionada con el marketing relacional y la satisfacción del cliente.
2. Proponer un procedimiento para el diseño de la Estrategia de Marketing Relacional en hostales.
3. Diseñar la Estrategia de Marketing Relacional del Hostal Casa Mayor.
4. Implementar la Estrategia de Marketing Relacional en el Hostal Casa Mayor.
5. Evaluar la incidencia de la implementación de la estrategia de marketing relacional en la satisfacción del cliente en el Hostal Casa Mayor.

Hipótesis

Si se diseña e implementa una estrategia de Marketing Relacional para el Hostal Casa Mayor, entonces se contribuirá a mejorar la satisfacción de sus clientes.

Objeto de estudio teórico

El Marketing Relacional

Campo de acción

El Marketing Relacional en el Hostal Casa Mayor.

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

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

Valor práctico: está dado por el diseño e implementación de la Estrategia de Marketing Relacional en el Hostal Casa Mayor, lo que implica un mejoramiento en la satisfacción del cliente, incrementando las relaciones con los clientes y dando respuesta, además, a lo que se plantea las líneas generales de desarrollo del sector.

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

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

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

Métodos empíricos: se aplicó el análisis de documentos escritos, las fuentes de estos documentos son: los de la organización, las estadísticas existentes, las publicaciones científicas y la prensa, mediante el método tradicional que comprende toda la variedad de operaciones mentales dirigidas a interpretar las informaciones contenidas en el documento bajo determinada óptica establecida por el investigador. Este análisis significa transformar la información de la forma primitiva o primaria a la necesaria para la

investigación. Además se utilizan las técnicas de trabajo en grupo, constituido por los trabajadores del Hostal Casa Mayor. Se emplea la técnica de Tormenta de Ideas, donde: se define el problema, se señala la meta, se define el objetivo, identificando recursos e impedimentos hasta establecer una estrategia que se informa al grupo, produciendo un plan de acción.

El informe de investigación se estructura de la siguiente forma:

Capítulo I: Marco teórico referencial de la investigación.

Capítulo II: Procedimiento para el diseño de la estrategia de marketing relacional en hostales.

Capítulo III: Diseño e implementación de la estrategia de marketing relacional para el Hostal Casa Mayor.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción

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



Figura 1.1: Hilo conductor del marco teórico referencial. Fuente: elaboración propia.

1.2 Marketing de servicios

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

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

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

“Marketing es el proceso de planificación y ejecución de la concepción, fijación de precios, comunicación y distribución de ideas, productos y servicios para crear intercambios que satisfagan a los individuos y los objetivos de la organización” (American Marketing Association, 1995).

“Es un modo de concebir y ejecutar la relación de intercambio, con la finalidad de que sea satisfactoria a las partes que intervienen y a la sociedad, mediante el desarrollo, valoración, distribución y promoción, por una de las partes, de los bienes, servicios o ideas que la otra parte necesita.” (Santesmases, 1999).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Otro factor sería tener identificados los elementos que constituyen el servicio. Los servicios pueden dividirse en el corazón del propio servicio y varios servicios suplementarios que acompañan al servicio principal.

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

El cuarto factor de éxito es conseguir la retención y repetición de los clientes. Esto implica conocer cuáles son los segmentos de mercado más deseables para la empresa y su posicionamiento estratégico. También que la organización satisfaga las expectativas de calidad de los clientes y que haga todos los esfuerzos necesarios para entender el problema desde el punto de vista del cliente.

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

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

1.3 Necesidad de la aplicación del Marketing Relacional (MR)

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

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

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

1.3.1 Definiciones del marketing relacional

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

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

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

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

- Berry: "consiste en atraer, mantener y realzar las relaciones con los clientes."
- Jackson: "marketing orientado a preservar fuertemente y a alargar las relaciones con los integrantes de la relación."
- Gronross: "consiste en establecer, mantener, realzar y negociar relaciones con el cliente (a menudo, pero no siempre, relaciones a largo plazo), de tal modo que los objetivos de las partes involucradas se consigan. Esto se logra a través de un intercambio mutuo y del cumplimiento de promesas."
- Berry y Parasuraman: "supone atraer, desarrollar y retener las relaciones con los clientes".

- Christopher, Payne y Ballantyne: “supone la síntesis del servicio al cliente, la lealtad y el marketing.”
- Shani y Chalasani: “es el esfuerzo integrado para identificar, mantener y construir una red con consumidores individuales y fortalecer continuamente la red para el beneficio mutuo de ambas partes a través de contactos interactivos, individualizados y de valor añadido durante un largo período de tiempo.”
- Evans y Laskin: “es una aproximación centrada en el cliente donde una empresa busca relaciones empresariales a largo plazo con los clientes actuales y potenciales.”
- Sheth y Parvatiyar: “es la comprensión, explicación y gestión de las relaciones de colaboración en los negocios entre proveedores y clientes.”
- Clark y Payne: “es el negocio de atraer y realzar las relaciones a largo plazo con los clientes.”
- Price y Arnould: “está basado en interacciones regulares y continuadas a lo largo del tiempo, incluyendo algún modo de mutua dependencia.”

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

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

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

El marketing relacional, surge a principios de los años ochenta y “consiste básicamente en crear, fortalecer y mantener las relaciones de las empresas con sus clientes, buscando

lograr los máximos ingresos por cliente. Su objetivo es identificar a los clientes más rentables para establecer una estrecha relación con ellos, que permita conocer sus necesidades y mantener una evolución del producto de acuerdo con ellas a lo largo del tiempo” (Abad, 2016).

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

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

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

1.3.2 Elementos del Marketing Relacional

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1. El empleado es el cliente interno, a él es a quien tenemos que "venderle" la idea de, dónde cada vez sean mejores las condiciones laborales, mayor integración, motivación, y mayor productividad.
2. Para vender la instalación necesita de alguna herramienta, en este caso será el Plan de Comunicación Interna en sus versiones descendente para transmitir políticas, objetivos y acciones.
3. Fuerza de ventas donde los directivos y mandos de la empresa turística constituyen un papel fundamental en el Marketing Interno.

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

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

1.3.3 La estrategia relacional

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

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

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

La capacitación para el cambio va mucho más allá que la impartición de un curso con una metodología más o menos participativa (estudio de casos, simulaciones, trabajos en grupos, etc.), debe incidir directamente en las actitudes y sentimientos de las personas, en su escala de valores. Debe estar dirigida a cambiar en las personas su forma de actuar, de pensar y su forma de ver las cosas. Por tanto, ha de actuar sobre sus actitudes, sobre sus predisposiciones hacia las cosas, hacia las otras personas, hacia su trabajo y hacia su organización. Pero, una cuestión debe estar bien clara: Un proceso de cambio de actitudes debe hacerse siempre escalonada y progresivamente para conseguir que las

personas vayan interiorizando, a veces sin darse cuenta, una nueva manera de ver las cosas. Esto les permite variar su forma de observar, de analizar y de interpretar todo aquello que ocurre en su entorno profesional. Les va preparando poco a poco para asimilar y aceptar el cambio. A partir de ahí, son capaces de ver la necesidad del cambio por sí mismos y no como algo impuesto.

Renart y Cabré (2016) proponen siete consideraciones claves para obtener buenos resultados al diseñar e implantar una estrategia de marketing relacional:

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

aumento de las ventas. A largo plazo, se puede generar mayores niveles de confianza, y por tanto una mayor predisposición del cliente a ofrecer más información personal. Con ello, se pueden crear relaciones más personalizadas y "de geometría variable" con contenidos distintos para clientes distintos.

6. Asegurarse del apoyo de la dirección general de la empresa. Es fundamental para que un programa de CRM tenga una larga vida y una buena penetración en todas las áreas de la compañía.
7. Ofrecer a los clientes una experiencia multicanal, integrada y coherente. Hay que ser capaz, no sólo de mantener el diálogo con los clientes a través de distintos canales y medios, sino de hacerlo de una forma integrada. Esto se produce cuando se consigue mantener el diálogo y transmitir una imagen de marca coherente a través del conjunto de todos los canales.

Beneficios de una Estrategia de Marketing Relacional

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

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

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

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

Un proyecto de Marketing Relacional es lo suficientemente importante desde el punto de vista estratégico como para que los directivos lo deban apoyar de manera activa. El éxito de cualquier iniciativa estratégica depende en buena medida de que se conozca y asuma

en toda la estructura de la empresa; y la comunicación es un primer paso que facilita el conocimiento y compromiso de los actores del Marketing Relacional. El éxito de la implementación de la estrategia de Marketing Relacional depende de la medida en que llega a formar parte de la cultura y los procesos de la organización.

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

- La retención de clientes

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

- La optimización de las acciones de marketing

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

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

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

Paso 1: Valoración diagnóstica

Paso 2: Consolidación de la base de datos

Paso 3: Microsegmentación de la base de datos

Paso 4: Investigación de mercados

Paso 5: Determinación de los objetivos del plan

Paso 6: Precisión del formato del plan

Paso 7: Difusión interna y calificación del cliente interno

Paso 8: Difusión externa

Paso 9: Implementación y puesta en marcha del plan

Paso 10: Medición de resultados y ajuste del plan

Fases de la Estrategia Relacional

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

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

Fases de la estrategia relacional (Raúl Abad, 2016)

1. Visión relacional.

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

¿Qué se persigue cuando la empresa sea mayor?

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

2. Análisis interno y externo.

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

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

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

3. Identificación y segmentación de los públicos.

La visión de las relaciones de la empresa posee tal amplitud de públicos objetivos, que sobrepasan las acciones meramente dirigidas a los consumidores finales. Todos los públicos en los que la empresa interactúa son estrictamente necesarios para crear una relación perfectamente integrada y que aporte un valor diferencial.

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

4. Áreas clave de resultados.

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

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

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

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

5. Factores clave de gestión.

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

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

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

6. Objetivos relacionales a través de mapas estratégicos.

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

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

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

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

1.4 Orientación al cliente

Una compañía orientada al marketing, también llamada orientada al cliente, según Wikipedia (2016) es la que hace depender las decisiones estratégicas de la compañía de los deseos y necesidades de clientes reales y potenciales. La cultura corporativa de la compañía está sistemáticamente comprometida con la creación de valor. El responsable de marketing confía en que este proceso, si se hace correctamente, proporcione a la empresa una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Esta orientación al cliente puede ser visto como un proceso que tiene tres pasos. En el primero, las necesidades del cliente son investigadas. En un segundo paso, la información se distribuye por toda la compañía y los productos son desarrollados. Por último, se analiza la satisfacción del cliente y se hacen los ajustes que se estiman necesarios.

Para Carbonell (2009), la orientación al cliente es “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”.

1.4.1 La importancia del servicio y la orientación al cliente

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

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

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

orientar la empresa hacia su satisfacción.

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

Por otro lado, la figura del cliente - inspector está ganando terreno en el campo de la evaluación empresarial. Este método, que empieza a ser más utilizado en España, ha alcanzado un gran desarrollo en Europa y ya es habitual en Estados Unidos y Japón. El método utilizado consiste en contratar a una consultora especializada en inspección, que actuará conjuntamente con consumidores - inspectores, con el fin de descubrir fallos, errores y otras malas prácticas. El inspector se convierte en un comprador anónimo y especialmente exigente, que visita la empresa en día y hora desconocidos. A continuación, elabora un informe en el que incluye tanto los fallos detectados como las expectativas de negocio no aprovechadas. Los directivos y trabajadores de la empresa, cuya oferta sea defectuosa, tendrán que explicar los fallos detectados y razonar su comportamiento con explicaciones aceptables. Por último, cabe señalar que es conveniente que este sistema de evaluación se aplique con el consentimiento de las empresas inspeccionadas para lograr así la mayor credibilidad posible del informe y aplicar con éxito las medidas correctoras. Como complemento a una evaluación de este tipo, se podrán utilizar otras fórmulas tradicionales como el buzón de sugerencias y las encuestas sobre el grado de satisfacción de los clientes.

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

Una empresa orientada al marketing tendrá por lo normal las siguientes características (Wikipedia, 2016):

- Utilización extensiva de variadas técnicas de investigación de mercados
- Abundantes líneas de productos

- Énfasis en los beneficios aportados por el producto al cliente más que en las características del producto
- Utilización de técnicas de innovación de producto como tormenta de ideas, test de concepto y análisis de campo de fuerzas.
- Ofrecimiento de servicios al cliente como disponibilidad de tarjeta de crédito, entrega a domicilio, instalación, servicio postventa y garantía.
- Procedimientos de control de la satisfacción del cliente y sus reclamaciones, incluyendo: entrevistas de salida, base de datos de reclamaciones y vías directas con el cliente a través de teléfono y página web.
- Estructura organizacional en la que el Jefe de Marketing reporta directamente al Dirección General

Las mediciones son claves para un esfuerzo de mejoramiento del desempeño de la Compañía, por ejemplo: utilidades, retorno sobre los activos, porcentajes de mercados, etc. Aunque estos favorecen los intereses de la organización, no satisfacen la necesidad del Cliente. Por lo tanto, es necesario ponerse en el lugar del Cliente, y luego preguntarse que es importante para él con respecto a la organización.

Las herramientas de las Empresas para el seguimiento y la medición de la satisfacción del consumidor van desde las más primitivas a las más sofisticadas. Entre estos métodos se encuentran:

1.5 Satisfacción del cliente

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

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

- Disponer de un procedimiento adecuado para medir el grado de satisfacción de los clientes.

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

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

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

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

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

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

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

1.5.1 Enfoque del marketing sobre la satisfacción

El concepto de Marketing pone de relieve la orientación hacia la Satisfacción del Cliente y la coordinación de las actividades mercadológicas para conseguir los objetivos corporativos

Está fundado en tres ciencias:

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

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

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

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

Satisfacción de la información: esta dimensión es definida como un juicio de satisfacción subjetiva o que varía, de la información usada en la elección de un producto. Se plantea que el conjunto de sentimientos de satisfacción e insatisfacción depende tanto de la satisfacción de la información que se recibe del producto, como de la satisfacción del producto en sí mismo, por tanto, el consumidor evalúa la información poseída, tanto como el resultado del producto para determinar sus niveles de satisfacción total. Se plantea que la satisfacción de la información, como que la publicidad sea veras, confiable y fidedigna, estaría positivamente relacionada a la satisfacción total. La satisfacción de la información va a estar influenciada por los juicios que el consumidor se forme por la información que obtenga del medio, específicamente aquella entregada por la firma, por ejemplo mediante publicidad o personal de venta; en general, esfuerzos de marketing que están dirigidos principalmente a la comunicación con los consumidores. Si la información ofrecida sobredimensiona las cualidades del producto, esto sin duda, afectará negativamente la satisfacción del consumidor.

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

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

Las necesidades suelen ser fácilmente explicitables y objetivas; con frecuencia se refieren a las prestaciones funcionales del producto, a su calidad y a su precio. Justifican el

producto a comprar o el servicio a recibir y definen el estándar mínimo que el cliente aceptará.

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

Es difícil que el cliente sienta la necesidad de algo que no entra dentro de su marco de referencia; esta es la razón por la que el cliente siempre la formula en sus propios términos.

Existen diferentes niveles de necesidades cuya satisfacción genera diferente impacto. La satisfacción de una necesidad considerada estratégica por el cliente induce mayor fidelidad que si se trata de una necesidad operativa común.

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

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

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

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

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

1.6 Particularidades de los servicios en el sector turístico cubano y espirituario

El turismo se ha convertido en una actividad esencial en la vida de las naciones, por sus consecuencias directas para los sectores sociales, culturales, educativos y económicos.

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

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

La estrategia cubana en cuanto al desarrollo del producto turístico se encamina a la diversificación, a través de la creación de productos, al rediseño del producto playa, a la diferenciación y a jerarquizar el medio ambiente y calidad. Diversificar el producto turístico significa, desde el punto de vista de la oferta, aprovechar al máximo las posibilidades geográficas, económicas, sociales y culturales para llegar a todos los segmentos de mercados y a la mayor cantidad de mercados emisores de turistas (Conde Pérez, 2003). Ello permite evitar oscilaciones bruscas de la demanda según el período del año que puedan poner en peligro la estabilidad macroeconómica, pero, a la vez, demanda que todo el país se convierta en actor y beneficiario del turismo. De ahí que tres de los equilibrios básicos por los que se trabaja en el sector se refieran a la estabilidad temporal, equilibrio espacial y el equilibrio en los mercados emisores.

Mediante el Decreto-Ley 147 sobre la modificación de los organismos de la Administración Central del Estado, el 21 de abril de 1994 fue creado el Ministerio de Turismo para ejercer las funciones rectoras de dirección política, regulación y control del sector y la actividad empresarial en él. El MINTUR es el organismo estatal rector del Sistema de Turismo, en el cual participan otras entidades del país. En este sentido, el MINTUR elabora la política y controla su aplicación en las entidades que administran directamente las propiedades del sector. Sus objetivos estratégicos actuales son los siguientes:

- Diseñar y concretar una comercialización más eficiente del producto turístico.
- Incrementar y diversificar una oferta turística más competitiva.

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

Para cumplir con las responsabilidades que le han sido asignadas, el Ministerio de Turismo adoptó una estructura ligera, plana y flexible. El organismo tiene dos niveles de dirección: el primero está compuesto por el Ministro y los viceministros; mientras el segundo lo integran los funcionarios a cargo de las distintas áreas de trabajo: Secretaría, Calidad del Producto, Inversiones, Negociaciones, Relaciones Internacionales, Jurídico, Desarrollo, Comercial, Informática, Promoción y Publicidad, Análisis Económico, y Administración, Personal y Cuadros. Cuenta además el MINTUR con delegados en varios territorios, como reflejo de los diferentes polos turísticos en operaciones y en desarrollo: Pinar del Río, Ciudad de La Habana, La Habana, Matanzas, Cayo Largo del Sur, Cienfuegos, Sancti Spíritus, Ciego de Ávila, Camagüey, Las Tunas, Holguín, Granma, Santiago de Cuba y Guantánamo. Para la formación y superación del personal del sector, con vistas a garantizar la profesionalidad, calidad y eficiencia en el servicio, el país cuenta con el Sistema Nacional de Formación Profesional del Turismo (FORMATUR), que integra 19 escuelas en todo el territorio nacional.

Poco después del paso del huracán se procedió a la evaluación de los daños y, en consecuencia, a la normalización de las condiciones operativas, de estructuras, servicios, abastecimientos y comunicaciones en las instalaciones.

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

Las propias autoridades cubanas han reflexionado sobre la situación actual de la economía cubana y planteado la necesidad de realizar transformaciones estructurales en el país. Y se reconoce que el Estado puede ceder actividades que no le son estratégicas, y que sean capaces de absorber la gran cantidad de trabajadores que quedarán disponibles en los próximos años, en la nueva reorganización en curso en las empresas y en las unidades presupuestadas, donde las cifras de personas a reubicar estaría en el entorno de 1 a 1.3 millones de trabajadores en un primer período.

En consecuencia con el reordenamiento económico y social del país, en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (2011), se aprueban los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, con el objetivo de garantizar la continuidad e irreversibilidad del Socialismo, el desarrollo económico del país y la elevación del nivel de vida de la población. En ese empeño se insertan personas naturales cuando optan por el empleo no estatal, toda vez que el lineamiento número 2 “reconoce y promueve, además de la empresa estatal socialista, que es la forma principal en la economía nacional, las modalidades de inversión extranjera previstas en la ley (empresas mixtas, contratos de asociación económica internacional, entre otras), las cooperativas, los agricultores pequeños, los usufructuarios, los arrendatarios, los trabajadores por cuenta propia y otras formas, todas las que, en conjunto, deben contribuir a elevar la eficiencia”. Orientados hacia la organización y seguimiento de esta forma de gestión no estatal se declaran 21 lineamientos en la Política Económica y Social del país.

Con el objetivo de implementar la política aprobada por el Consejo de Ministros, de continuar ampliando y flexibilizando el trabajo por cuenta propia en el país se promulga el Reglamento para los Trabajadores por cuenta propia en Gaceta Oficial No. 029 Extraordinaria de 7 de septiembre de 2011.

El destino turístico Sancti Spíritus, se une a las directrices de la Organización Mundial del Turismo, proporcionando en su vida turística un conjunto de atractivos sustentables que hacen placentera la estancia del turista, siendo una de las primeras villas fundadas por los conquistadores y poseedora de una arquitectura muy antigua y conservada se convierte en un foco atrayente para los turistas que gustan de la historia, la arquitectura y hasta para los curiosos ávidos de conocer antigüedades, además esta ciudad se encuentra situada en el centro de la isla, por lo que en múltiples ocasiones y diferentes motivos hacen escalas en la ciudad.

Existe un creciente arribo de turistas que a diario llegan a la ciudad. Es insuficiente la disponibilidad de habitaciones, así como la previsión de un mayor crecimiento turístico en el territorio. Por experiencias previas de titulares de licencias de arrendamiento, en ocasiones los negocios no han sido lo suficientemente prósperos por no haber tomado en cuenta la demanda y oferta tanto actual como futura. Se ha carecido de recabar la información necesaria para conocer la penetración en el mercado así como también la

captación y la tarifa bajo la cual deberá empezar a operar. Además, no se ha analizado cuidadosamente el mercado para planear las estrategias y promocionar el producto de arrendamiento. Han sido insuficientes los estudios de competencia lo cual será la base para establecer estrategias propias para los negocios privados y en particular para los hostales.

CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING RELACIONAL EN HOSTALES

2.1 Introducción

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

2.2 Procedimiento para el diseño de la estrategia de marketing relacional para hostales

La Estrategia de Marketing Relacional cuenta con varias fases que conforman la estructura de dicho procedimiento: Fase de Análisis, Fase de Planificación, Fase de

Ejecución y Fase de Control. Para una mejor comprensión de ello se muestra la Figura 2.1.

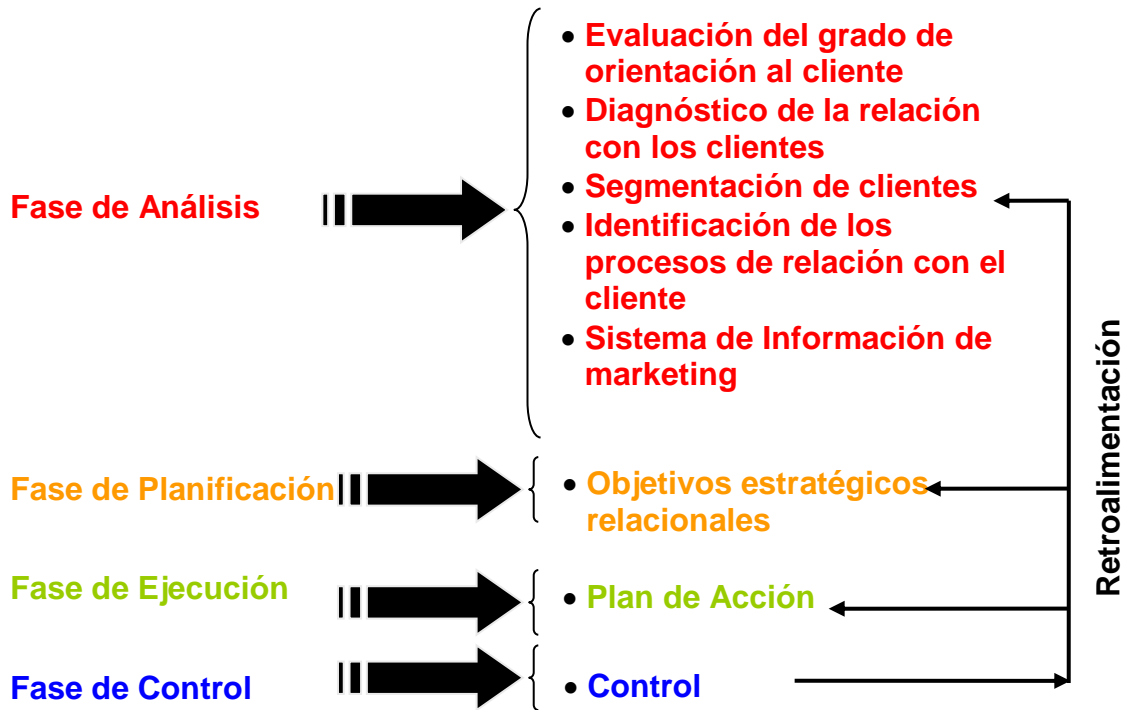


Figura 2.1: Procedimiento para el diseño de la estrategia de marketing relacional para hostales. Fuente: elaboración propia.

2.3 Fundamentación del procedimiento para el diseño de la estrategia de marketing relacional en hostales

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

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

FASE DE ANÁLISIS

Evaluación del grado de orientación al cliente

La orientación al cliente en organizaciones de servicios es un constructo multidimensional complejo. Por esta razón, en el proceso de operacionalización de esta variable, se requiere la identificación de dimensiones que faciliten una primera división dentro del concepto para poder llegar a los indicadores como conjunto de rasgos perceptibles que harán posible una referencia empírica a la presencia del concepto. Para evaluar el grado de orientación al cliente se elige el procedimiento propuesto por Carbonell Duménigo (2009). En la Tabla 2.1 se presentan las dimensiones e indicadores propuestas por este autor.

Tabla 2.1: Dimensiones e indicadores de orientación al cliente.

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

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

DOMINIO DEL MARKETING MIX POR EL PERSONAL

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

Los indicadores que operan esta dimensión y los criterios de decisión para valorar el grado de orientación al cliente 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 otros aspectos en cuanto a localización, accesibilidad, cobertura, productos, servicios y diferenciación.

Elementos Físicos

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

Precio

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

SISTEMA DE INFORMACIÓN DE MARKETING

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

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

Sistema CRM

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

Hostal. 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 otros hostales, estudio de los servicios actuales, atributos, características, usos y deficiencias; así como estudios de segmentación, fidelización, análisis de clientes perdidos y evaluación de proveedores.

Sistema de inteligencia de marketing

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

Sistema de ayuda a la toma de decisiones

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

PROCESOS RELACIONALES

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

Captación del cliente

Este proceso se considera orientado al cliente cuando el Hostal tiene bien definidos los procedimientos de captación multicanal de clientes, *briefing* y de relación con los touroperadores, guías turísticos y agencias de viaje.

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

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

Atención a quejas

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

SEGMENTACIÓN DE CLIENTES

Como indicadores que operan la dimensión se eligen cinco tipos de segmentación que se han generalizado en las prácticas empresariales (Vargas, 2007).

Segmentación basada en el valor

Este indicador se considera orientado al cliente en la medida que la organización tiene identificado el valor que tienen o pueden tener sus clientes. Éste se obtiene del valor total

de los ingresos ya causados o por medio del margen obtenido. Se considera además, el número de veces que el cliente compra el producto o servicio, la cantidad gastada, el costo de adquisición, el costo de servicio y el perfil de la compra en el tiempo (estacionalidad).

Segmentación por comportamiento

La orientación al cliente de este indicador se valora según la identificación que tenga el Hostal 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 el Hostal 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 el Hostal 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 el Hostal logre una segmentación de los clientes por edad, sexo, tamaño de la familia, ciclo de vida familiar, ingresos, ocupación, educación, religión, color de la piel y nacionalidad (país y región).

GESTIÓN ESTRATÉGICA

Los indicadores utilizados para operar esta dimensión son:

Estrategia de marketing

En este indicador se evalúa hasta que punto permite la estrategia de relación con el cliente que éstos participen en el diseño de los servicios. También se comprueba que la estrategia de marketing incluya acciones para mantener la relación con el cliente a largo plazo, si se planifican acciones para conocer las expectativas y niveles de satisfacción de

éste, así como la medida en que la organización propone servicios y soluciones anticipándose a las necesidades de sus clientes.

Objetivos estratégicos

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

Estructura funcional

Se puede decir que este indicador se orienta al cliente cuando el Hostal 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 del Hostal 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 áreas 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 del Hostal.

Herramientas matemáticas para determinar la Orientación al Cliente

Para el cálculo del grado de orientación al cliente se considera un modelo compensatorio lineal aditivo, por su capacidad de brindar buenos resultados en investigaciones similares (Noda, 2004). Se utiliza la fórmula (2.1) que incluye la ponderación con los pesos relativos, otorgados por los expertos, de los indicadores y las dimensiones (Carbonell Duménigo, 2009).

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

[1]

Donde:

n: número de dimensiones de orientación al cliente

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

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

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

a_i : Peso relativo de la dimensión i-esima

Método para establecer el peso relativo

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

El método AHP resalta como una buena alternativa basado en:

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

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

Selección y encuesta a expertos

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

Paso 1: Determinación del número de expertos

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

Paso 2: Selección de los expertos

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

Paso 3: Definición de la escala de evaluación

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

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

El grupo de investigación debe definir los modelos y tablas que permitan captar, recopilar y procesar la información dada por los expertos de manera que se facilite el análisis. Estos se diseñarán de acuerdo al método o técnica a utilizar en función del objetivo de estudio. Para este paso se utiliza el software GORCLI (Versión 1.0), que permite la captación de los datos,

su almacenamiento en las bases de datos y el procesamiento de estos para calcular el GOC y mostrar las salidas gráficas del vector de orientación al cliente, así como del estado de los indicadores y dimensiones por período, por medio de un tablero de comandos (Anexo 4).

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

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

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

donde:

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

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

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

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

n _e	7	8	9	10	11	12	13	14	15
S _L	48,107	40,107	47,434	47,434	47,001	47,001	46,699	46,699	46,476

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

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

Diagnóstico de la relación con los clientes

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

Para realizar un diagnóstico de la relación con los clientes, se proponen una serie de pasos que posibilitan desarrollar este aspecto concretamente (ver Anexo 5), se debe evaluar la página Web del hostel a la que se haga referencia, teniendo en cuenta que la misma brinde una amplia información a los clientes, actualizada, con calidad y de fácil acceso, sobre la instalación, y el destino turístico al que pertenece la misma. Proporcionándole interactividad al cliente, permitiendo que pueda enviar quejas y sugerencias, chequear sus reservas y mantenerse en contacto con el hostel.

Además, a la hora de diagnosticar la relación con los clientes, se debe verificar la existencia de una serie de documentos que permiten registrar datos de interés sobre los clientes y posibilitan mejorar y fortalecer dicha relación: *rooming list*, para realizar un correcto *check in*; *cardex* para clientes VIP y asiduos anotando gustos y disgustos de los clientes, identificando los principales problemas que afectan la satisfacción del cliente; registro de clientes fidelizados, con sus direcciones, fechas de cumpleaños, lugar de

trabajo; libro de incidencias, con el tipo de incidencia, motivo, solución y fecha, incluyendo los cambios de habitaciones; llevando cada uno de estos registros muy bien actualizados en el sistema de información para un mayor acceso, tanto en recepción como en las demás áreas.

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

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

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

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

También se debe contar con tarjetas de información, de diferentes tipos, para felicitaciones por cumpleaños, bodas, para anuncio de eventos, para anunciar el horario y la fecha de la salida de grupos, las cuales deben ser usadas correctamente y de manera sistemática, cuando la situación lo exija.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Por lo general, las organizaciones que ya tienen cierto tiempo en el mercado suelen tener una amplia variedad de clientes, entre ellos: de compra frecuente, de compra ocasional, de altos volúmenes de compra; quienes esperan servicios, precios especiales, tratos preferenciales u otros que estén adaptados a sus particularidades. Esta situación, plantea un gran reto a los mercadólogos porque está en juego no solo la satisfacción del cliente y/o su lealtad, sino también, la adecuada orientación de los esfuerzos y recursos de la organización.

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

Segmentación de clientes

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

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

¿Para qué sirve segmentar un mercado?

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

Tipos de Segmentación Habitualmente Utilizadas:

1. Segmentaciones Descriptivas y Clasificativas:

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

2. Segmentaciones Orientadas a Acciones:

- Riesgo de Abandono
- Propensiones de Compra
- Fidelidad
- *Cross Selling*

3. Segmentaciones Avanzadas:

- Por Ciclos de Vida del Cliente
- Valor Potencial del Cliente
- Por Momentos de Consumo.

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

Surge la necesidad de integrar una estrategia de gestión de la hospitalidad y por tanto de las relaciones con los clientes, en la que el conocimiento de sus características constituye

un pilar fundamental. Sucede que en la mayoría de las ocasiones existe clara comprensión de que se puede vender más y mejor si se conoce con exactitud al cliente, sin embargo si se pregunta acerca de cuáles son las principales características de estos y cómo averiguar sus gustos y necesidades, entonces las cosas se complican.

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

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

Se puede sacar el máximo partido para segmentar a:

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

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

Identificación de los procesos de relación con el cliente

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

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

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

Procesos de Recepción:

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

Procesos de Regiduría de Pisos:

1. Proceso para la limpieza de habitaciones
2. Proceso para la limpieza de habitaciones ocupadas
3. Proceso para el servicio de cobertura
4. Proceso para servicios especiales
5. Proceso de objetos perdidos y olvidados
6. Proceso de servicio de lencería y ropería
7. Proceso de servicio de tintorería
8. Proceso a seguir cuando la ropa del cliente sufre daño

Procesos de Servicios Gastronómicos:

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

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

Responder a la pregunta de cuál es el secreto del triunfo en el sector de actividad es un momento crítico del proceso de formulación estratégica. Los factores claves del éxito deben ser identificados en los primeros instantes para concentrar en ellos esfuerzos y

recursos, y el estado actual de la organización respecto a dichos factores es base para la determinación de las fortalezas y debilidades y también para definir su posición relativa respecto a otras entidades del sector, en los casos en que estos resulten pertinentes.

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

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

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

Una vez definidas las áreas de resultados claves para la formación de los objetivos, es importante determinar (o validar, si ya se tiene una definición de procesos anteriores) para cada una de dichas áreas, cuáles serían estos factores, considerando como sus características principales:

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

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

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

Se propone la definición de los Factores Claves del Éxito a través del trabajo en grupo, por medio de una tormenta de ideas. El propósito de una sesión de tormenta de ideas es identificar un grupo de problemáticas, y hallar, a través de una intervención participativa, un consenso sobre las más importantes.

Sistema de Información de Marketing

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

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

Un sistema bien diseñado puede permitir un flujo de información más completa, más rápida y menos costosa para la toma de decisiones de la gerencia, los directivos pueden recibir informes más detallados y frecuentes, las posibilidades de almacenamiento y recuperación de este permiten capturar y usar una variedad más amplia de datos. La gerencia puede tener información continua del comportamiento de los productos, mercados, vendedores y otras unidades de mercado con más precisión.

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

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

Un sistema ideal debería:

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

Los directivos de marketing necesitan información sobre el entorno de marketing para poder desarrollar sus responsabilidades de análisis, planificación, ejecución, y control. El papel del SIM es valorar las necesidades de información de los directivos, desarrollar la información requerida y distribuirla a tiempo. Dicha información se obtiene a partir de los

datos internos de la organización, los sistemas de inteligencia, la investigación de marketing y el sistema de apoyo a las decisiones de marketing (SADEM) desarrollado con herramientas informáticas y modelos a implantar dentro de la propia organización.

Se propone analizar y recoger la información de marketing mediante 4 subsistemas (Ver Anexo 10):

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

Las entidades turísticas se enfrentan hoy a un gran reto consistente en incorporar las nuevas tecnologías de la información en el desarrollo de nuevos modelos de gestión y comercialización que fortalezcan la competitividad de las empresas y los destinos. El desarrollo tecnológico, permite el manejo de grandes bases de datos interactivas tanto de clientes actuales como potenciales y facilita cada vez más la aplicación del marketing de relaciones a mercados de consumo. Los Hostales deberán tener en cuenta Internet en su estrategia global de negocio para adaptarse a la evolución del mercado y mejorar los procedimientos, con el fin de conseguir la optimización de su gestión operativa.

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

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

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

Hay que asegurar que cada contacto se aprovecha como oportunidad de crear lealtad, vender otros productos y conocer al cliente. Normalmente las empresas recogen datos de

sus clientes, pero no saben procesarlos para convertirlos en conocimiento y en fuente de ventajas competitivas. Suele suceder que la información se encuentra dispersa y es sumamente heterogénea.

Las principales áreas de desarrollo del CRM son:

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

La atención al cliente (CS) incluye la gestión de los centros de clientes, la gestión de reclamaciones, la identificación de clientes potenciales. Una gestión de la fuerza de ventas automatizada permite conseguir mejoras de eficiencia y repartir idóneamente tareas entre canales. El SFA incluye la asignación de cuentas, la generación de propuestas, el control de las ventas futuras. El servicio al cliente (FS) se desarrolla entorno a la gestión de visitas, gestión de órdenes de servicio, control del nivel de servicio.

¿Qué hace falta para que los CRM cumplan definitivamente sus promesas? Finalmente, y sólo en tercer lugar, es preciso identificar, adquirir y poner en juego los medios y recursos tecnológicos, y contar con el equipo humano necesario para una correcta puesta en práctica.

Ambos deben ser flexibles y ampliables a medida que aumente el número de actividades relacionales y/o clientes.

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

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

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

por (Abad, 2004). Por lo que constituyen la propuesta de utilización de estos cuatro pilares básicos en Hostales.

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

FASE DE PLANIFICACIÓN

Objetivos estratégicos relacionales

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

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

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

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

Para llegar a definir los objetivos estratégicos y sus criterios de medidas, el grupo debe realizar una amplia revisión de todos los pasos anteriores y detenerse en la definición de la misión y visión de la organización, así como en el estudio del diagnóstico estratégico.

Luego, utilizando técnicas grupales se debe dirigir la discusión hasta dejar definidos los objetivos por cada Área de Resultado Clave y sus criterios de medida.

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

FASE DE EJECUCIÓN

Planes de acción

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

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

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

FASE DE CONTROL

Control y Retroalimentación de la estrategia

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

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

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

- Si la estrategia se está implementando como se planificó.
- Si los resultados producidos por la estrategia son los esperados.

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

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

La función de control y retroalimentación aplicada a la dirección estratégica debe estar presente en todos los pasos del modelo propuesto, e incluso antes de diseñarse el mismo.

Constantemente hay que hacerse interrogantes sobre cada una de las etapas que forman parte de la estrategia:

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

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

El grupo bajo la dirección del facilitador definirá las acciones que se requieren para ejercer el control y la retroalimentación de la estrategia. En este proceso juega un papel muy importante el dueño del negocio, estableciendo las políticas de control al respecto.

2.4 Evaluación de la satisfacción del cliente en hostales

El objetivo de la evaluación de la satisfacción de los clientes, como variable de resultado en la presente investigación, es dar una valoración objetiva a la percepción de estos sobre los atributos del servicio, en diferentes áreas del hostel, y establecer en qué medida la Estrategia de Marketing Relacional incide en la satisfacción. Los pasos propuestos para realizar el análisis de la satisfacción del cliente son los siguientes:

- I: Selección de los meses característicos a través de los estadígrafos de tendencia central (media y mediana).
- II: Determinar características numéricas que caracterizan al hostel (número de clientes efectivos promedio por día).
- III: Análisis estadístico para determinar el tamaño de la muestra de clientes a encuestar, a través de muestreo probabilístico estratificado (según Hernández Sampier, 2004).
- IV: Aplicación de la encuesta (Ver Anexo 11), previamente validada.
- V: Procesamiento final de la información.

CAPÍTULO III. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING RELACIONAL PARA EL HOSTAL “CASA MAYOR”

3.1 Introducción

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

3.2 Caracterización del Hostel Casa Mayor

El Hostel está ubicado en el centro de la ciudad de Sancti Spíritus con proximidad a los principales lugares histórico-culturales de la ciudad. Cuenta actualmente con una capacidad ocupacional de 2 habitaciones. Entre los principales servicios que ofrece están: Recepción las 24 horas del día. Llamadas telefónicas, taxi y servicio de equipajes. Alojamiento las 24 horas del día. Habitaciones con aire acondicionado, televisión, baño

independiente, agua fría y caliente y servicio de regiduría diario. Desayunador, donde se ofrece el desayuno y almuerzos o cenas a la carta. Un Snack Bar que ofrece servicios de bebidas, así como Minibar en las habitaciones.

Los principales mercados emisores radican en Europa, fundamentalmente de Francia, Alemania, España, Italia, Inglaterra, y el arribo de turistas opera en su mayoría a través de los receptivos nacionales (HAVANATUR, CUBATUR, VOYACUBA, RUMBEANDOCUBA, PELEGRINO, AIRBNB, HOMESTAY, BOOKING) y el turismo libre.

Entorno Competitivo: La ciudad de Sancti Spíritus cuenta con varios atractivos: La casa de la Trova, La casa de la Música, Parque Serafín Sánchez, Biblioteca Provincial, Archivo de Historia, Iglesia Mayor, Museo de Arte Colonial, Museo de Historia y el Puente sobre el Río Yayabo (Monumento Nacional). El municipio cuenta con varias hostales particulares, cuyos precios son inferiores y limitan de cierta forma el arribo de turistas directos. En el caso de la ciudad de Trinidad, polo turístico, ampliamente comercializado y con opciones culturales bien consolidadas, sí se considera un fuerte competidor, limitando fundamentalmente que se prolongue la estancia de los turistas en el Hostal. Constituyen competencia también los hoteles del sector estatal, en específico los más cercanos como el Hostal del Rijo, Hotel Plaza y Don Florencio.

3.3 Diseño de la Estrategia de Marketing Relacional para el Hostal Casa Mayor

Para desarrollar la Estrategia de Marketing Relacional de esta instalación, se parte de la evaluación del grado de orientación al cliente, un diagnóstico de la relación con los clientes, la segmentación de clientes, los procesos relacionales, y el estado del sistema de información, , unido a sus objetivos estratégicos relacionales y criterios de medida, con su correspondiente plan de acción y el control y retroalimentación de la estrategia, que conforman la Fase de Análisis, Fase de Planificación, Fase de Ejecución y Fase de Control.

El desarrollo de la Estrategia de Marketing Relacional se realizó de conjunto con los trabajadores del Hostal, sobre la base de la tormenta de ideas como técnica grupal, en varios encuentros de trabajo.

FASE DE ANÁLISIS

Evaluación del grado de orientación al cliente

Partiendo de la aprobación y motivación de los trabajadores del Hostal, se procede entonces a aplicar los instrumentos y realizar los cálculos pertinentes siguiendo la lógica establecida en las diferentes fases del procedimiento. En la Tabla 3.1 aparecen los

resultados del Grado de Orientación al Cliente (para el Hostal, las dimensiones y los indicadores).

Tabla 3.1: Resultados de la evaluación del Grado de Orientación al Cliente en el Hostal Casa Mayor.

Indicadores			Dimensiones			Red
	Pesos	GOC		Pesos	GOC	GOC
I ₁₁	0,3386	☉ 85,5	D ₁	0,4939	☉ 83,63	☉ 80,24
I ₁₂	0,2230	☉ 80,7				
I ₁₃	0,1550	☉ 85,5				
I ₁₄	0,1031	☉ 88,4				
I ₁₅	0,0716	● 77,7				
I ₁₆	0,0518	● 78,6				
I ₁₇	0,0378	☉ 81,5				
I ₁₈	0,0191	☉ 84,1				
I ₂₁	0,4600	● 74,1	D ₂	0,2531	● 75,34	
I ₂₂	0,2877	☉ 80,6				
I ₂₃	0,1649	● 71,8				
I ₂₄	0,0545	● 69,0				
I ₂₅	0,0329	● 74,8				
I ₃₁	0,4573	● 76,6	D ₃	0,1566	● 78,77	
I ₃₂	0,2865	☉ 81,2				
I ₃₃	0,1605	● 79,3				
I ₃₄	0,0631	● 79,8				
I ₃₅	0,0326	☉ 83,1				
I ₄₁	0,4777	● 78,4	D ₄	0,0645	● 78,22	
I ₄₂	0,2756	● 78,3				
I ₄₃	0,1463	● 77,7				
I ₄₄	0,0638	● 75,3				
I ₄₅	0,0365	☉ 82,4				
I ₅₁	0,4318	● 75,8	D ₅	0,0319	● 77,79	
I ₅₂	0,3017	● 75,8				
I ₅₃	0,1699	☉ 84,5				
I ₅₄	0,0670	☉ 81,7				
I ₅₅	0,0296	● 79,6				

Escala de valoración cualitativa:

☉ Alto: $80^{\circ} < GOC \leq 90^{\circ}$ ● Medio: $60^{\circ} < GOC \leq 80^{\circ}$ ● Bajo: $GOC \leq 60^{\circ}$

Fuente: elaboración propia

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

A continuación se analizan los resultados obtenidos para los indicadores de orientación al cliente en el Hostal.

DOMINIO DEL MARKETING MIX POR EL PERSONAL

Producto

Este indicador obtuvo un valor de 85,5^o. Se puede decir que tuvo una valoración cuantitativa y cualitativa alta, situación que se debe al buen nivel de conocimiento de los trabajadores sobre el servicio que oferta y los productos tangibles que intervienen; la claridad del producto ampliado relacionado con el concepto básico del servicio y su dominio de las modalidades de servicios, los paquetes, las marcas y su calidad.

Comunicación

Este indicador obtuvo un valor de 80,7^o. Se puede decir que tuvo una valoración cuantitativa y cualitativa alta, debido al buen manejo del personal a la hora de realizar acciones de publicidad, relaciones públicas, promoción y publicity. El grado de orientación al cliente está dado por el dominio de los empleados de estas herramientas y su impacto en los clientes.

Prestación/Entrega

Este indicador obtuvo un valor de 85,5^o. Se puede decir que tuvo una valoración cuantitativa y cualitativa alta, Debido al alto nivel de conocimiento que el personal tiene sobre el diseño del contacto cliente-empresa, el dominio de idiomas, la formación y habilidades de contacto con los clientes, así como el dominio de los protocolos, procedimientos y estándares de calidad en la prestación del servicio.

Personas

Este indicador obtuvo un valor de 88,4^o. Se puede decir que obtuvo una valoración cuantitativa y cualitativa alta, situación que se debe al alto nivel de compromiso que el personal manifiesta con el cliente, conducta y actitudes orientadas al cliente, disposición al trabajo en equipo y participación en el contacto con el cliente. Se considera el nivel en que los trabajadores refuerzan la cultura de orientación al cliente.

Procesos

Este indicador obtuvo un valor de 77,7^o. Se puede decir que obtuvo una valoración cuantitativa y cualitativa media, debido al poco dominio del personal y su participación en la definición de las políticas, los procedimientos, los flujos de actividades y los diseños de los “momentos de la verdad”, con la definición de las líneas de visibilidad e interacción con el cliente.

Distribución

En el período analizado este indicador obtuvo un valor de 78,6°. Se comportó de manera cualitativa y cuantitativamente medio, debido a que el personal no posee suficientemente el nivel de conocimiento sobre los mecanismos de distribución, los niveles de existencia de los productos y la disponibilidad de capacidades de servicio; así como el dominio sobre los demás establecimientos de la red en cuanto a localización, accesibilidad, cobertura, productos, servicios y diferenciación.

Elementos Físicos

Al analizar este indicador se comprobó que obtuvo un valor de 81,5°, adquiriendo una valoración cualitativa y cuantitativa alta, debido a la alta influencia del personal en el dominio de las técnicas de *merchandising*, la creación del ambiente y temática del establecimiento, la señalización, forma de vestir, el uso del mobiliario y su disposición, así como el conocimiento del marketing sensorial en la utilización de colores, olores, sabores, iluminación y niveles de ruido.

Precio

Al estudiar este indicador se demostró que obtuvo un valor de 84,1°, comportándose de manera cualitativa cuantitativamente alta, situación que debe al alto nivel de conocimientos y capacidad que tiene el personal de informar al cliente de los precios, descuentos, bonificaciones, comisiones y plazos de pago. Se consideran, además, las habilidades del personal para comunicar al cliente el valor agregado y la diferenciación de los productos y servicios que oferta el establecimiento con vistas a establecer una relación precio-beneficio favorable.

SISTEMA DE INFORMACIÓN DE MARKETING

Sistema CRM

En el período analizado se comprobó que este sistema obtuvo un valor de 74,1°, alcanzando de manera cualitativa y cuantitativamente un nivel medio, debido a que las tecnologías de la información no están debidamente en función de potenciar la relación con el cliente, facilitando los canales de acceso a estos y propiciando una integración de la información y su disseminación que conduzca a una mayor personalización del servicio.

Sistema de registros internos

Este indicador se comportó de manera cualitativa y cuantitativamente alta, con un valor de 80,6°, debido a la existencia de informes internos donde aparecen los costos por segmentos de cliente, inventarios, flujo de cajas, registros de ventas por segmentos de

clientes. Se considera además el registro de la satisfacción de clientes por segmentos, las quejas, reclamaciones y sugerencias.

Sistema de investigación de mercado

En la investigación realizada al sistema de información del mercado se comprobó que este obtuvo un valor de 71,8°, alcanzando la misma una valoración cuantitativa y cualitativa media, debido a que los estudios de mercado no se encaminan a determinar de forma sistemática y objetiva el nivel de posicionamiento del Hostal. 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 otros hostales, estudio de los servicios actuales, atributos, características, usos y deficiencias; así como estudios de segmentación, fidelización, análisis de clientes perdidos y evaluación de proveedores.

Sistema de inteligencia de marketing

En el período analizado se verificó que este indicador obtuvo un valor de 69,0°, adquiriendo una valoración cuantitativa y cualitativa media, debido a que el sistema no fue suficientemente hábil en el momento de obtener información a tiempo, sobre los acontecimientos más relevantes del entorno del marketing que puedan afectar la relación de la organización con el cliente. Se valora si incluye informaciones relevantes, de empresas del sector, como modificaciones en los precios, realización de promociones, lanzamiento de nuevos productos o servicios, así como reacciones de los clientes frente a acontecimientos globales y señales de posibles cambios en el futuro comportamiento de compra. El *benchmarking* orientado al cliente es clave en el desarrollo de este indicador, así como la gestión del conocimiento y la innovación.

Sistema de ayuda a la toma de decisiones

Al analizar este indicador se demostró que obtuvo un valor medio de 74,8°, comportándose de manera cualitativa y cuantitativamente de la misma forma. Esto se debe a la poca existencia de base de datos estadísticos que permita realizar análisis y establecer relaciones entre las variables del marketing relacionadas con el cliente. Corresponde tener, además, un repositorio de modelos de diseño de nuevos servicios, de fijación de precios y pronósticos de demanda que permitan a los directivos tomar decisiones encaminadas a mejorar la orientación al cliente.

PROCESOS RELACIONALES

Captación del cliente

En el estudio que se le hizo a la captación del cliente se comprobó que este obtuvo un valor de 76,6°, adquiriendo una valoración cualitativa y cuantitativa media debido a que la red extrahotelera no tiene completamente bien definidos los procedimientos de captación multicanal de clientes, *briefing* y de relación con los touroperadores, guías turísticos y alojamientos del destino.

Prestación y entrega del servicio

Este indicador se comportó de manera cualitativa y cuantitativamente alto, ya que obtuvo un valor de 81,2, debido al estar bien definido el flujo del proceso de prestación y entrega de manera que se puedan identificar los puntos críticos que necesitan mejora. Se evalúa si existe una organización de los horarios en función de los requerimientos del cliente. Incide también en el grado de orientación al cliente de este indicador la ambientación, el nivel de interactividad, la participación activa del cliente y la personalización del servicio, así como la toma de decisiones descentralizada.

Post venta

Este indicador obtuvo un valor de 79,3°, con una valoración cualitativa y cuantitativa media, debido a que se mantuvo igual los servicios de garantía, aviso de promociones, oportunidades y cambios en el servicio. Se considera además la existencia de procedimientos de gestión de la insatisfacción del cliente y la propuesta de alternativas de solución.

Fidelización

En el período analizado este indicador obtuvo un valor de 79,8°, comportándose de manera cualitativa y cuantitativamente media, debido a que se mantuvo igual al tener claras las políticas y estrategias de mantenimiento de la relación con los clientes más rentables, y las prácticas de marketing relacional que pueden incluir la atención a clientes VIP (Very Important People) y servicios especiales como mensajería, cambio de divisas, envío de felicitaciones y regalos individuales ó grupales, así como mantener abierta la comunicación multicanal con los clientes.

Atención a quejas

Al estudiar este indicador se verificó que este obtuvo un valor de 83,1°, demostrando una valoración cualitativa y cuantitativa alta. Situación esta se debe a la existencia de un procedimiento para la gestión de quejas que incluya la recepción de la queja, las aclaraciones, las explicaciones, las soluciones y el seguimiento para garantizar un tiempo de respuesta adecuado. Se considera además, en la valoración del grado de orientación

al cliente, si existen procedimientos para la recogida y análisis de sugerencias, avisos, solicitudes y denuncias.

SEGMENTACIÓN DE CLIENTES

Segmentación basada en el valor

Este indicador obtuvo un valor medio de 78,4º, comportándose de manera cualitativa y cuantitativamente del mismo modo, debido a que la organización mantuvo igual su manera de tener identificado el valor que tienen o pueden tener sus clientes. Éste se obtiene del valor total de los ingresos ya causados o por medio del margen obtenido. Se considera además, el número de veces que el cliente compra el servicio, la cantidad gastada, el costo de adquisición, el costo de servicio y el perfil de la compra en el tiempo (estacionalidad).

Segmentación por comportamiento

En el período analizado este obtuvo un valor de 78,3º. Se puede decir que tuvo una valoración cualitativa y cuantitativa media, debido a que mantuvo igual la identificación que tiene el Hostal de los comportamientos existentes o esperados en el cliente. Se evalúa si se identifican: el canal de la transacción, la ocasión de compra, los beneficios esperados del servicio (fisiológico, seguridad, salud, socialización, diversión, estima, descubrimiento, autorrealización, educación o estética) y el comportamiento durante la interacción (entusiasta, positivo, indiferente, negativo u hostil).

Segmentación por el ciclo de vida

Este indicador obtuvo un valor de 77,7º. Se puede decir que tuvo una valoración cuantitativa y cualitativa media, ya que no mejoró la identificación y gestión de los clientes potenciales, los nuevos, los que repiten, los perdidos y los que están fidelizados. Se considera si el Hostal entiende lo que el cliente puede llegar a querer y cómo debe responder a medida que la relación se profundiza.

Segmentación psicográfica

Al estudiar este indicador se verificó que este obtuvo un valor de 75,3º, demostrando una valoración cualitativa y cuantitativa media, ya que el Hostal mantuvo igual el logro de segmentación por estilos de vida (conservadores, de mentalidad abierta, extremistas, seguidores de la moda, preocupados por la salud y aspecto personal), clase social, educación, personalidad (ambiciosa, autoritaria, compulsiva, con autocontrol, independiente o sociable).

Segmentación demográfica

Este indicador se comportó de manera cualitativa y cuantitativamente alto, ya que obtuvo un valor de 82,4°, debido a la alta segmentación de los clientes por edad, sexo, tamaño de la familia, ciclo de vida familiar, ingresos, ocupación, educación, religión, color de la piel y nacionalidad (país y región).

GESTIÓN ESTRATÉGICA

Estrategia de marketing

En el análisis que se le hizo a la estrategia de marketing se comprobó que este obtuvo un nivel medio de 75,8°, comportándose de forma cualitativa y cuantitativa del mismo modo, debido a que no hubo variación de la estrategia de relación con el cliente a que éstos participen en el diseño de los servicios. También se comprueba que la estrategia de marketing incluya acciones para mantener la relación con el cliente a largo plazo, si se planifican acciones para conocer las expectativas y niveles de satisfacción de éste, así como la medida en que la organización propone servicios y soluciones anticipándose a las necesidades de sus clientes.

Objetivos estratégicos

Al analizar este indicador se demostró que obtuvo un valor medio de 75,8°, comportándose de manera cualitativa y cuantitativamente de la misma forma, debido a que se mantuvo igual las áreas de resultados claves de la organización al definir sus objetivos estratégicos teniendo en cuenta los objetivos de los clientes. También se valora si los objetivos estratégicos de la organización contemplan sistemas de incentivos y motivación del personal para mejorar la orientación al cliente. Se valora además si los objetivos estratégicos están orientados a generar una propuesta de valor diferenciada para el cliente.

Estructura funcional

En el período analizado este indicador obtuvo un valor de 84,5°, comportándose de manera cualitativa y cuantitativamente alto, debido a la alta disposición del Hostal 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 del Hostal se centra en los clientes.

Dirección estratégica

La dirección estratégica en este período alcanzó un valor de 81,7°, con una valoración cualitativa y cuantitativa alta, debido al buen nivel de comprobación, de forma explícita, del compromiso de la alta gerencia con la orientación hacia el cliente. Se evalúa en qué grado los directivos son innovadores y propensos al cambio de las prácticas establecidas en función de promover la orientación al cliente. También se verifica el nivel de implantación de mecanismos de seguimiento y control de indicadores de orientación al cliente.

Coordinación entre áreas

Al estudiar este indicador se verificó que este obtuvo un valor de 79,6°, demostrando una valoración cualitativa y cuantitativa media, ya que se comporta del mismo modo sin tener variación el nivel de coherencia empresarial que se logre por medio de mecanismos de coordinación e integración de funciones. Se considera la existencia de comunicación e integración 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 del Hostal.

Diagnóstico de la relación con los clientes

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

Sin embargo, el Hostal cuenta con los manuales de procesos por áreas funcionales de la instalación, siendo dominados por los trabajadores.

Tomando estos elementos como base, para realizar un diagnóstico más preciso se llevó a cabo un Análisis Interno de la organización buscando las fortalezas y debilidades. Las fortalezas: representan aquellos factores internos o propios de la organización que se consideran puntos fuertes y las debilidades: se tratan de aquellos factores propios de la organización que constituyen aspectos débiles, los cuales son necesarios atenuar o

superar en la evolución de la organización. Además de realizarse un Análisis Externo estudiando los impactos de los llamados factores estratégicos, los entornos, buscando las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la organización. Las oportunidades: se refieren a aquellos factores que se están manifestando en el entorno sin que sea posible influir en su ocurrencia o no y que resultan favorables para avanzar con mayor facilidad. Las amenazas: son aquellos sucesos que se están desarrollando en el entorno, sobre los cuales no es posible influir y que están incidiendo negativamente en el cumplimiento de la misión de la organización. Los resultados de este análisis se muestran a continuación:

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO (RELACIONAL)

Fortalezas

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

Debilidades

1. No contar con el servicio de Internet para la comercialización del Hostal.
2. Insuficiente comercialización del Hostal.
3. Poca utilización de canales internos de comunicación como una página Web.
4. Bajo nivel de información en material impreso a los clientes sobre actividades e instalaciones de la ciudad.

Oportunidades

1. Tener fácil acceso al sistema de enseñanza de Formatur y la Universidad en el territorio.
2. Actualización del Modelo Económico Cubano.
3. Estar ubicados en el centro histórico de la ciudad, cercano a las instituciones culturales fundamentales.

Amenazas

1. Escenario complejo internacional y nacional por el efecto de la crisis económica.
2. Incremento de la competencia en el municipio.

3. Bajos niveles de actividades nocturnas en la ciudad.

Teniendo en cuenta los resultados derivados del análisis DAFO, se puede decir que la organización ocupa una posición que le permite acrecentar al máximo las fortalezas y oportunidades. Una organización así puede ser líder por sus fortalezas y movilizar los recursos aprovechando las oportunidades para sus productos y servicios. En este caso se aplica una estrategia ofensiva o de crecimiento.

Los grupos implicados no son clasificados adecuadamente, de modo que la dirección pueda tener bien definidas las verdaderas fuerzas de base y apoyo en el cumplimiento de sus objetivos.

Segmentación de clientes

Solo se cuenta con una distribución y clasificación de los clientes que se reciben, a la cual se debe incluir cada aspecto de la propuesta mencionada. (Ver Anexo 12).

Identificación de los procesos de relación con el cliente

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

Procesos del Departamento de Recepción:

- Proceso de reservas de habitaciones: las solicitudes de alojamiento se atienden por el personal de reservas, correo electrónico, teléfono, fax o directamente en recepción, pero no se cuenta con servicio de Internet.
- Proceso de atención a clientes VIP (persona muy importante): los clientes VIP no siempre se reciben por el dueño o quien éste designe, el dueño no siempre ofrece personalmente toda la información sobre las facilidades del Hostal. No se cuenta con conserje, su función es desempeñada por el recepcionista, dadas las características del Hostal, lo que no quiere decir que se olvide su trabajo, aunque no se cumple tal y como debe ser. No se establece un módulo de bienvenida para clientes VIP, aunque existen los recursos necesarios para ello: productos del país (tarjetas, flores, cestas de frutas, confituras, bebidas, souvenir y artesanías). No siempre se realiza diariamente servicio de cobertura entre 6pm y 9pm. No se habilita un *cardex* para clientes VIP donde se anotan todos los gustos y disgustos del cliente a partir de las experiencias de los empleados que participen en los servicios.
- Proceso del *cardex* de clientes asiduos: este proceso no se desarrolla, por lo que para los clientes que no estén hospedados en el Hostal el recepcionista (en función del conserje) no envía tarjetas de felicitación en fechas relevantes al no haber sido

registradas, para los huéspedes no se les ofrece un regalo de cortesía. No se automatiza el proceso en el módulo de *front office*, lo que implica que no se cuente con estos datos en el momento de la entrada del cliente al Hostal. Los empleados no tienen en cuenta estas fichas de *cardex* para una mejor atención a los clientes asiduos, resaltando sus preferencias por la propia experiencia del trabajador, al atenderlos en ocasiones anteriores, pero el registro no existe.

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

generalmente el cliente que se recibe en el Hostal, es de tránsito, permaneciendo durante solo una noche; al llegar se le informa sobre la salida, por lo que sería reiterativo y de mal gusto realizar otro tipo de aviso sobre el tema durante la noche. Se imprime la cuenta antes de cerrarla para la revisión del cliente, que se muestra a su solicitud, no siempre en un portacuentas, que le aportaría mayor presencia.

Procesos del Departamento de Regiduría de Pisos:

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

Procesos del Departamento de Servicios Gastronómicos:

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

podiera hacerse de modo sencillo y aumentaría los servicios de habitación y la grata estancia del cliente.

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

1. Incremento de la capacitación de directivos y trabajadores (ARC: Gestión de los Recursos Humanos).
2. Tener clientes despreocupados que confían en los servicios. (ARC: Marketing Relacional y Gestión de la Calidad).
3. Lograr una adecuada integración con las instituciones culturales.(ARC: Gestión Comercial)
4. Lograr la explotación de Internet como herramienta de trabajo. (ARC: Marketing Relacional)
5. Mejorar las condiciones de trabajo y motivación de los trabajadores. (ARC: Gestión de los Recursos Humanos)
6. Aumentar la comercialización del Hostal.(ARC: Gestión Comercial)
7. Mantener las buenas relaciones con clientes y proveedores. (ARC: Marketing Relacional y Gestión Comercial)

Sistema de Información de Marketing

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

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

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

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

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

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

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

FASE DE PLANIFICACIÓN Y FASE DE EJECUCIÓN

Ambas fases, por su contenido, se analizaron en conjunto. Teniendo en cuenta el diagnóstico realizado se determinó el objetivo estratégico relacional, los criterios de mejora y sus correspondientes planes de acción (Tabla 3.2).

Tabla 3.2: Planificación de las acciones de marketing relacional

Objetivo estratégico relacional: Mejorar la relación con los clientes y su fidelización.	
Criterio de mejora	Acciones
Mejorar e incrementar los procesos de relación con los clientes para lograr que confíen en los servicios.	Realizar el proceso de cambio de divisa.
	Realizar proceso de minibares en las habitaciones, con un inventario fijo destinado a ello.
	Habilitar una extensión telefónica en cada cuarto para el servicio de habitaciones, de modo que se personalice la atención al cliente.
	Devolver la correspondencia de todo cliente que haya realizado el <i>check out</i> , a su lugar de origen, garantizando seguridad en la comunicación.
	Crear libro de incidencias, incluyendo en él, los cambios de habitación con sus respectivas causas.
	Brindar una cortesía (frutas, flores, <i>souvenir</i> , tarjetas...) cuando se realice un cambio de habitación no solicitado por el cliente.
	Crear un Manual de Comunicación con los aspectos más elementales de los diferentes idiomas de los principales mercados emisores.
Aumentar la interacción con el cliente de modo que pueda acceder a cualquier información del Hostal y de la ciudad, y pueda además mantener las relaciones con su país.	Crear una página Web del Hostal y de la ciudad, con fácil acceso y actualización precisa.
	Crear un espacio con al menos dos computadoras con acceso a Internet.

<p>Recoger información a los clientes que abarque los datos de mayor interés para el Hostal tales como: profesión, negocio en que trabaja, fecha de cumpleaños, estado civil, aniversarios, número de hijos, etc., que permitan ofrecer un trato personalizado.</p>	<p>Establecer los controles necesarios para asentar la información requerida a todo el cliente que arribe al Hostal.</p>
	<p>Crear <i>cardex</i> para clientes VIP y asiduos.</p>
<p>Establecer tratamiento preferencial a clientes fidelizados, lo cual estará determinado a partir de la segunda visita al Hostal.</p>	<p>Personalizar aún más el trato, teniendo en cuenta las preferencias (gustos y disgustos) de los clientes de mayores índices de repitencia.</p>
	<p>Entregar un obsequio típicamente cubano: un tabaco o llavero con el logo para los hombres y una flor natural para las damas.</p>
<p>Incrementar las atenciones según nivel de repitencia.</p>	<p>Hospedar al cliente, en la habitación de preferencia.</p>
	<p>Ser recibido en la llegada por un directivo, preferentemente por el dueño.</p>
	<p>Entregar tarjeta identificativa para los Clientes distinguidos. Entregar un regalo de cortesía (artesanía, vinos o rones cubanos, Pullovers, gorras, fosforeras y abanicos que promuevan la ciudad).</p>
	<p>Enviar felicitación a nombre del Hostal por los aniversarios de los clientes.</p>
	<p>Realizar invitación a recorridos por la ciudad y eventos culturales.</p>
	<p>Entregar un álbum de foto a los clientes que visitaron el Hostal con anterioridad y repiten su visita.</p>
	<p>Realizar servicio de cobertura como cortesía.</p>

Fuente: elaboración propia

FASE DE CONTROL

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

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

3.4 Incidencia de la implementación de la estrategia de marketing relacional en la satisfacción del cliente en el Hostal Casa Mayor

La implementación de la estrategia de marketing relacional en el Hostal Casa Mayor tuvo un efecto positivo en la satisfacción del cliente. A continuación se describen los resultados obtenidos, al aplicar las encuestas a los clientes, en cuanto a la satisfacción en las áreas de Recepción, Habitación, Cuarto de Baño, Restaurante, Bar y Aspectos Generales.

En la Figura 3.1 aparecen los resultados de la satisfacción del cliente, en el período analizado, en el área de Recepción. Se logró una evolución favorable de los indicadores evaluados, lográndose un incremento de 29% en cuanto a Amabilidad y Cortesía, 28% en Información y 23% en Rapidez. Debido a que se capacitó a los trabajadores de la recepción ya que al Hostal se le incorporan nuevos servicios, mayor profesionalidad del trabajador, nuevos estándares, como por ejemplo se situaron caramelos permanentes en la recepción para cuando los turistas entren y salgan del Hostal, se logró un mayor trabajo en conjunto entre recepción y ama de llaves y en coordinación con el alojamiento en general lo que posibilitó una mayor rapidez en la entrega de las habitaciones a los turistas.

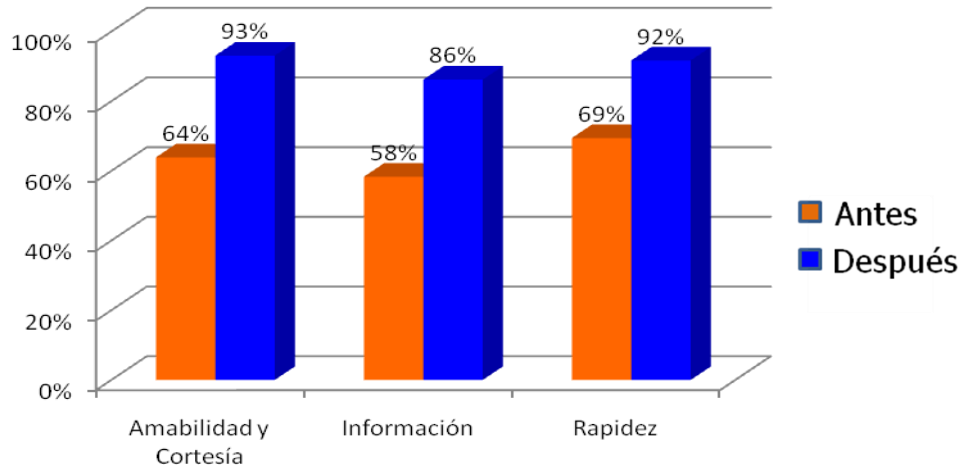


Figura 3.1: Evolución de la satisfacción del cliente en el área de Recepción del Hostal Casa Mayor. Fuente: elaboración propia.

En la Figura 3.2 se analizan los resultados de la satisfacción del cliente, en el período analizado, en el área de Habitación. Se logró una evolución favorable de los indicadores evaluados excepto la iluminación que tuvo un decrecimiento de 1% de un año con respecto a otro debido a que se cambió todo el sistema, se logró un incremento de 22% en cuanto a Limpieza y orden debido a que se le dio mantenimiento a todos los techos, se pintó las habitaciones, los baños para darle más higiene, estética, organización para que el turista se sienta con mayor confort y agrado. En cuanto a Mobiliario y Decoración hubo un incremento de 54% debido a que se cambió el 100% de las habitaciones y de los salones en general.

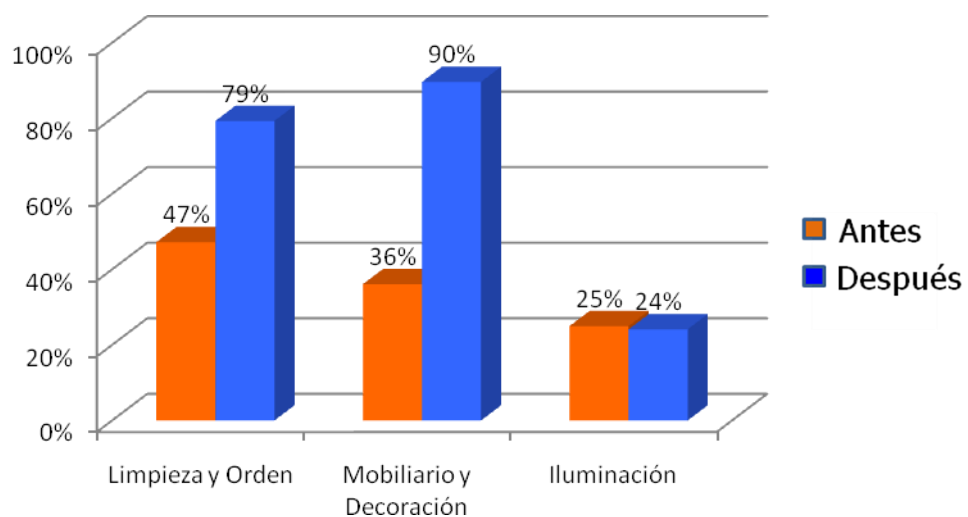


Figura 3.2: Evolución de la satisfacción del cliente en el área de Habitación del Hostal Casa Mayor. Fuente: elaboración propia.

En la Figura 3.3 se muestran los resultados de las encuestas de satisfacción del cliente en el período analizado, en el área de Cuarto de Baño. Se logró una evolución favorable de los indicadores evaluados, lográndose un incremento de 26% en limpieza, debido a que se le dio mantenimiento general al cuarto de baño ya que se cambiaron diferentes aditamentos del mismo cómo por ejemplo cambio de espejos, cambio de algunos muebles sanitarios, etc. Hubo un incremento de un 8% en la temperatura del agua, siendo esta una de las mayores quejas del cliente.

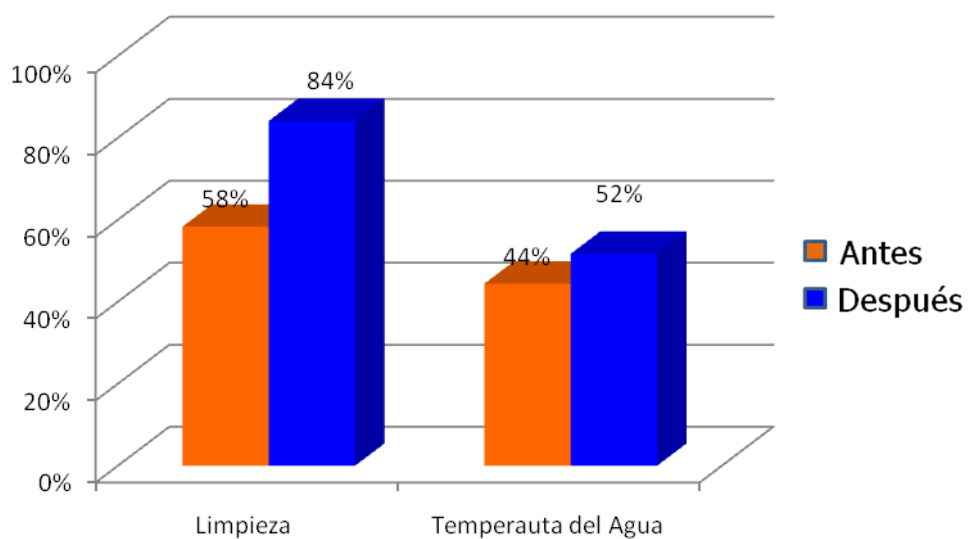


Figura 3.3: Evolución de la satisfacción del cliente en el área de Cuarto de Baño del Hostal Casa Mayor. Fuente: elaboración propia.

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

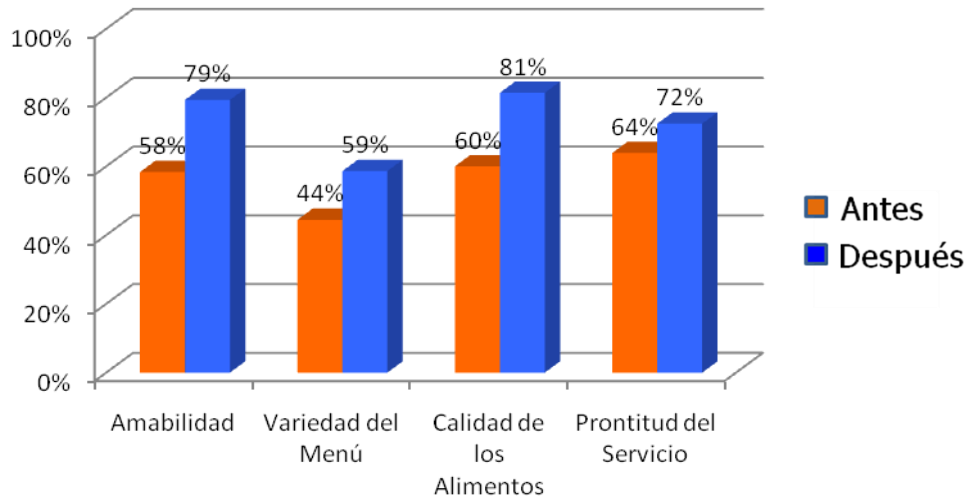


Figura 3.4: Evolución de la satisfacción del cliente en el área de Restaurante del Hostal Casa Mayor. Fuente: elaboración propia.

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

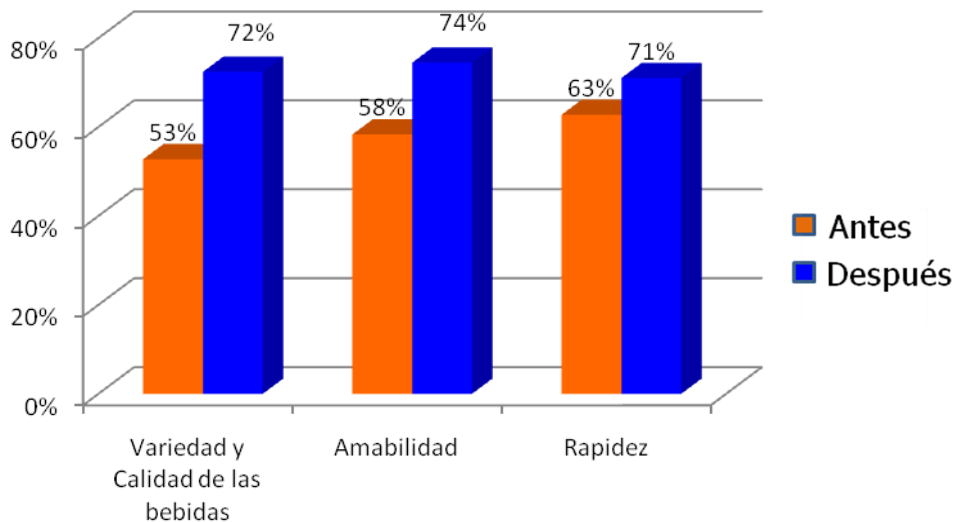


Figura 3.5: Evolución de la satisfacción del cliente en el área de Bar del Hostal Casa Mayor. Fuente: elaboración propia.

En la Figura 3.6 se analizan los resultados de la satisfacción del cliente, en el período analizado, en el área de Aspectos Generales, lográndose un incremento del 13% en TV, 4% en seguridad y un 2% en apariencia personal, debido a que se completó los uniformes de los trabajadores, se aumentaron canales de televisión con la caja de TV Digital pero sigue pobre la satisfacción del cliente debido a que no está acorde los canales al tipo de turismo que se recibe en el Hostal y no se tienen los canales internacionales que acostumbran a ver en sus países. Hubo un decrecimiento de 5% en solución a quejas debido principalmente a carencia de servicio de internet en el Hostal y 1% en los precios debido a que aumentaron los precios tanto de turismo directo como de paquete, aunque hallan mejorado los estándares pero algunos turistas no estaban de acuerdo.

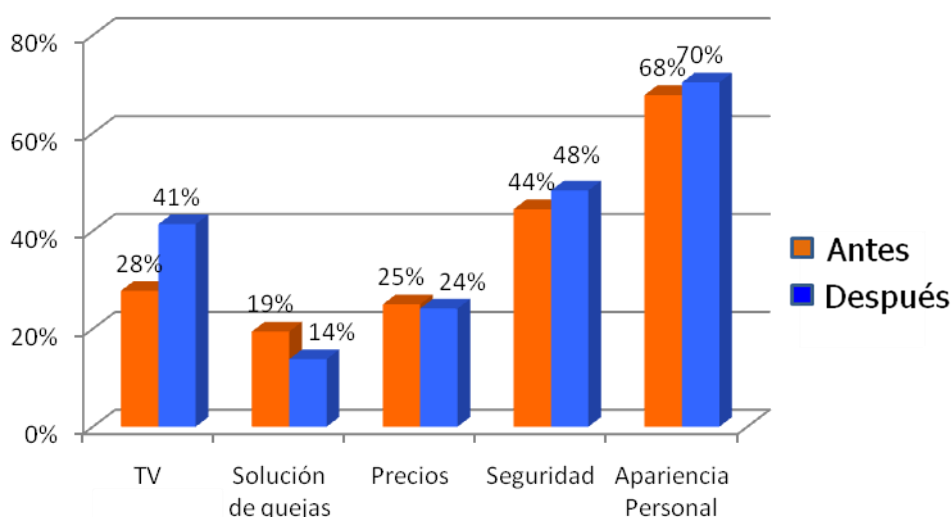


Figura 3.6: Evolución de la satisfacción del cliente en el área de Aspectos Generales del Hostal Casa Mayor. Fuente: elaboración propia.

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

Como consecuencia de la implementación de la estrategia de marketing relacional en el Hostal Casa Mayor se lograron una serie de **beneficios** que se muestran a continuación:

- Se logran evaluar 28 indicadores de orientación al cliente en la fase de análisis, encontrándose un total de 16 con valoración media y 12 con valoración alta;

permitiendo conocer el estado de las dimensiones de orientación al cliente con vistas a la posterior elaboración de estrategias y acciones de marketing relacional. Se pudo conocer de esta manera el GOC del Hostal.

- Se pudo identificar en la etapa de análisis la relación con los clientes del Hostal, a través de 3 procesos: proceso de recepción, de regiduría de pisos y de servicios gastronómicos, para una mayor efectividad de los mismos y para el logro de la satisfacción de los clientes.
- Se logró mejorar la satisfacción del cliente en las áreas de recepción, habitación, cuarto de baño, restaurante, bar y el área de aspectos generales.
- Se potenció el enfoque estratégico con vista a la toma de decisiones efectivas.
- Se contribuyó al desarrollo de una cultura de cambios proactivos en el Hostal con vistas a evaluar su efecto en las variables de resultado, a partir del permanente ajuste de las estrategias de mejora.

CONCLUSIONES

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

RECOMENDACIONES

1. Realizar estudio de mercado sobre las acciones de la competencia para fidelizar a sus clientes.
2. Diseñar una campaña de comunicación para atraer a clientes VIP.
3. Ampliar la estrategia de marketing relacional hacia proveedores e instituciones culturales.

BIBLIOGRAFÍA

1. Abad, Raúl (2003). Marketing Relacional, Futuro relacional. Barcelona: Editorial Espasa-Calpe.
2. Abad, Raúl. (2004). Reflexiones sobre Marketing Relacional, CRM y Fidelización, [en línea]. (Accedido el 8 de diciembre de 2015). Disponible en: www.winred.com
3. Abad, Raúl (2016). Marketing Relacional [en línea]. (Accedido el 8 de diciembre de 2016). Disponible en:<http://www.marketingrelacional.com>
4. Alet J. (1994). "Marketing Relacional". Ediciones Gestión 2000 SA. Barcelona.
5. Bartels. R. (1962). "The Development of Marketing Thought".
6. Benítes, Víctor Hugo. (2004). 7 pasos para construir mejores relaciones con los clientes.
7. Bird, D. (1995). De interactividad y otros fenómenos. EN: Estrategias de Marketing y Comunicación. Julio/Septiembre.
8. Carbonell Duménigo, A. (2009). "Procedimiento GORCLI para determinar y mejorar el grado de orientación al cliente". Retos Turísticos, Vol. 8, No. 1.
9. Castro Ruz, F. (2003). Discurso pronunciado en la inauguración del hotel 5 estrellas Playa Pesquero del polo turístico de Holguín, Periódico Granma del 21 de enero del 2003.
10. Coditel. (1993). Nuevas Técnicas de Marketing para el crecimiento de su negocio. 4ª ed.
11. Conde Pérez, E. (2003). "Desarrollo del turismo en Cuba. Posibilidades de inversión". Revista Gestión de Hoteles y Empresas Turísticas, Número 52, julio- Agosto, España. Pp.12-18.
12. Consultas L/T Marketing Estratégico. (Kotler 1988, pág 29). Segmentación de clientes pág 179
13. Curry, J.; Curry, A. (2002), Customer Relationship Management: CRM, Barcelona: Gestión 2000.
14. Daccacht, José Camilo (2015). Administración de la Relación con el Cliente (CRM) [en línea]. (Accedido el 25 de octubre de 2015). Disponible en: <http://www.nexo-digital.com/gestion-de-la-relacion-con-el-cliente-23-re.asp>
15. Guy Serraf. (1985). Dictionare Methodologique de Marketing.
16. Huete, L.M. (1997). Servicios & Beneficios. Deusto, Madrid.
17. Kotler, P. (1996). Dirección de Marketing. 7ma Edición. Editorial Prentice Hall. Madrid, España.
18. Kotler, P. et al. (1995). Dirección de Marketing, 8va ed. New York: McGraw-Hill

19. Kotler, Philip. (1992-1993). Mercadotecnia: Tema de superación técnica / Philip Kotler.3 ed., 1992 -1993
20. Kotler, Phillip. (2001). Dirección de Marketing. La edición del milenio. México: Ed. PrenticeHall.
21. Lambin, J.J. (1993). Marketing estratégico. 2ª Edición, McGraw-Hill, Madrid: 1993, cap. 1.pp. 1-10.
22. Lefcovich León, Mauricio. (2003). "Satisfacción del consumidor". Artículo publicado el 2012-2003 en Monografías.com.
23. Levitt, Theodore. (2007). "Innovation in Marketing". McGraw Hill. p.203.
24. Levitt, Theodore. (1986). "Comercialización Creativa". Compañía Editorial Continental. México. 1986. 191 pág.
25. López Soberano, Juan J. (2005). Marketing relacional: de la satisfacción a la fidelización del cliente turístico [en línea]. (Accedido el 8 de diciembre de 2007). Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2005/jjls-mkt.htm>
26. Martínez, Emigdio. (2001). Gerencia de Clientes: Estrategias de Marketing para la Fidelización de Clientes. Bogotá: Editorial Oveja Negra.
27. Menguzzato, M. (1995). La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management. / Martina Menguzzato y Juan José R. /s.e/.
28. Morrissey, George L. (1995). Pensamiento Estratégico. Construyendo los cimientos de la planeación. / George L. Morrissey. Ediciones Prentice Hall.
29. Navarro, Manuel. (2007). Byte Mayo, No. 139 [en línea]. (Accedido el 15 de octubre de 2007). Disponible en: www.monografias.com p.119- 125.
30. 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.
31. Pereira Jorge E. (2006). "La compleja relación con el cliente". Revista digital mercadeo.com. Publicado el 9-11-2006.
32. Reinares, Pedro J; Ponzoa, Joé Manuel. (2004). Marketing Relacional.
33. Renart, Lluís G; Cabré, Carles. (2016). 7 Consejos para triunfar con el marketing relacional, [en línea]. (Accedido el 29 de noviembre de 2016). Disponible en: http://www.iese.edu/es/files/5_16133.pdf
34. Saaty, T. L. (1981). The Analytic Hierarchy Process. Editorial McGraw Hill. New York.

35. Sainz de Vicuña Ancin, J. M. (1995). "El Plan de Marketing en la práctica". Editorial ESCIC, Madrid.
36. Salas, Juan Francisco. (2001). La satisfacción del cliente: una estrategia empresarial.
37. Sánchez Guzmán, J.R. (1995). Marketing. Conceptos básicos y consideraciones fundamentales. Madrid: McGraw-Hill.
38. Santesmases, M, M. (1999). "Marketing, Conceptos y Estrategias". Ediciones Pirámide, S.A, España.
39. Santesmases, M. (1992). Marketing. Conceptos y estrategias. Pirámide.
40. Shapiro, P. (1988). What the Hell Is Market Oriented? Harvard Business Review. 66(6).
41. Stables, Ruth E; Phillips, Hugh C. (1997). European Performance Balabanis, George; Journal of Marketing; Volume 31 No. 8.
42. Stanton, Williams I. (1986). Fundamentos de mercadotecnia / Williams I.Stanton.- - México: EditoralMc Grove.
43. Wikipedia. (2016). "Una compañía orientada al marketing". Disponible http://es.wikipedia.org/wiki/Orientaci%C3%B3n_al_marketing [Consulta: enero del 2016]
44. Yañez González, E. (1982). Dirección estratégica. Decisiones Estratégicas. La Habana; Editorial Pueblo y Educación, 270 p.

Anexo 1. Método de las jerarquías analíticas (AHP)

Pasos para determinar la importancia relativa de los atributos

Paso 1. Cálculo de las Importancias Relativas

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

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

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

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

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

Tabla 2. Cálculo de la importancia relativa de los atributos

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

Anexo 1 (Continuación...)

Paso 2. Cálculo del Vector de Pesos

Para el cálculo del vector de pesos, primeramente se normalizan los datos, dividiendo cada elemento por la suma de su columna respectiva (S_{c1} , S_{c2} , S_{c3}). Después, se obtiene la penúltima columna, a través de la suma de las filas normalizadas, para, por último, determinar el promedio de cada elemento (última columna), el cual sería el vector de pesos buscado. Se denomina w_j al peso asignado al criterio j , cualquiera que sea el carácter del mismo (cualitativo, ordinal o cardinal). Es una notación muy difundida, proveniente del término “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].

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

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

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

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

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

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

Anexo 1 (Continuación...)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Anexo 2. Procedimiento de selección de los expertos

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

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

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

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

$$Kc_j = n(0,1) \quad [1]$$

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

n: Rango seleccionado por el experto "j"

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

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

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

Anexo 2 (Continuación...)

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

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

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

donde: K_a : Coeficiente de Argumentación

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

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

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

donde: K : Coeficiente de Competencia

K_c : Coeficiente de Conocimiento

K_a : Coeficiente de Argumentación

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

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

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

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

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

Fuente: Hurtado de Mendoza (2003).

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

A: _____

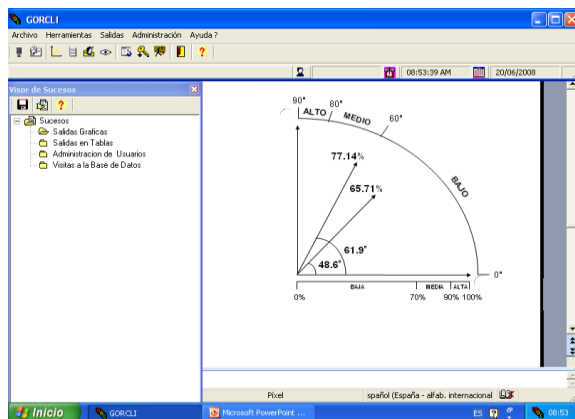
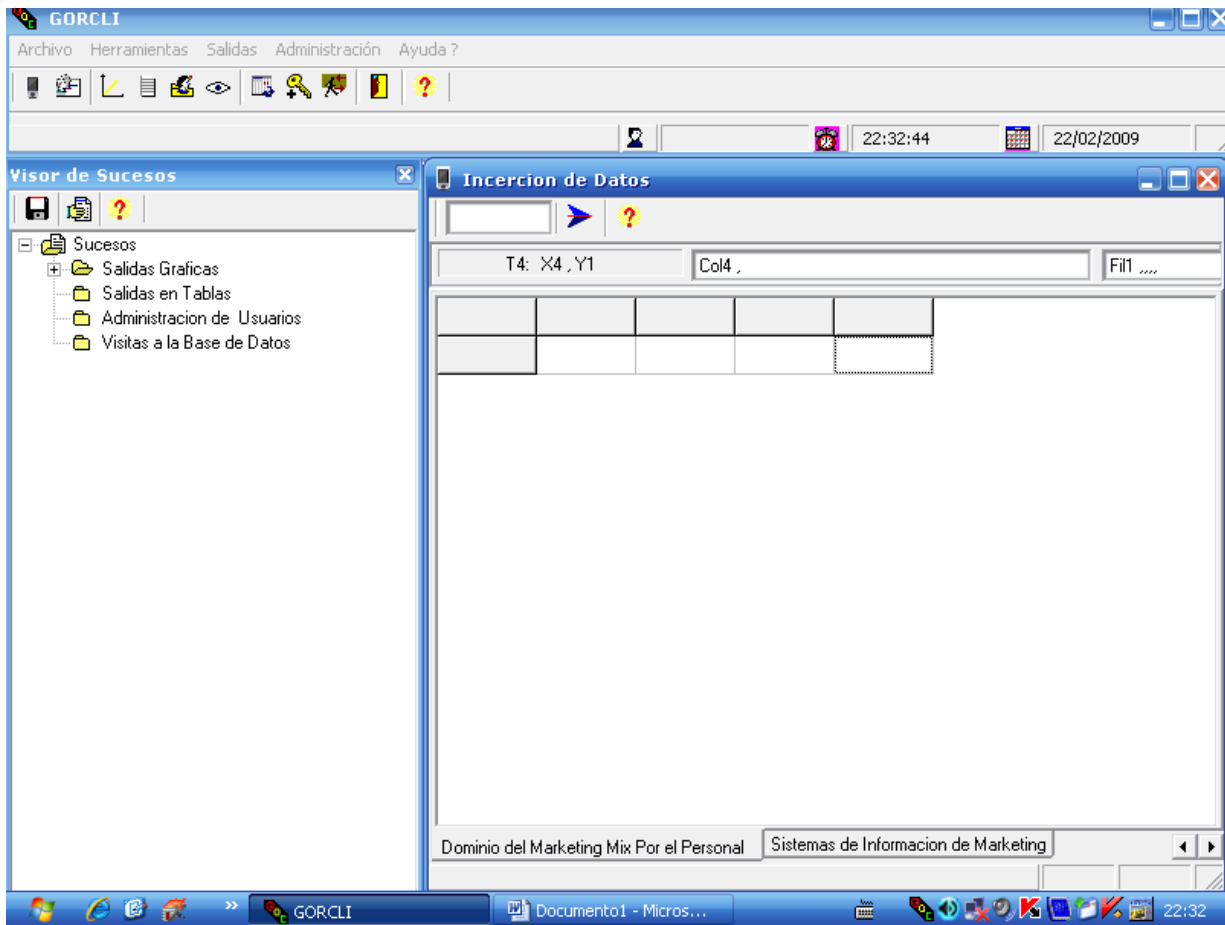
Cómo le ha sido comunicado, usted ha sido seleccionado en la investigación para evaluar y el grado de orientación al cliente del Hostal Casa Mayor. Quisiéramos conocer su criterio respecto al Grado de Orientación al Cliente que presentan los siguientes indicadores en la organización objeto de estudio. Indique el valor del grado para cada indicador.

			Grado de Orientación al Cliente		
			Bajo	Medio	Alto
			(0° - 60°)	(61° - 80°)	(81° - 90°)
Dominio del Marketing Mix por el Personal	I11	Producto			
	I12	Comunicación			
	I13	Prestación/Entrega			
	I14	Personas			
	I15	Procesos			
	I16	Distribución			
	I17	Elementos Físicos			
	I18	Precio			
Sistema de Información MK	I21	Sistema de CRM			
	I22	Sistema de registros internos			
	I23	Sistema de investigación de mercado			
	I24	Sistema de inteligencia de marketing			
	I25	Sistema de ayuda a las tomas de decisiones			
Procesos Relacionales	I31	Captación del cliente			
	I32	Prestación y entrega del servicio			
	I33	Post venta			
	I34	Fidelización			
	I35	Atención a quejas			
Segmentación 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: Adaptado de Carbonell Duménigo (2009).

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



Indicadores	Dimensiones		Red
	Peso	GOC 2005	
I ₁ 0.1386	71.88	11.93	
I ₂ 0.2210	88.68	11.93	
I ₃ 0.1550	88.68	23.30	
I ₄ 0.1011	71.88	23.30	
I ₅ 0.0716	88.68	23.30	
I ₆ 0.0518	71.88	23.30	
I ₇ 0.0296	88.68	23.30	
I ₈ 0.0191	71.88	23.30	
I ₉ 0.0800	88.68	51.83	
I ₁₀ 0.2077	71.88	23.30	
I ₁₁ 0.1548	88.68	23.30	
I ₁₂ 0.0542	88.68	23.30	
I ₁₃ 0.0329	88.68	23.30	
I ₁₄ 0.4272	88.68	23.30	
I ₁₅ 0.2885	71.88	23.30	
I ₁₆ 0.1105	71.88	23.30	
I ₁₇ 0.0831	71.88	23.30	
I ₁₈ 0.0328	88.68	23.30	
I ₁₉ 0.4777	88.68	23.30	
I ₂₀ 0.2798	88.68	23.30	
I ₂₁ 0.1483	71.88	23.30	
I ₂₂ 0.0638	88.68	23.30	
I ₂₃ 0.0385	88.68	23.30	
I ₂₄ 0.4310	71.88	23.30	
I ₂₅ 0.2017	88.68	23.30	
I ₂₆ 0.1265	88.68	23.30	

Fuente: Carbonell Duménigo (2009).

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

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

Fuente: elaboración propia.

Anexo 6: Propuesta de clasificación de los grupos implicados para hostales.

GRUPOS IMPLICADOS		
Clasificación	Internos	Externos
Importancia y Territorialidad	Trabajadores	Clientes, Empresa Eléctrica, Acueducto, Empresa de comunicaciones, ONAT, Proveedores, Competidores.
Afinidad	Dueño y familiares	Otros comercializadores (Touroperadores, Agencias de Viaje)

Fuente: elaboración propia.

Anexo 7: Segmentaciones avanzadas para utilizar en la Segmentación de clientes en hostales

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

Anexo 8: Propuesta de los pasos a seguir en la segmentación de mercados según Sosa Barreneche (2003)

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

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

Procesos de Recepción:

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

con estos datos en el momento de la entrada del cliente al Hostal. Los empleados deben tener en cuenta estas fichas de *cardex* para una mejor atención a los clientes asiduos.

- Proceso de desvío de clientes: los desvíos de clientes de un Hostal a otro se producen normalmente por sobreventas de capacidades y si no se actúa profesionalmente se puede afectar la imagen del Hostal y originarse reclamaciones. Debe realizarse a un Hostal de igual o superior categoría. Siempre se le dará derecho a los turistas individuales y en el caso de los grupos, al Turista Líder, a realizar una llamada telefónica por un tiempo de tres minutos libre de cargos.
- Proceso de entrada de clientes (*check in*): se debe realizar teniendo en cuenta el *rooming list*, que contiene los datos de interés (número del vuelo y hora de llegada, fecha de entrada y salida, nombre y apellidos de cada turista, nacionalidad, clientes VIP, nombre del turista líder, cantidad y tipo de habitaciones por turista...) para el caso de los grupos de turistas; para los clientes individuales asiduos se debe tener en cuenta la ficha del *cardex* del huésped, asignándole las habitaciones preferidas de ser posible. El portero maletero debe dar la bienvenida a los clientes, se debe ofrecer los cócteles de bienvenida, la recepcionista da también la bienvenida y se le desea una feliz estancia. Conserjería debe ofrecer servicios ejecutivos para facilitar a los clientes su relación y negocios, durante su estancia, enfatizando en los clientes asiduos y VIP, a los que se les debe entregar tarjeta de dirección.
- Proceso para el cambio de habitación: cuando se realiza por necesidad del Hostal, el Dueño se lo debe comunicar al cliente, trasladándolo a una habitación similar o mejor, ofreciéndole una cortesía (tarjetas, flores, cestas de frutas, confituras...). Cuando el cambio se solicite por el cliente, se indagará las causas y siempre que sea posible se debe complacer. Los cambios y los motivos se anotarán en el libro de incidencias. Siempre se debe ofrecer el servicio de maletero, las camareras de ambas habitaciones deben recoger y colocar las pertenencias en la nueva habitación de la misma forma en que se encontraban.
- Proceso para el cambio de divisas: se debe realizar en el área de recepción, solo para los clientes hospedados en el Hostal, las tasas de cambio deben ser las oficiales que establece el Banco Nacional de Cuba diariamente, las cuales se listarán y colocarán en un lugar visible en la recepción.
- Proceso de servicio telefónico: todo empleado que utilice el teléfono debe emplear un tono de voz claro y suave. Se debe usar el nombre del cliente una vez que se sepa, antecedido de señor(a) y tratándolo de usted. Se debe Informar al cliente, cuando

necesite dejar una llamada en espera, antes de pasar una llamada, nombre y procedencia de la persona que llama, además de pedir previa autorización, realizando llamadas a los clientes según lo soliciten. No se darán datos personales de los clientes hospedados. Se debe ofrecer servicio de matutino.

- Proceso de servicio de mensaje y correspondencia: los mensajes siempre se consideran importantes y urgentes. Se deben entregar en un sobre cerrado, directamente al cliente o se dejan en la habitación por debajo de la puerta. Se debe ofrecer a los clientes servicio de mensajería nacional e internacional. En el caso de los clientes que ya hayan realizado el *check out*, se debe proceder a devolver la correspondencia a su lugar de origen.
- Proceso de salidas de clientes (*check out*): la hora del *check out* debe estar visible en la recepción. En el caso de los grupos, la noche antes de la salida se le debe enviar una tarjeta a cada cliente con toda la información de salida, para los clientes individuales y directos, el recepcionista debe llamar igualmente la noche antes para darle la información al respecto. Se debe ofrecer servicio de maletero. En caso de prórrogas se debe tratar de complacer al cliente. Se hace necesario imprimir la cuenta antes de cerrarla para la revisión del cliente, que se mostrará a su solicitud, siempre en un portacuentas. Cualquier discrepancia debe ser escuchada y verificada. Se debe cerrar la factura, entregándole una copia al cliente, el cual debe ser despedido deseándole un buen viaje.

Procesos de Regiduría de Pisos:

- Proceso para la limpieza de habitaciones: el orden de limpieza debe ser en correspondencia con el estado ocupacional: clientes enfermos, solicitud de servicio de camarera temprano, clientes VIP. Todas las habitaciones se deben limpiar diariamente. La camarera debe llamar por teléfono a los clientes que colocaron el cartel de “no moleste”, antes de concluir su turno de trabajo para confirmar que no se solicita el servicio. Para entrar en la habitación la camarera debe dar tres toques triples, si el cliente se encuentra lo saludará y preguntará si desea que se realice el servicio de limpieza, si el cliente no está, una vez adentro se debe repetir la palabra “camarera”.
- Proceso para la limpieza de habitaciones ocupadas: se debe realizar en un tiempo no superior a 40 min., tratando de realizarlo cuando el cliente no esté, para no limitar su privacidad. No se deben cambiar de posiciones las pertenencias del cliente. La ropa se debe cambiar según la categoría del Hostal y el estado en que esté la misma. A los clientes VIP se le debe cambiar diariamente la ropa de cama.

- Proceso para el servicio de cobertura: se le debe ofrecer a los clientes VIP y/o hospedados en suites, además de algún cliente que lo solicite. Se debe realizar entre 6pm y 9pm, limpiado ceniceros y cestos, retirando sobrecama y tendiendo bien la cama, se debe hacer la vira, se debe organizar y recoger la habitación, dejando una tarjeta de “buenas noches” en la mesita de noche, graduando el aire acondicionado a temperatura agradable, radio con música suave, y se debe encender una lámpara.
- Proceso para servicios especiales: se debe ofrecer a clientes enfermos y accidentados aunque no lo soliciten, se le debe hacer una visita al cliente, atendiendo las necesidades del cliente y repasando la habitación si su estado lo aconseja.
- Proceso de objetos perdidos y olvidados: cuando se detecta un objeto perdido o roto, la camarera debe reportar al dueño y se le debe preguntar directamente al cliente o se debe dejar una nota sobre lo sucedido, siempre se debe escuchar al cliente para decidir si se procede al cobro o no. En caso de objetos olvidados, a los clientes asiduos se le debe pasar una comunicación según dirección de la ficha de *cardex*, si el objeto no es reclamado por el cliente en un periodo de seis meses, se le debe entregar a la camarera que lo encontró.
- Proceso de servicio de lencería y ropería: el ropero valet es la persona encargada de recoger y entregar la ropa al cliente, que se debe recoger diariamente en la bolsa de lavandería, siempre en presencia de la camarera.
- Proceso de servicio de tintorería: se debe realizar el servicio de lavado y planchado, deberá existir en la tintorería, un área de recepción y despacho donde se entregará la ropa del cliente, con su nombre y número de habitación en una cinta adhesiva.
- Proceso a seguir cuando la ropa del cliente sufre daño: una vez conocido por el jefe de lavandería y el dueño, quienes deben valorar la prenda, se le debe comunicar al cliente, pidiéndole en todo momento disculpas y brindándole una compensación en género y valor.

Procesos de Servicios Gastronómicos:

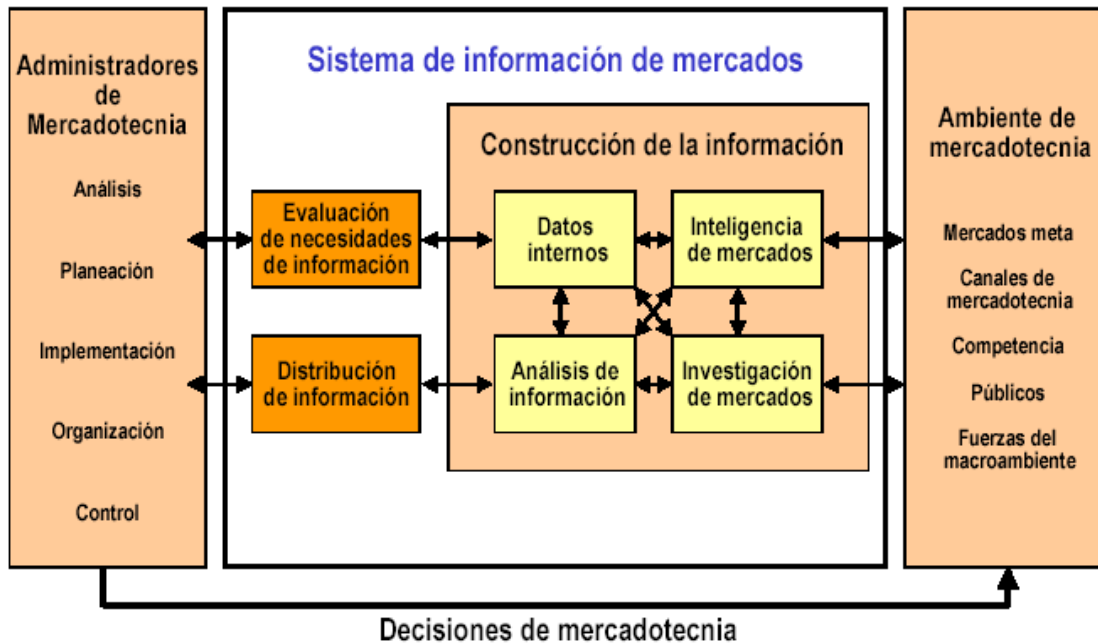
- Proceso para el servicio a la carta: Una vez iniciado el servicio, no se debe demorar el plato principal más de 20 minutos en presentarse al cliente, excepto platos específicos tales como arroces combinados, lo cual se debe informar al cliente. El chef debe personalmente presentarse en el salón, uniformado y cumpliendo los estándares generales de higiene y preguntando por la satisfacción directamente a los clientes. Los menús se deben concebir y/o ajustar a partir de un estudio de ingeniería del menú, que combina la satisfacción del cliente con eficiencia económica. Se le indicarán al

dependiente el pedido de los aperitivos del bar. Mientras son preparados los aperitivos, el dependiente debe presentar los menús o cartas de precios y la carta de vinos; debe brindar un saludo de cortesía, teniendo en cuenta que se acercan a la mesa por primera vez. Se debe entregar una carta de precios a cada comensal, repartidas de acuerdo al orden establecido. Siempre se les debe desear a los clientes buen provecho y se les debe preguntar por la satisfacción.

- Proceso para el servicio de bares: El dependiente siempre debe estar atento a la llegada de los clientes para saludarlos, anteponiendo la palabra Señor(a) y llamándolos por sus nombres y/o apellidos, si los conoce. En caso de estar atendiendo a otro cliente, con un discreto y elegante gesto se les debe indicar que se ha notado su presencia. Durante el servicio se debe realizar la gestión de venta al proponer la reposición de bebidas, cuando éstas hayan sido consumidas a poco menos de la mitad. Siempre se les debe preguntar a los clientes por su satisfacción. El barman o dependiente debe despedir a los clientes. El barman o dependiente debe retirar el servicio de la mesa, inmediatamente después de retirarse los clientes.
- Proceso para el servicio de habitaciones: Se debe contestar al teléfono nunca después de tres timbrados. Respondiendo de forma clara y pausada, con la siguiente etiqueta telefónica: Servicio de habitaciones (saludar según la hora del día); Le habla... ¿En qué puedo servirle? Anotando el pedido. El dependiente debe confirmar el pedido de los huéspedes repitiendo cada uno de los renglones solicitados, así como el número de la habitación. Al terminar la confirmación, se les debe preguntar: ¿Desearía algo más? Informando a los huéspedes el tiempo aproximado que tomará realizar el servicio. Este tiempo debe estar en correspondencia con los tiempos de elaboración de cada plato, más 10 minutos por concepto de servicio. Al llegar a la habitación se deben dar tres toques continuos y se debe decir inmediatamente la expresión "Servicio de habitaciones". Cuando los huéspedes abran la puerta, se les debe saludar según la hora del día y se les debe llamar por sus nombres y/o apellidos, si se conocen. El dependiente se debe retirar utilizando la expresión de "Buen provecho", despidiéndose según la hora del día y llamando a los huéspedes por sus nombres y/o apellidos, si los conoce.
- Proceso para el servicio de minibares: El minibar debe tener un inventario fijo, cuya reposición se debe realizar diariamente en el horario que se establezca o cuando lo soliciten los huéspedes. Cada vez que se realice la reposición se debe confeccionar un cheque con los productos consumidos, el cual deberá ser firmado por los huéspedes.

Anexo 10: Propuesta para el análisis y recogida de información de marketing en Hostales.

Sistema de información de mercados (Kotler)

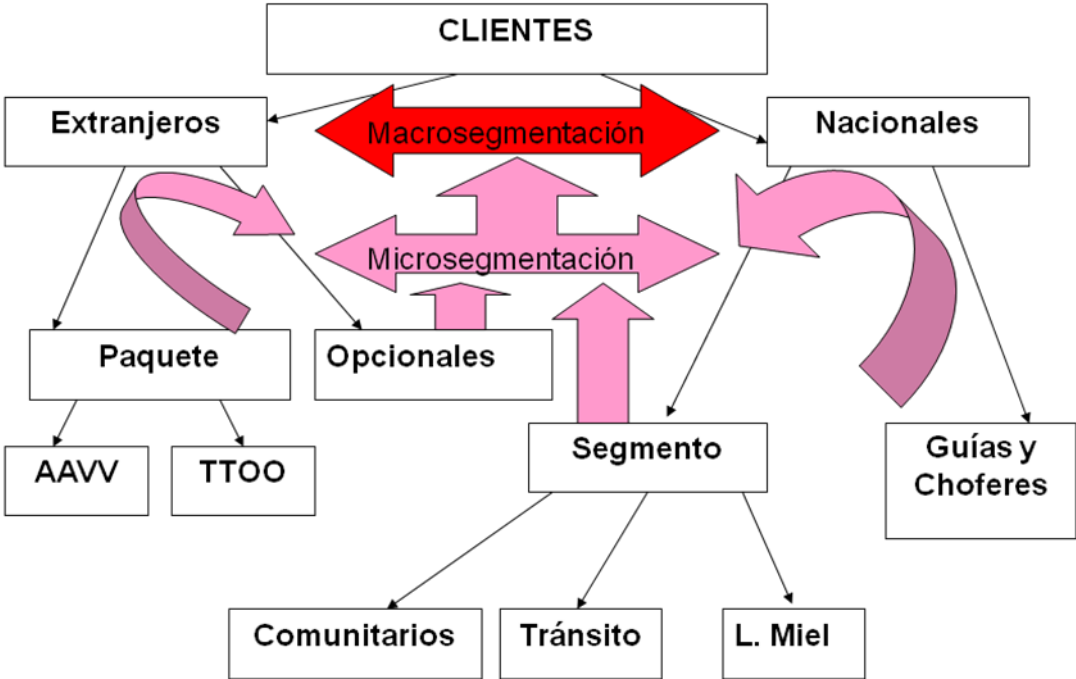


Fuente: Kotler (1995)

Anexo 11: Encuesta para evaluar la satisfacción del cliente en el Hostal.

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

Anexo 12: Segmentación de los clientes que se reciben en el Hostal.



Fuente: elaboración propia