

**CENTRO UNIVERSITARIO DE SANCTI SPÍRITUS**  
**Facultad de Contabilidad y Finanzas**  
**Centro de Estudios de Técnicas Avanzadas de Dirección**



# *Trabajo de Diploma*

**Implementación de un procedimiento para evaluar y mejorar la orientación al cliente en la Empresa Municipal de Comercio, Gastronomía y los Servicios de Sancti Spíritus**

*Autora: Nayvis Mayelin Alonso Castro*  
*Tutor: MSc. Ing. Alejandro Carbonell Duménigo*

*Sancti Spíritus, junio 2009*

*“Para el logro del triunfo siempre ha sido indispensable  
pasar por la senda de los sacrificios”*



*Simón Bolívar*

## DEDICATORIA:

*Dedico este trabajo a todas aquellas personas que han hecho todo lo posible por que yo pueda realizar mi sueño y poder desempeñarme profesionalmente:*

*Mis padres que con su amor y paciencia han sabido orientarme por el camino correcto.*

*Mi esposo Yordi por su amor, comprensión y apoyo incondicional en todo momento durante estos seis años.*

*Mi hijo Franmy Fabian que ha pesar de ser apenas un bebé a sabido comportarse para que yo pueda alcanzar el éxito.*

*Mis tíos María y Severo por la confianza que depositaron en mí estando seguros de que lo lograría.*

*Mis abuelas queridas que tanto me han apoyado con todo su amor y cariño.*

## *AGRADECIMIENTOS:*

*A:*

- *Mis padres por apoyarme tanto.*
- *Yordi por comprenderme en los momentos más difíciles.*
- *Mi hijo por el amor infinito que despierta en mí.*
- *Mi tutor Alejandro por su esfuerzo y apoyo profesional.*
- *Mi compañera de aula Yaneisy González por haberme apoyado y estimulado en toda mi carrera.*
- *Mis tíos por su constante preocupación por mí.*
- *Mis abuelas por la confianza que me tuvieron.*
- *Todos los profesores que ayudaron a mi formación profesional en estos seis años.*
- *Mis suegros Zaida y Félix por saber que puedo contar con ellos en todo momento.*
- *El personal de la Empresa Municipal de Comercio, Gastronomía y los Servicios por su apoyo y ayuda incondicional.*

*En fin, a todas aquellas personas que de una forma u otra contribuyeron infinitamente a la realización de este trabajo.*

*A todos muchas gracias.*

## ***RESUMEN:***

El trabajo titulado “Implementación de un Procedimiento para evaluar y mejorar la orientación al cliente en la Empresa Municipal de Comercio, Gastronomía y los Servicios de Sancti Spíritus”, tiene como objetivo: elegir e implementar un procedimiento de orientación al cliente para contribuir a mejorar la satisfacción de los mismos en dicha empresa. El desarrollo del mismo contiene la implementación de dicho procedimiento según las cuatro etapas establecidas: etapa de análisis, planificación, ejecución y control. El resultado de esta implementación se obtuvo comparando el estado del grado de la orientación al cliente a finales del año 2008 e inicios del año 2009 la cual permitió comparar el incremento de la satisfacción del cliente después de implantado el procedimiento y por último un conjunto de conclusiones y recomendaciones de la investigación, así como la bibliografía consultada, y un grupo de anexos de necesaria inclusión.

<b>Introducción.....</b>	<b>5</b>
1.1 Introducción.....	5
1.2 Particularidades del marketing de servicios.....	5
1.3 La orientación al cliente en los servicios.....	<u>10</u>
1.3.1 La orientación al cliente del personal.....	12
1.3.2 Segmentación de clientes.....	14
1.3.3 Procesos de relación con el cliente.....	15
1.3.4 El sistema de información de marketing.....	18
1.3.5 La gestión estratégica orientada al cliente.....	20
1.4 Satisfacción del cliente.....	22
1.5 Necesidad de la orientación al cliente en las empresas de comercio, gastronomía y los servicios del país.....	24
<b>Capítulo 2. Procedimiento para mejorar la orientación al cliente.....</b>	<b>28</b>
2.1 Introducción.....	28
2.2 Procedimiento elegido para mejorar la orientación al cliente.....	28
2.3 Fundamentación teórica del procedimiento elegido.....	33
2.4 Determinación de la satisfacción de los clientes.....	42
<b>Capítulo 3. Implementación del procedimiento para mejorar la orientación al cliente en la Empresa Municipal de Comercio, Gastronomía y Servicios de Sancti Spíritus.....</b>	<b>54</b>
3.1 Introducción.....	54
3.2 Caracterización de la empresa.....	54
3.3 Implementación del procedimiento para mejorar la orientación al cliente.....	61
3.4 Incidencia de la implementación del procedimiento en la satisfacción del cliente en la Empresa Municipal de Comercio, Gastronomía y los Servicios de Sancti Spíritus.....	76
3.5 Beneficios de la implementación del procedimiento para mejorar la orientación al cliente en la Empresa Municipal de Comercio, Gastronomía y Servicios de Sancti Spíritus.....	85
<b>Conclusiones.....</b>	<b>86</b>
<b>Recomendaciones.....</b>	<b>87</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>88</b>
<b>Anexos</b>	

## **Introducción**

Con los cambios que se han producido en la economía mundial y doméstica en la década de los noventa, se ha introducido en nuestro país una filosofía de trabajo para las organizaciones empresariales que se le ha llamado Marketing. El marketing en la economía cubana no solo sirve para insertarse en el entorno, lo cual es una necesidad para lograr fuentes de financiamiento necesaria, sino incluso para dar pasos en la economía interna y a fin de perfeccionar la producción y los servicios con una mejor orientación hacia la satisfacción de las necesidades de la población.

En Cuba el Comercio, la Gastronomía y los Servicios han impulsado el avance de diversas infraestructuras como son los salones de bellezas, los cuales le permiten a la mujer cubana mantener su estética personal y a su vez estos le aportan grandes ventajas a este sector, así como mejoras para el país por lo que hoy puede ofrecerle a la población las múltiples y diversas opciones de servicios, modalidad de gran auge, entre otras muchas, deseadas por la mujer de hoy, de ayer y de siempre, establecidas en distintas provincias del país.

En el sector del Comercio, la Gastronomía y los Servicios, es bien sabido que al cliente se le prestan diferentes servicios. Cuanto más se parezcan estos a la demanda de la población, mayor será el grado de satisfacción. Aquí si la información de lo que se disponga es lo más real posible, juega un papel fundamental. Las nuevas tecnologías proporcionan un fuerte apoyo a la afluencia de clientes a las unidades. Por lo tanto, en este sector, es muy importante el incremento de las nuevas tecnologías, así los clientes se sentirían a gusto y volverían a visitar las unidades, teniendo así un impacto mucho mayor.

Para hacer eficiente el procesamiento de la información, conseguirla, analizarla y tomar decisiones basados en ella, se desarrolla en las empresas, generalmente en el departamento de marketing, lo que se conoce como Sistema de Información de Marketing, el cual es el encargado de garantizar los datos necesarios para lograr una correcta Orientación al Cliente. Las organizaciones, dependen de sus clientes, y por eso deben entender las necesidades presentes y futuras de los consumidores.

Deben de adaptarse a las necesidades e incluso superar las expectativas de los mismos y de esta forma incrementar los beneficios y cuota de mercado mediante respuestas rápidas y flexibles hacia las oportunidades de mercado, incrementar la efectividad en el uso de los recursos de la organización y aumentar la satisfacción de los clientes.

A pesar de la importancia de la Empresa Municipal de Comercio, Gastronomía y los Servicios de Sancti Spíritus y la integración de los servicios que brinda, existen problemas que están incidiendo negativamente en los niveles de ingreso del mismo, dado por:

- La mala preparación de los productos, que influye en la calidad de los servicios.
- La satisfacción del cliente no es la esperada.
- Existen serias dificultades con la rapidez del servicio.
- No existe una correcta orientación al cliente acerca de lo más actualizado en cuanto a moda y estilo.
- No se realizan estudios de mercado.
- El sistema de información de marketing está pobremente desarrollado.
- La planificación de marketing es deficiente.
- No se cuentan con herramientas para evaluar la orientación al cliente.

La **situación problemática** anteriormente descrita permitió identificar el problema de investigación de la presente investigación.

### **Problema científico**

¿Como mejorar la satisfacción del cliente en la Empresa de Comercio, Gastronomía y los Servicios del municipio de Sancti Spíritus?

### **Objeto de estudio**

Se seleccionó como objeto de estudio la orientación al cliente.

### **Campo de acción**

Se escogió como campo de acción la orientación al cliente en la Empresa Municipal de Comercio, Gastronomía y los Servicios del municipio de Sancti Spíritus.

### **Objetivo general**

Elegir e implementar un procedimiento de orientación al cliente para contribuir a mejorar la satisfacción de los mismos en la Empresa Municipal de Comercio, Gastronomía y los Servicios de Sancti Spíritus.

### **Objetivos específicos:**

- Confeccionar el Marco Teórico referencial de la investigación a partir de la revisión y análisis de la literatura correspondiente a la orientación y satisfacción de los clientes.
- Elegir un procedimiento para evaluar y mejorar la orientación al cliente en organizaciones de servicio.
- Implementar el procedimiento elegido en la Empresa Municipal de Comercio, Gastronomía y los Servicios de Sancti Spíritus.
- Valorar la incidencia de la implementación del procedimiento en la satisfacción del cliente de la Empresa Municipal de Comercio, Gastronomía y los Servicios.

### **Hipótesis:**

La implementación de un procedimiento para evaluar y mejorar la orientación al cliente en la Empresa Municipal de Comercio, Gastronomía y los Servicios de Sancti Spíritus contribuye a mejorar la satisfacción de sus clientes.

### **Métodos y Técnicas empleadas:**

Se utiliza el método teórico, lógico, de inducción, deducción, de análisis, la síntesis, la observación, y el empírico de investigación. Además se aplican técnicas de entrevistas, encuestas, trabajo en grupo, consulta a expertos, así como un amplio uso de las técnicas de computación.

La **significación teórica** consiste en el análisis de la bibliografía sobre orientación al cliente y satisfacción de clientes, permitiendo elegir un

procedimiento de orientación al cliente e identificar las dimensiones que caracterizan esta variable.

La **significación metodológica** está dada por la elección del procedimiento de orientación al cliente que constituye una herramienta eficaz para su posterior generalización en otras organizaciones.

La **significación práctica** es la implementación del procedimiento en la Empresa Municipal de Comercio, Gastronomía y los Servicios de Sancti Spíritus, contribuyendo a la satisfacción de los clientes en las diferentes peluquerías.

La **significación social** de la investigación radica en la mejora de la satisfacción de la población que asiste a recibir los servicios de peluquería en el municipio de Sancti Spíritus, contribuyendo a su bienestar y estética personal.

Para su presentación, esta investigación se estructuró de la forma siguiente:

La introducción que fundamenta de manera general el tema de la investigación.

El **Capítulo I:** Contiene el marco teórico-referencial de la investigación.

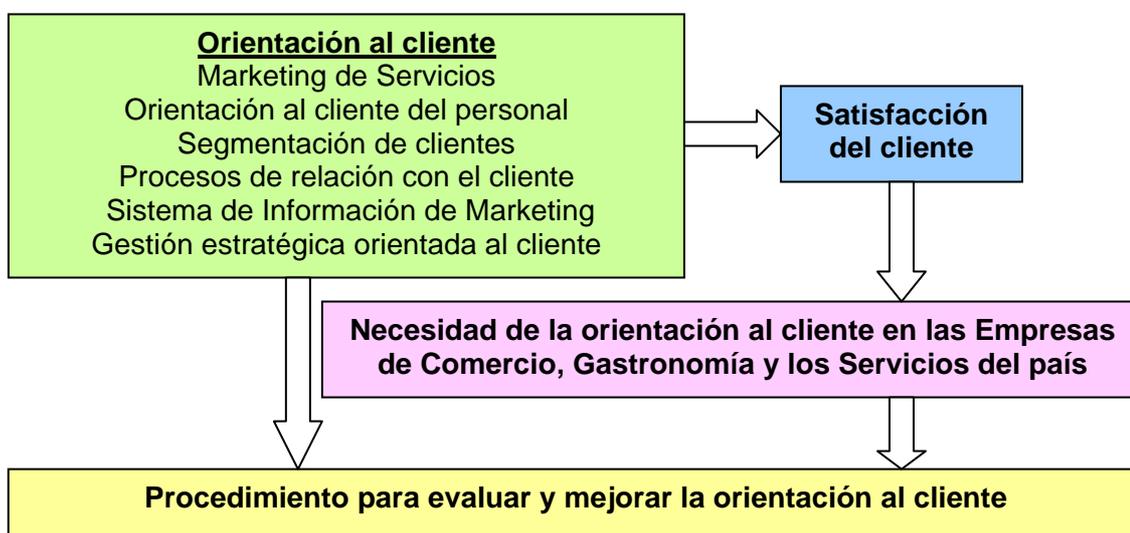
El **Capítulo II:** Explica el procedimiento elegido para evaluar y mejorar la  
Orientación al cliente

El **Capítulo III:** Muestra la implementación del procedimiento para evaluar y mejorar la orientación al cliente en la Empresa Municipal de Comercio, Gastronomía y los Servicios de Sancti Spíritus, evidenciando la factibilidad de los instrumentos metodológicos desarrollados y por último un conjunto de conclusiones y recomendaciones de la investigación, así como la bibliografía consultada, y un grupo de anexos de necesaria inclusión.

## CAPITULO I. MARCO TEÓRICO-REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1 Introducción

El presente capítulo comienza con la descripción de las particularidades del marketing de servicios y la necesidad de la orientación al cliente en los mismos. Se analizan aspectos relacionados con la orientación al cliente del personal, segmentación de clientes, procesos relacionales, sistemas de información de marketing y gestión estratégica. Se analiza además la variable satisfacción del cliente; así como las particularidades y necesidad de la orientación al cliente en las Empresas de Comercio, Gastronomía y los Servicios del país. En la Figura 1.1 se muestra la estrategia seguida para elaborar el marco teórico referencial de la investigación.



**Figura 1.1: Hilo conductor de la investigación.**

Fuente: elaboración propia.

### 1.2 Particularidades del marketing de servicios

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

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

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

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

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

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

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

Analizando lo anterior se pueden delimitar tres conceptos en los cuáles 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, que a continuación se muestran:

Guy Serraf (2005) 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" (Phillip Kotler, 1993).

Sin embargo, una definición universalmente aceptable de los servicios hasta ahora no se ha logrado. Desde un punto de vista de marketing, tanto bienes como servicios ofrecen beneficios o satisfacciones; tanto bienes como servicios son productos. La visión estrecha de un producto nos dice que es un conjunto de atributos, tangibles e intangibles, físicos y químicos, reunidos en una forma especial. La visión amplia, la visión del marketing, dice que es un conjunto de atributos, tangibles e intangibles, que el comprador puede aceptar para satisfacer sus necesidades y deseos. Así pues, en el sentido más amplio, todo producto tiene elementos intangibles para él ya que todo el mundo vende intangibles en el mercado, independientemente de lo que se produzca en la fábrica.

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

Las características básicas del servicio, que los diferencia de los productos son:

No es repetible, es una experiencia (cada vez distinta). Sus resultados están asociados estrechamente al oferente y al consumidor, su calidad es altamente variable (momento, consumidor, oferente).

Perecible: Los servicios no pueden ser almacenados. Una característica de los servicios es que, una vez producido, debe ser consumido. No hay posibilidad, de que pueda ser almacenado para la venta o consumo futuro. Si no se adquiere y ocupa, cuando esta disponible, perece.

Protección: Difícil que pueda ser protegido por patentes. Son fácilmente copiados y de difícil protección por patentes. Por esta razón, es importante que el servicio disfrute de una buena imagen de marca, diferenciándose de los similares, estratégicamente.

Subjetividad: Su precio es individual. El servicio se apoya principalmente en el trabajo humano, y la satisfacción que se puede ofrecer al Consumidor, son valorados subjetivamente por quién lo produce, y por el mercado.

El marketing de servicios:

La dinámica competitiva de las empresas hoy en 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.

En los servicios el Marketing Tradicional no es más que la repetición de compra que pasa necesaria y constantemente por la calidad "externa" de las ofertas de la empresa y depende de los niveles de eficacia que se alcancen en la interacción, directa y continua, que se establece entre la empresa y sus clientes (usuarios finales). La aplicación de los modelos tradicionales del marketing en los servicios puede lograr que una persona compre un nuevo servicio por primera vez, pero sólo la eficaz gestión de la relación empresa-cliente logrará que esa persona deje de ser un comprador ocasional para convertirse en un comprador que mantiene vivo el ciclo de repetición de compra.

Por tanto la aplicación del Marketing Tradicional en los servicios no es suficiente, provocando necesariamente complementarlo con dos enfoques adicionales: el Marketing Relacional y el Marketing Interno y, además, dedicarle el mismo nivel de atención y preocupación a cada uno de ellos.

La interrelación y vinculación dinámica que existe entre las tres dimensiones del marketing de servicios se puede representar de la siguiente manera (Tabla 1.1):

**Tabla 1.1: Dimensiones del marketing de servicio.**

Marketing Tradicional	Marketing Relacional	Marketing Interno
Atrae a los clientes a la empresa.	Eleva la eficiencia de la relación empresa - cliente reforzando sus niveles de lealtad.	Facilita la integración del personal a los objetivos de los clientes y de la empresa.

Este es un enfoque fundamental que deben tener siempre presente los responsables de marketing que operan con servicios. Aunque estos realicen bien las actividades del Marketing Tradicional (ventas, publicidad, promoción de ventas, merchandising, etcétera); si no alcanzan altos niveles de eficacia en el Marketing Relacional y en el Marketing Interno no estarán garantizando la subsistencia de la empresa a medio y largo plazo, que es, en esencia, la responsabilidad primera de todo responsable de marketing.

Según artículo del Curso de Marketing de Servicio, Philip Kotler plantea la relación que existe entre los diferentes elementos del enfoque tri-dimensional en los siguientes términos:

El Marketing Tradicional (o "externo") establece y comunica las promesas.

El Marketing Relacional (o "interactivo") entrega las promesas.

El Marketing Interno permite que se entreguen las promesas.

El autor italiano Cherubini (2006) en su libro de Marketing de Servicio, señala los factores claves que deben ser considerados con especial interés para alcanzar el éxito en la gestión de los servicios. Estos factores son los siguientes:

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

Tampoco se puede olvidar poner énfasis en el factor 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 logre una satisfacción de 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 muy importantes, 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 gran parte del personal puede tener 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 La orientación al cliente en los servicios**

La calidad es el grado de conformidad del conjunto de características y atributos de un producto con respecto a las necesidades y expectativas del comprador, teniendo en cuenta el precio que está dispuesto a pagar.

Para el comprador un producto de calidad no significa necesariamente un producto de lujo, sino un producto que le satisface, es decir, que responde a sus demandas y expectativas. Por lo tanto es el comprador quien dicta a la empresa el nivel de excelencia a alcanzar, en función de sus propias necesidades.

El conjunto de acciones y medios materiales y humanos dirigidos a recibir y atender al cliente, así como para entregarle y cobrarle el producto vendido o el servicio prestado, se denomina servicio al cliente. Este adquiere aún mayor

importancia en un mercado basado en relaciones estables. El servicio al cliente es una potente herramienta de marketing.

De Roulet (1994) contempla cinco principios por los cuales debe regirse el servicio al cliente.

1. Establecimiento de las bases del negocio.
2. No todos los clientes son iguales.
3. Las relaciones no son unidimensionales.
4. El cliente define el servicio de modo diferente al proveedor.
5. Las relaciones crean valor.

Este mismo autor establece las siguientes etapas para el desarrollo de una estrategia de servicio:

- Construir un “motivo para la acción”
- Segmentar los clientes.
- Analizar los procesos actuales de prestación del servicio.
- Desarrollar una visión de servicio y objetivos para cada segmento.
- Identificar las características comunes a todos los segmentos y fijar metas de relación.
- Desarrollar iniciativas para añadir valor con un beneficio mutuo.

Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderosas como los descuentos, la publicidad o la venta personal. Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno. Por lo que las compañías han optado por poner por escrito la actuación de la empresa.

El comportamiento de las distintas personas con las cuales el cliente entra en contacto produce un impacto sobre el nivel de satisfacción del cliente incluyendo:

La cortesía general con el que el personal maneja las preguntas, los problemas, como ofrece o amplía información, provee servicio y la forma como la empresa trata a los otros clientes.

Los conocimientos del personal de ventas: conocimientos del producto en relación a la competencia, y el enfoque de ventas; es decir: están concentrados en identificar y satisfacer las necesidades del consumidor, o simplemente se

preocupan por empujarles un producto, aunque no se ajuste a las expectativas, pero que van a producirles una venta y, en consecuencia, va a poner algo de dinero en sus bolsillos.

### Guía de acción estratégica del servicio al cliente

- El liderazgo de la alta gerencia es la base de la cadena.
- La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados.
- La satisfacción de los empleados impulsa su lealtad.
- La lealtad de los empleados impulsa la productividad.
- La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio.
- El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente.
- La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente.
- La lealtad del cliente impulsa las utilidades y la consecución de nuevos públicos.

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

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

Las enseñanzas clásicas del marketing plantean que los cuatro elementos del Marketing Mix (las "4P") son: producto, precio, plaza (o distribución) y promoción (o comunicación). Es de gran importancia este enfoque estratégico para la gestión del marketing, pero aun así cuando se trata de los servicios se debe ampliar el enfoque clásico de las "4P". Esta ampliación consiste en la utilización de los cuatro componentes clásicos incluyendo, además, otros cuatro elementos que son determinantes en el sector de los servicios y, en consecuencia, requieren de tratamiento y atención individual, constante y precisa. Estos son: Personas, Procesos, Prestación/Entrega y Elementos Físicos (Physical evidences).

En el marketing de servicios los cuatro elementos anteriormente mencionados, deben ser considerados como componentes independientes del marketing Mix, con el fin de darles una atención muy especial.

La importancia de incluir estos 4 elementos radica en que pueden llegar a ser determinantes en la satisfacción de los clientes. Intervienen en los procesos de decisión de compra de los clientes. También pueden ser utilizados para diferenciar un servicio básico de otro y se pueden considerar fuente de importantes ventajas competitivas. Además se pueden utilizar con el objetivo de incrementar el valor percibido por los clientes lo que trae consigo que aumenten las probabilidades de aceptación de los servicios comercializados por la empresa.

Los 8 elementos analizados anteriormente, están compuestos por un grupo de subcomponentes que intervienen en cada uno de ellos. Estos se muestran a continuación mediante el modelo ampliado (Tabla 1.2):

**Tabla 1.2: Componentes del marketing de los servicios.**

<b>Producto</b>	<b>Precio</b>	<b>Distribución</b>	<b>Comunicación</b>
Rango, Calidad, Nivel, Nombre de marca, Línea de servicio, Garantías, Servicio Post-venta, Y similares	Niveles, Descuentos, Bonificaciones, Comisiones, Plazo de pago, Valor percibido por el cliente, Diferenciación en calidad y/o precio, Y similares	Localización, Accesibilidad, Cobertura, Distribución, Alcance de la cobertura, Y similares	Publicidad, Venta personal, Promoción de ventas, Publicaciones, Relaciones públicas, Publicity, Y similares
<b>Personas</b>	<b>Procesos</b>	<b>Prestación/Entrega</b>	<b>Elementos Físicos</b>
Entrenamiento, Compromiso, Incentivos, Aspecto, Conducta, Actitudes, Profesionalidad, Participación, Contacto con el cliente, Marketing Interno, Trabajo en Equipo, Cultura de Empresa, Participación de los clientes, Y similares.	Políticas, Procedimientos, Tecnificación, Participación de la Dirección, Flujo de Actividades, Línea de visibilidad e interacción, Nivel de Participación de los clientes, Y similares	Diseño del contacto cliente-empresa, Formación del personal de contacto con los clientes, Protocolos y Procedimientos, Estándares de calidad en prestación, Lista de Comprobación, Y similares	Medio ambiente, Muebles, Colores, Disposición, Nivel de ruido, Equipo, Bienes auxiliares, Señalización, Forma de vestir del personal, Cartas, Informes, Instructivos, Tarjetas, Manuales, Y similares

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

Para obtener información de lo anterior se propone realizar una encuesta, teniendo en cuenta los componentes del marketing Mix ampliado con el objetivo de conocer el dominio de este por parte del personal.

### **1.3.2 Segmentación de clientes**

El elemento crítico para entender al cliente está en el concepto de segmentación. La meta final es hacerle saber al cliente que los empleados tienen una relación única e integrada con él y están al tanto de sus necesidades.

Una organización estará mejor orientada al cliente en la medida que logre una mayor segmentación de los mismos. Deben existir varios tipos de segmentación que posibiliten alcanzar mejor los objetivos empresariales y brindar un servicio más personalizado a los clientes.

La segmentación de mercados es un proceso de división del mercado en subgrupos homogéneos, según sus características, comportamientos o necesidades, con el fin de llevar a cabo una estrategia comercial diferenciada (marketing mix especial) para cada uno de ellos, que permita satisfacer de forma más efectiva sus necesidades y alcanzar los objetivos comerciales de la empresa.

La identificación y selección de un segmento de mercado particular para dirigir una oferta de servicio distintiva depende de muchos factores; como son: el tamaño del segmento, sus necesidades especiales, el grado en el cual estas necesidades son satisfechas por el destino o los competidores, y si el destino cuenta con los recursos para cumplir con las exigencias del servicio.

Cuando segmentamos al mercado tenemos la oportunidad de clasificar a los consumidores en grupos que muestran necesidades o conductas diferentes. Cada mercado esta compuesto por segmentos de mercado y cada segmento consta de consumidores que respondan de una manera similar a un conjunto dado de estímulos de Marketing.

Los criterios de segmentación que se utilizan con más frecuencia son:

Geográficos: Región, tamaño de la ciudad, densidad, clima...

Psicográficos: Clase social, estilo de vida, personalidad...

Conductuales: Ocasión de compra, beneficios buscados, estatus del cliente, porcentaje del uso, nivel de lealtad, etapa de disposición....

Demográficos: Edad, sexo, tamaño de familia, ciclo de vida familiar, ingresos, ocupación, educación, religión, raza y nacionalidad.

Se propone la aplicación de entrevistas a administrativos de la Empresa municipal de Comercio, Gastronomía y los Servicios, así como la revisión de documentos de la entidad donde se obtenga la segmentación aplicada por estos.

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

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

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

#### Venta Relacional

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

### Venta Negociante

Cuando el cliente no requiere ni de relación, ni de información se daría este tipo de venta puramente de negocios. Esto son las típicas ventas que completan necesidades transitorias y pasajeras. En ellas no se requiere de mucha información o relación. Es como comprar un sándwich de pasada en un lugar que no visitaremos de nuevo. Lo compramos, lo recibimos y desaparecemos.

### Venta Informativa

En este tipo de venta la necesidad es de una gran cantidad de información sobre todos los detalles del producto o del servicio. En esta categoría podrían estar los servicios médicos y farmacéuticos. Los Laboratorios Farmacéuticos tienen que informar ampliamente de los detalles mínimos de sus productos a los médicos y farmacéuticos que los prescribirán a los pacientes.

### Venta Asociativa

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

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

Por otra parte, para alcanzar una excelente relación con el cliente, se debe ofrecer un buen servicio al mismo, según Fontanez, (2006) es lo que te diferencia de la competencia.

A continuación se muestran 10 reglas para brindarle un excelente servicio al cliente:

1. Comprométete a un servicio de calidad.

Cada persona en tu empresa tiene que crear una experiencia positiva para los clientes. Siempre trata de ir por encima y más allá de sus expectativas.

2. Conoce tu producto o servicio.

Transmite conocimientos sobre el producto o servicio que vendes, te ayudará a ganarte la confianza del cliente. Conoce tus productos y servicios completamente, trata de anticiparte a las preguntas que te formularán los clientes.

3. Conoce a tus clientes.

Trata de aprender todo lo que puedas de tus clientes para que puedas enfocar tu servicio a sus necesidades y hábitos de compra. Habla con ellos y escucha sus quejas: conocerás la raíz de su insatisfacción.

4. Trata a las personas con respeto y cortesía.

Recuerda que cada contacto con el cliente —sea por correo electrónico, teléfono, correspondencia escrita o cara a cara— deja una impresión. Emplea expresiones como “perdona por hacerte esperar”, “gracias por tu orden”, “de nada” y “ha sido un placer ayudarte”.

5. Nunca discutas con un cliente.

Sabes muy bien que no siempre tienen la razón. Pero en vez de centrarte en el mal que sucedió, concéntrate en cómo arreglarlo. Los estudios demuestran que 7 de cada 10 clientes harán negocios contigo nuevamente si resuelves el problema o la queja a su favor.

6. No los hagas esperar.

Los reparos, las llamadas de vuelta y los correos electrónicos tienen que ser tratados como si fueran urgentes. Tus clientes buscan una resolución inmediata, y si se la puedes dar probablemente ganarás nuevos clientes.

7. Da siempre lo que has prometido.

Falla en esto y perderás credibilidad y clientes. Si garantizas una cotización dentro de 24 horas, entrégala en un día o menos. Si no puedes cumplir tu

promesa, discúlpate y ofrece una compensación, como por ejemplo un descuento o una entrega gratis.

8. Asume que los clientes están diciendo la verdad.

Aunque a veces parece que los clientes están mintiendo, siempre dales el beneficio de la duda.

9. Enfócate en hacer clientes, no en hacer ventas.

Muchos empresarios se enfocan en el volumen en vez de en la calidad de las ventas. Recuerda que mantener el cliente es más importante que cerrar una venta. Los estudios demuestran que cuesta seis veces más atraer a un cliente nuevo que mantener a los existentes.

10. Haz que sea fácil la compra.

La experiencia de la compra en tu tienda, página o catálogo debe ser lo más fácil posible. Elimina el papeleo y los formularios innecesarios, ayuda a las personas a encontrar lo que necesitan, explica cómo funciona el producto y haz todo lo posible por facilitar la transacción.

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

#### **1.3.4 El sistema de información de marketing**

En el contexto de los grandes cambios que se han dado en el mundo y que han transformado la empresa -hacia la horizontalidad, la descentralización, la flexibilidad y el trabajo en equipos- crece enormemente el valor de la información, que las empresas necesitan para su administración. Donde hay una creciente interdependencia entre la estrategia de negocios y los procedimientos por un lado, y los sistemas de información por otro.

Si la empresa quiere mantener la rentabilidad de sus productos, necesita conocer las fuerzas fundamentales de su entorno, desarrollando y manteniendo por su dirección un sistema de información de marketing y teniendo la habilidad de contar con un buen sistema de investigación de mercado, puede la misma conocer a tiempo los cambios en las necesidades y deseos de sus clientes, las nuevas iniciativas de la competencia, las nuevas formas de distribución, entre otras.

Los Sistemas de Información de Marketing (SIM) son grandes bases de datos que recogen todo tipo de información útil de variables de cualquier tipo de entorno.

Rodríguez (2006) en su artículo: "Marketing e Investigación de Mercados" citando a Kotler, dice: "un SIM es: un conjunto de personas, equipos, y procedimientos diseñados para recoger, clasificar, analizar, valorar y distribuir a tiempo la información demandada por los gestores de marketing".

Para llevar a cabo las funciones descritas en la definición del sistema de información de marketing éste cuenta con los siguientes subsistemas:

- Sistema de informes internos o sistema de apoyo a las decisiones de marketing.
- Sistema de inteligencia de marketing.
- Sistema analítico de marketing o sistema de información comercial.
- Sistema de investigación de mercado o sistema de investigación de marketing.
- Características de todo sistema de información:
  - Disponibilidad de la información cuando es necesario y por los medios adecuados (por ejemplo en determinados impresos, papeles, pantallas interactivas, acceso remoto vía módem, etc.).
  - Suministro de la información de manera selectiva, evitando sobrecargas e información irrelevante, supone la sustitución de cantidad por calidad de información.
  - Variedad en la forma de prestación de la información, el análisis de la información puede variar e incluso simplificarse variando la forma de su presentación.
  - El grado de inteligencia incorporado en el sistema (relaciones preestablecidas entre las informaciones contempladas en el sistema).
  - El tiempo de respuesta del sistema: diferencia entre una petición de servicio y su realización.
  - Exactitud: conformidad entre los datos suministrados por el sistema y los reales.
  - Generalidades: conjunto de funciones disponibles para atender diferentes necesidades.

-Flexibilidad: capacidad de adaptación y ampliación del sistema a nuevas necesidades, un sistema de información no debe ser estático, puesto que las necesidades de las organizaciones varían con el tiempo.

-Fiabilidad: probabilidad de que el sistema opere correctamente durante un periodo de disponibilidad de uso.

-Seguridad: protección contra pérdida y uso no autorizado de los recursos del sistema (accidentales o no).

-Reserva: nivel de repetición de la información, para proteger las pérdidas catastróficas de alguna parte del sistema.

“-Amigabilidad” para con el usuario: grado con que el sistema reduce las necesidades de aprendizaje para su manejo.

La información tiene que ser veraz y oportuna, ello garantiza si se cumplen las siguientes características:

Si existe una sola fuente para cada dato, se reduce la posibilidad de error.

La utilidad de la información: si es útil, quien la capta y emite se cuidará de que sea consistente, y quien la utilice se percatará seguramente de sí la misma no lo es.

Establecimiento de métodos que validen la solidez de la información, de forma tal que se optimice su tiempo de elaboración.

Después de diseñado el sistema, debe establecerse prioridades para el mismo, haciendo énfasis en lo fundamental (método ABC) para no perderse dentro del voluminoso camino de la información.

Resumiendo lo anterior se puede decir que el papel del sistema de información de marketing 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 Compañía, los sistemas de inteligencia, la investigación de marketing y los sistemas de apoyo a las decisiones de marketing, desarrollado con herramientas informáticas y modelos a implantar dentro de la propia empresa.

### **1.3.5 La gestión estratégica orientada al cliente**

La planeación constituye la primera etapa del proceso de gestión de las organizaciones y fase esencial en todo el mecanismo de proyección

estratégica. Resulta un instrumento imprescindible para encauzar el camino de las organizaciones y por consiguiente es ineludible contar con sus herramientas a la hora de anticiparse al futuro (Trujillo Rodríguez y Fernández Lima, 2008).

La planeación estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea.

Según Vanegas Guido (2001) la Planeación Estratégica comprende:

- La aplicación de la intuición y el análisis para determinar las posiciones futuras que la organización o empresa debe alcanzar.
- Proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir -y hasta forzar- modificaciones en los planes a fin de responder a las cambiantes circunstancias.
- Es el componente intermedio del proceso de planeación, situado entre el pensamiento estratégico y la planeación táctica.
- Trata con el porvenir de las decisiones actuales, observa la cadena de consecuencias de las causas y efectos durante un tiempo, relacionadas con una decisión real o intencionada que tomara la dirección.
- Es identificar y llevar a la práctica los objetivos a Largo Plazo de la empresa.

Necesidades y beneficios de la Planificación Estratégica:

- Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y en el presente.
- Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.
- Fomenta la planeación y la comunicación interdisciplinarias.
- Asigna prioridades en el destino de los recursos.
- Constituye el puente con el proceso de planeación táctica a corto plazo.

Obliga a los ejecutivos a ver la planeación desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales a modo que pueden contribuir a lograrlos.

Es importante identificar la estructura funcional para conocer las relaciones y funciones entre las diferentes áreas de trabajo de la empresa. Se debe comprobar si los objetivos estratégicos de la organización están en correspondencia con la estructura organizativa, y por lo tanto contribuye a que estos se cumplan exitosamente. Hay que determinar el grado de dinamismo,

protagonismo y fortaleza en el territorio en que se enmarca, así como, si posibilita orientarse a la creación de valores que muestren una sólida imagen de empresa líder, competitiva y enmarcada en los senderos de la calidad.

#### **1.4 Satisfacción del cliente**

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

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

La satisfacción se puede medir 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. Medir la satisfacción también muestra una comparación entre lo que el cliente esperaba obtener, y lo que realmente obtuvo mediante la relación de intercambio.

Tradicionalmente se emplean cuestionarios debidamente estudiados que dan una referencia de las opiniones que los clientes tienen de la instalación y de los productos y servicios que ofrece.

Conocer la satisfacción del visitante tiene como ventajas obtener y explotar toda la información que se pueda captar sobre ellos: sus opiniones, necesidades, deseos y expectativas, con el objetivo de ofrecer mejores productos y servicios. Además permite que el personal de la empresa trabaje con mayor calidad y de forma coordinada.

El elemento más importante de la gestión de la calidad y la base del éxito de la empresa es la satisfacción del cliente. Respecto a lo anterior, la Norma ISO 9001:2000 “Sistemas de Gestión de la Calidad “, 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 facilita el criterio que éstos tienen acerca de un producto o servicio y si cumple con sus expectativas, necesidades y deseos. Se argumenta que generalmente si los consumidores están satisfechos con el producto o servicio, ellos lo comprarán y usarán probablemente en mayor cantidad y comentarán a otros de su favorable experiencia con dicho producto o servicio. Si ellos están insatisfechos, probablemente lo cambiarán y se quejarán a los fabricantes, a los vendedores u a otros consumidores; lo que podría ser perjudicial para la empresa en términos económicos de imagen y publicidad.

Se cree que la satisfacción de los consumidores se podría alcanzar mediante ofertas competitivas superiores, pero esto no es tan simple. A través del presente estudio podremos darnos cuenta que no sólo el desempeño es considerado en el complejo proceso de formación de satisfacción, sino que además, variables como el esfuerzo realizado para obtener un producto o servicio, las expectativas, y los deseos de los consumidores serán fundamentales a la hora de explicar el nivel de satisfacción.

Al identificar las variables que determinan el nivel de satisfacción de los consumidores, las Empresas obtendrán una importante herramienta de retroalimentación, que les permitirá desarrollar sus actividades de la manera más eficiente y rentable.

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

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.

### **1.5 Necesidad de la orientación al cliente en las Empresas de Comercio, Gastronomía y los Servicios del país.**

En el sector del Comercio, la Gastronomía y los Servicios, es importantísimo la orientación al cliente, tanto de cada uno de los servicios que allí se ofrecen, como a donde deben dirigirse y con quién en caso de tener alguna queja o sugerencias que puedan aportarle a la unidad, así como de los derechos y deberes de los clientes, entre otras orientaciones.

En este sector, en Cuba, se establecen los siguientes Derechos de los Clientes:

- A la satisfacción de sus necesidades básicas: a través del acceso de los bienes y servicios básicos esenciales, mediante las diferentes modalidades básicas establecidas en el país y acorde a sus ingresos.
- A la Protección de la vida, la salud y seguridad del consumidor: contra los riesgos provocados por prácticas en el abastecimiento de Producción y Servicio Considerados peligrosos o nocivos a su integridad física y contra la mala calidad y publicidad falsa o engañosa.

- A la Protección de sus intereses económicos: mediante el trato equitativo, justo y respetuoso en las transacciones, compraventas y contractuales y contra métodos comerciales coercitivos o que impliquen desinformación equivocada sobre Productos o Servicios.
- A la información: o sea recibir toda la información veraz y oportuna sobre los diferentes bienes y servicios con especificación correcta de calidad y cantidad, característica, composición y precio, así como sobre los riesgos que representen, necesarias para tomar una decisión o realizar una elección adecuadamente informada en la adquisición, uso o consumo de Producto y Servicios.
- Derecho a la educación y divulgación sobre el consumo adecuado de bienes o servicios, que aseguren la libertad de elección, la equidad en la relación de intercambios y la preparación del Consumidor para ejercer un consumo responsable, dotado a su vez del sistema necesario para la reclamación de sus derechos.
- A escoger, que da la posibilidad de satisfacer las necesidades de los Consumidores de acuerdo a sus expectativas, gustos, preferencias, todo ello dentro de su marco racional y en consonancia con las posibilidades y condiciones específicas de la economía nacional.
- A la reparación Integral: oportuna y adecuada por daños o perjuicios, consecuencia de la adquisición de los bienes o servicios que se ofrecen en el Mercado y compensación efectiva. Siempre que ello sea factible según, ante el incumplimiento del Proveedor.
- Acceder a los organismos correspondientes para la Protección de sus derechos, con vista a exponer sus opiniones y reclamaciones en sus diferentes instancias, creándose las condiciones para que se canalicen, mediante procedimientos ágiles y eficaces.

- A que no se atente contra la conservación del Medio Ambiente, un consumo sostenible contribuye a la Protección del Medio Ambiente y es a su vez una garantía del consumo de las actuales y futuras generaciones.

Igualmente se establecen los siguientes Deberes:

- Desarrollar una conciencia crítica que le permita realizar una valoración justa y objetiva sobre sus relaciones de consumo.
- Informarse suficientemente sobre las características y beneficios de los Productos y Servicios su relación, calidad, precio, etc, antes de ejecutar el acto de compra.
- Con su acción personal, ejercer el derecho a defenderse ante cualquier acto arbitrario e injusto en el consumidor.
- Manifestar preocupación social, lo que no se desea para uno, no se debe aceptar que le suceda a otros.
- Desarrollar una conciencia medio ambiente, contribuyendo individualmente a que no se afecte el mismo y promoviendo a que todos respeten la naturaleza y velen por sus recursos.
- Con solidaridad porque todos somos consumidores y entre todos, podemos ayudarnos.

Como se expone anteriormente, también es necesario que el cliente conozca hacia donde debe dirigirse en caso de presentar quejas o sugerencias.

Las quejas pueden ser escritas, personales o anónimas. Las que más frecuentan son las personales, que es donde el usuario se presenta personalmente ante la persona indicada y le plantea su queja o inquietud. Ante lo planteado la persona responsable de trascender dicha queja, se entrevista con el cliente y después de obtener los asuntos planteados, se procede a investigar la queja, luego de tener resultados valiosos de la investigación, se le da al cliente la respuesta.

Las quejas no siempre tienen la razón, se clasifican en:

1. Con razón.
2. Con razón en partes.
3. Sin razón.

Tienen un término para ser procesadas de 30 días si la queja fue planteada provincialmente y de 60 días si es nacionalmente. En caso de vencerse este término y aún no contar con resultados concretos, se puede pedir una prórroga de 7 días más para darle finalidad a la misma. Luego de obtener resultados finales, la respuesta de la queja se le emite al cliente o a la entidad que presentó la queja de forma verbal y por escrito para que quede evidencia que la respuesta fue emitida y se le solicita al cliente que plasme por escrito su conformidad o inconformidad ante la respuesta dada. En caso de que el cliente se sienta insatisfecho con el trabajo realizado, se le orienta que se dirija a organismos superiores, proporcionándole la dirección y el teléfono de los mismos.

El proceso de atención al cliente en el país se centra en la atención a quejas y sugerencias; careciendo de una planificación de estrategias y acciones orientadas al cliente. Esta situación plantea la necesidad de desarrollar herramientas para evaluar y mejorar la orientación al cliente en estas organizaciones.

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

### **2.1 Introducción**

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

### **2.2 Proceso elegido para evaluar y mejorar la orientación al cliente**

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

- Contrarrestar la falta de pro actividad imperante en los directivos y sistemas de gestión de la Empresa Municipal de Comercio, Gastronomía y los Servicios, dada por la actitud pasiva y reactiva a las demandas y necesidades de los clientes.
- Impulsar la introducción de la orientación al cliente en la Empresa Municipal de Comercio, Gastronomía y los Servicios, donde el cliente este en el centro de la toma de decisiones; hoy esa orientación es en mayor parte hacia la venta.
- Necesidad de involucrar a todas las áreas de la Empresa Municipal de Comercio, Gastronomía y los Servicios en la implementación del enfoque de orientación al cliente.
- Necesidad de desarrollar técnicas y herramientas que permitan una mejora continua de de la orientación hacia el cliente de las prácticas empresariales.
- La articulación del procedimiento con el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial, que permita un perfeccionamiento en la gestión de la Empresa

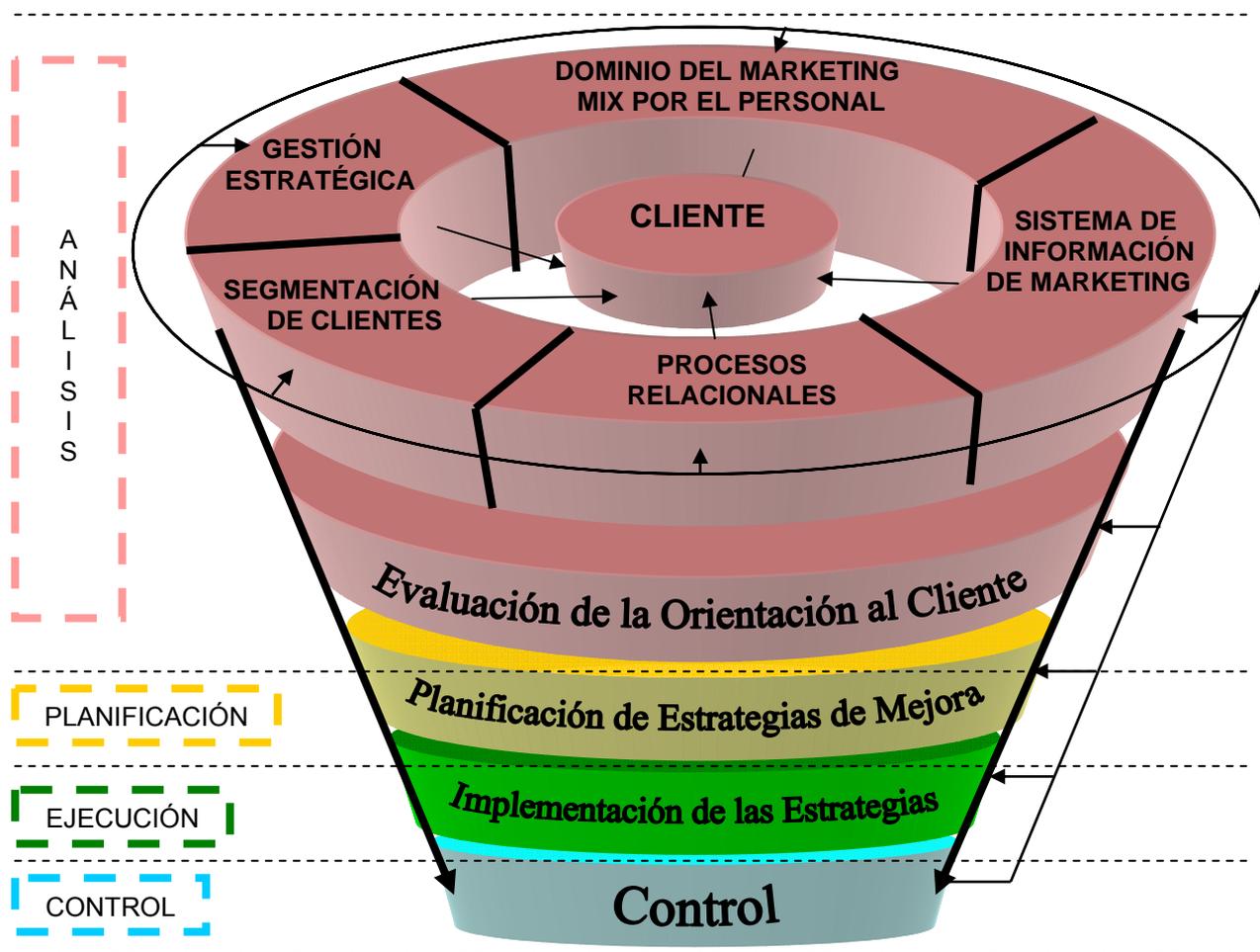
Municipal de Comercio, Gastronomía y los Servicios, lo cual posibilita lograr de forma sistemática un alto desempeño en la prestación de servicios competitivos.

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

El procedimiento se sustenta en los principios siguientes:

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

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



**Figura: 2.1: Procedimiento GORCLI para determinar y mejorar la orientación al cliente.** Fuente: Carbonell Duménigo (2009)

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

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

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

[2.1]

donde:

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

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

$n$ : número de dimensiones de orientación al cliente

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

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

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

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

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

El metodo AHP resalta como una buena alternativa basado en:

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

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

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

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

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

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

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

[2.2]

donde:

i- Nivel de precisión deseado

p- Proporción estimada de errores de los expertos

k- Constante asociada al nivel de confianza elegido

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

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

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

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

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

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

El grupo de investigación debe definir los modelos y tablas que permitan captar, recopilar y procesar la información dada por los expertos de manera que se facilite el análisis. Estos se diseñarán de acuerdo al método o técnica a

utilizar en función del objetivo de estudio. Para este paso se desarrolló el software GORCLI (Versión 1.0), que permite la captación de los datos, su almacenamiento en las bases de datos y el procesamiento de estos para calcular el GOC y mostrar las salidas gráficas del vector de orientación al cliente, así como del estado de los indicadores y dimensiones por período, por medio de un tablero de comandos (Anexo 4).

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

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

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

[2.3]

donde:

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

$S_L$ : Desviación estándar máxima posible (ver Tabla 2.1).

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

**Tabla 2.1: 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.

### **2.3 Fundamentación teórica del procedimiento elegido**

En el proceso de operacionalización de la variable orientación al cliente, 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.

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

### **D1: Dominio del Marketing Mix por el Personal**

- I<sub>11</sub> Producto
- I<sub>12</sub> Comunicación
- I<sub>13</sub> Prestación/Entrega
- I<sub>14</sub> Personas
- I<sub>15</sub> Procesos
- I<sub>16</sub> Distribución
- I<sub>17</sub> Elementos Físicos
- I<sub>18</sub> Precio

### **D2: Sistema de Información de Marketing**

- I<sub>21</sub> Sistema CRM
- I<sub>22</sub> Sistema de registros internos
- I<sub>23</sub> Sistema de investigación de mercado
- I<sub>24</sub> Sistema de inteligencia de marketing
- I<sub>25</sub> Sistema de ayuda a la toma de Decisiones

### **D3: Procesos Relacionales**

- I<sub>31</sub> Captación del cliente
- I<sub>32</sub> Prestación y entrega del servicio
- I<sub>33</sub> Post venta
- I<sub>34</sub> Fidelización
- I<sub>35</sub> Atención a quejas

### **D4: Segmentación de Clientes**

- I<sub>41</sub> Segmentación basada en el valor
- I<sub>42</sub> Segmentación por comportamiento
- I<sub>43</sub> Segmentación por el ciclo de vida
- I<sub>44</sub> Segmentación psicográfica
- I<sub>45</sub> Segmentación demográfica

**D5: Gestión Estratégica**I<sub>51</sub> Estrategia de marketingI<sub>52</sub> Objetivos estratégicosI<sub>53</sub> Estructura funcionalI<sub>54</sub> Dirección estratégicaI<sub>55</sub> Coordinación entre áreas

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

**Dominio del Marketing Mix por el personal**

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

Los indicadores que operan esta dimensión y los criterios de decisión para valorar el grado de orientación al cliente en la red son:

**Producto**

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

**Comunicación**

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

**Prestación/Entrega**

En este indicador se valora cómo el personal se orienta al cliente en los “momentos de la verdad”. Se evalúa el nivel de conocimiento que el personal tiene sobre el diseño del contacto cliente-empresa, el dominio de idiomas, la

formación y habilidades de contacto con los clientes, así como el dominio de los protocolos, procedimientos y estándares de calidad en la prestación del servicio.

#### Personas

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

#### Procesos

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

#### Distribución

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

#### Elementos Físicos

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

#### Precio

En este indicador se evalúa la orientación al cliente en relación con el nivel de conocimientos y capacidad que tiene el personal de informar al cliente de los precios, descuentos, bonificaciones, comisiones y plazos de pago. Se consideran, además, las habilidades del personal para comunicar al cliente el

valor agregado y la diferenciación de los productos y servicios que oferta el establecimiento con vistas a establecer una relación precio-beneficio favorable.

### **Sistema de Información de Marketing**

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

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

#### **Sistema CRM**

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

#### **Sistema de registros internos**

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

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

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

### Sistema de inteligencia de marketing

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

### Sistema de ayuda a la toma de decisiones

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

### Procesos relacionales

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

#### Captación del cliente

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

#### Prestación y entrega del servicio

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

### Post venta

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

### Fidelización

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

### Atención a quejas

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

### **Segmentación de Clientes**

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

#### Segmentación basada en el valor

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

#### Segmentación por comportamiento

La orientación al cliente de este indicador se valora según la identificación que tenga la empresa de los comportamientos existentes o esperados en el cliente.

Se evalúa si se identifican: el canal de la transacción, la ocasión de compra, los beneficios esperados del servicio (fisiológico, seguridad, salud, socialización, diversión, estima, descubrimiento, autorrealización, educación o estética) y el comportamiento durante la interacción (entusiasta, positivo, indiferente, negativo u hostil).

#### Segmentación por el ciclo de vida

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

#### Segmentación psicográfica

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

#### Segmentación demográfica

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

#### **Gestión estratégica**

Los indicadores utilizados para operar esta dimensión son:

##### Estrategia de marketing

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

### Objetivos estratégicos

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

### Estructura funcional

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

### Dirección estratégica

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

### Coordinación entre áreas

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

## 2.4 Determinación de la satisfacción de los clientes

Se establece, como parte del sistema de control del procedimiento general, un tablero de comando donde puede observarse el estado de satisfacción del cliente.

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

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

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

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

$$ISC = \sum_{i=1}^n W_i * V_i$$

[2.4 ]

donde:

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

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

$n$ : número de atributos del servicio

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

En el consejo de dirección se determinan los atributos que se consideraran para evaluar la satisfacción del cliente.

Las empresas de Comercio, Gastronomía y los Servicios están constituidas generalmente por un elevado número de instalaciones con características específicas, por lo que en investigaciones más estratificadas, con relación a la satisfacción del cliente, pueden definirse los atributos esenciales que caracterizan cada establecimiento. Para este propósito puede consultarse la investigación de Noda Hernández (2004).

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

Para determinar la satisfacción del cliente se elaboró una encuesta teniendo en cuenta los atributos (Anexo 5).

Estrategia para la ejecución de las encuestas

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

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

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

IV: Aplicación de la encuesta, previamente validada.

V: Procesamiento final de la información.

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

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

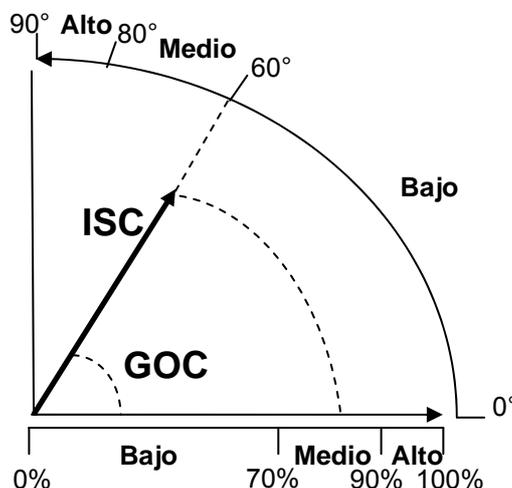
**Paso 5: Cálculo del índice de satisfacción del cliente**

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

Representación gráfica del vector de orientación al cliente

Para facilitar el análisis y visualizar la relación entre el GOC y la satisfacción de los clientes de la empresa, Carbonell Duménigo (2009) propone el Vector de

Orientación al Cliente, el cual puede representarse tomando el ángulo, dado por el GOC alcanzado por la red y la longitud de éste dada por el ISC, obtenido por la encuesta que se aplique a estos (ver Figura 2.2).



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

Fuente: Carbonell Duménigo (2009).

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

<u>Grado de Orientación al Cliente (GOC)</u>	<u>Índice de Satisfacción del Cliente (ISC)</u>
☉ <b>Alto:</b> $80^{\circ} < \text{GOC} \leq 90^{\circ}$	☉ <b>Alto:</b> $4.50 < \text{ISC} \leq 5$ ( $90\% < \text{ISC} \leq 100\%$ )
⊙ <b>Medio:</b> $60^{\circ} < \text{GOC} \leq 80^{\circ}$	⊙ <b>Medio:</b> $3.50 < \text{ISC} \leq 4.50$ ( $70\% < \text{ISC} \leq 90\%$ )
● <b>Bajo:</b> $\text{GOC} \leq 60^{\circ}$	● <b>Bajo:</b> $\text{ISC} \leq 3.50$ ( $\text{ISC} \leq 70\%$ )

### **Análisis de congruencia**

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

El análisis de congruencia se utiliza como criterio para evaluar la proactividad de la empresa, es decir, la medida en que las mejoras en la orientación al cliente contribuyen a la satisfacción de éste. El resultado deseable es que el

vector de orientación al cliente evolucione positivamente, por la acción combinada del incremento del GOC y el ISC.

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

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

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

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

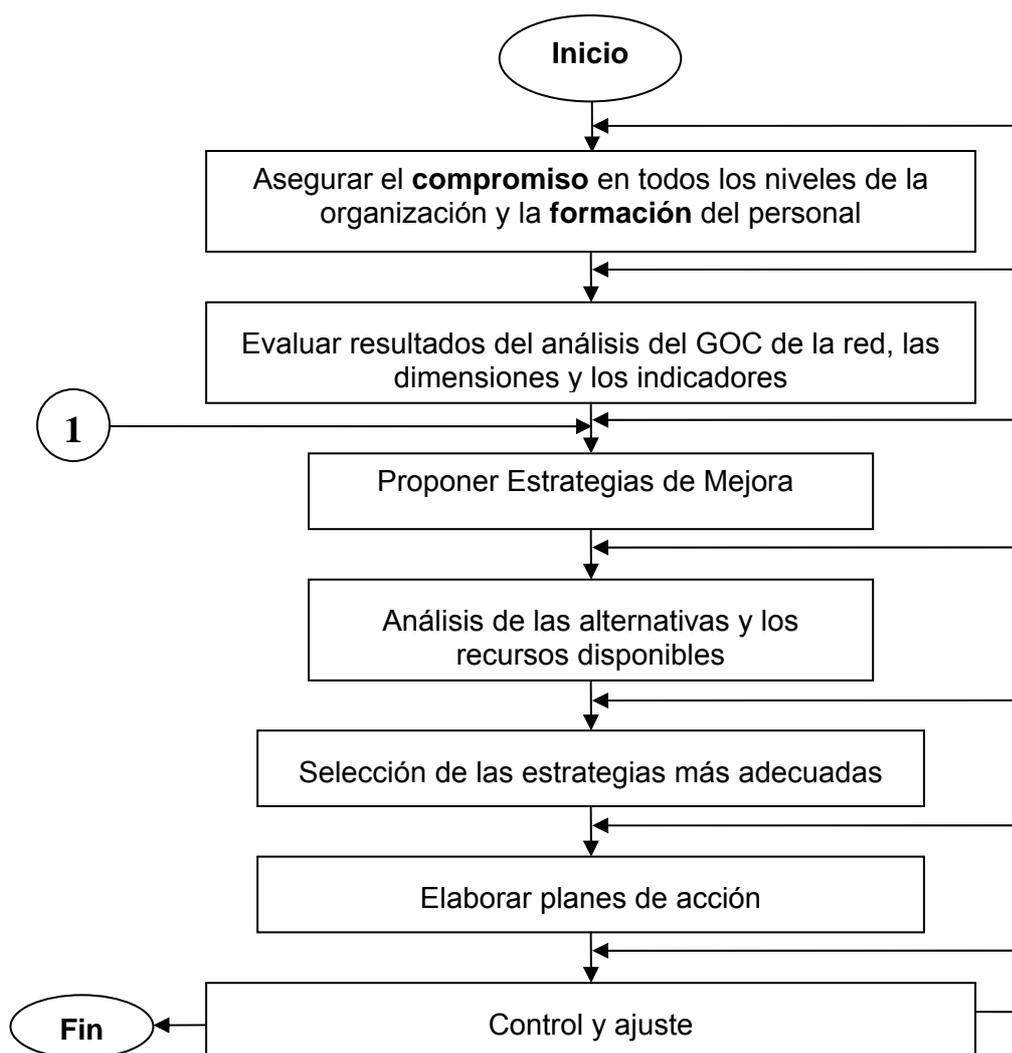
Fuente: Carbonell Duménigo (2009).

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

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

En esta etapa se establecen estrategias enfocadas a mejorar la orientación al cliente para cada uno de los indicadores que presenten deterioro. Para llegar a definir las decisiones estratégicas se debe analizar el vector de orientación al cliente y el estado de las dimensiones y los indicadores, en cuanto a su grado de orientación. Luego, utilizando técnicas grupales se debe dirigir la discusión hasta dejar definidas las estrategias.

Éste es un paso que lleva imaginación, pero también mucho análisis y paciencia de todo el grupo. En la Figura 2.4 se muestra el procedimiento específico para la planificación de estrategias de mejora.



**Figura 2.4: Procedimiento específico para la planificación de estrategias de mejora<sup>1</sup>.**

Fuente: Carbonell Duménigo (2009).

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

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

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

organización, a través de programas de capacitación centrados en desarrollar conocimientos y habilidades en la orientación al cliente, es decisiva en la implementación de los pasos y etapas siguientes del procedimiento.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Paso 7: Control y ajuste**

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

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

Pueden, además, considerarse estrategias globales como las mencionadas por Morera (2004):

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

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

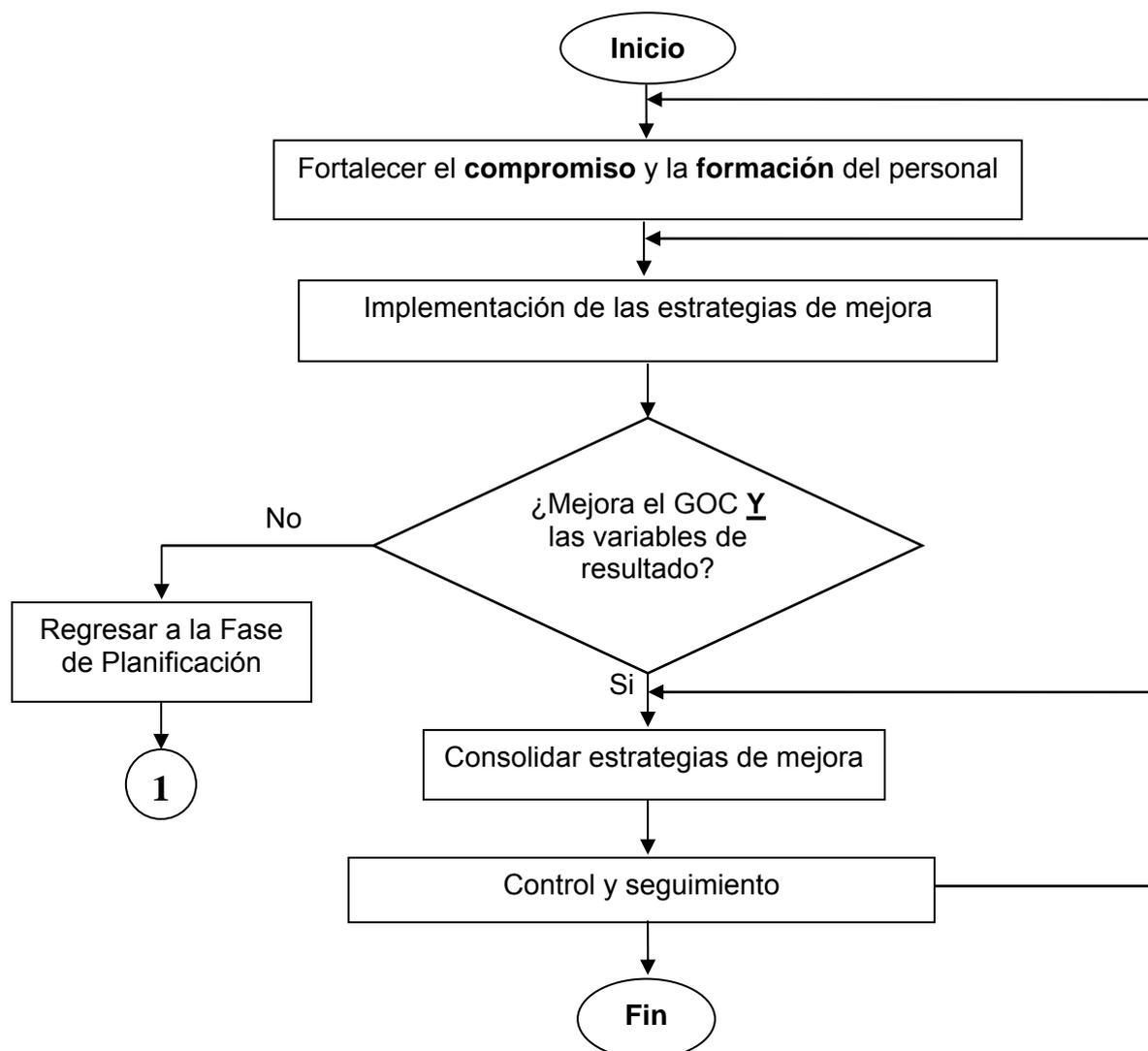
Estrategias de precio: un factor a considerar es los niveles de precio que se fijaran, las políticas de descuentos, bonificaciones, comisiones y plazos de pago para establecer una relación precio-beneficio favorable.

Estrategias del producto o servicio: se pueden planificar usos alternativos de los productos y servicios, o métodos para incentivar la fidelidad. Se deben

buscar formas más eficientes de ofrecer el servicio y métodos para aumentar su rentabilidad. La imagen del establecimiento es otro punto a tener en cuenta.

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

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



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

Fuente: Carbonell Duménigo (2009).

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

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

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

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

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

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

**Paso 3: Consolidar estrategias de mejora**

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

#### Paso 4: Control y seguimiento

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

#### Sistema de control del procedimiento general

Se establece, como parte del sistema de control del procedimiento general, un tablero de comando (Tabla 2.2) donde puede observarse el estado de la orientación al cliente de la organización, las cinco dimensiones y los veintiocho indicadores. De esta forma el directivo puede incidir directamente en los indicadores con problemas, estableciendo e implementando estrategias de mejora. En todo momento, el procedimiento establece acciones de control para asegurar su correcta aplicación.

**Tabla 2.2: Tablero de comando para el control de la orientación al cliente en la organización.**

Indicadores				Dimensiones				Red	
	Pesos	GOC t	GOC t+m		Pesos	GOC t	GOC t+m	GOC t	GOC t+m
I <sub>11</sub>				D <sub>1</sub>					
I <sub>12</sub>									
...									
I <sub>1k</sub>				D <sub>2</sub>					
I <sub>21</sub>									
I <sub>22</sub>									
...				D <sub>n</sub>					
I <sub>2k</sub>									
...	...	...	...						
I <sub>n1</sub>				D <sub>n</sub>					
I <sub>n2</sub>									
...									
I <sub>nk</sub>									

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

Fuente: Carbonell Duménigo (2009).

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

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

## **CAPITULO III. IMPLEMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA EVALUAR Y MEJORAR LA ORIENTACIÓN AL CLIENTE EN LA EMPRESA MUNICIPAL DE COMERCIO, GASTRONOMÍA Y LOS SERVICIOS DE SANCTI SPÍRITUS**

### **3.1 Introducción**

El presente capítulo comienza con la caracterización de la empresa municipal de Comercio, Gastronomía y los Servicios del municipio de Sancti Spíritus, donde se expone cual es su objeto social, la estructura organizativa de la empresa así como una serie de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

La implementación del procedimiento se realizó según las cuatro etapas establecidas en el mismo, la etapa de análisis, planificación, ejecución y control. El resultado de la implementación del procedimiento en la empresa se analiza comparando el estado del grado de la orientación al cliente a finales del año 2008 (antes) e inicios del año 2009 (después).

### **3.2 Caracterización de la empresa.**

La Empresa Municipal de Comercio, Gastronomía y los Servicios de sancti Spíritus

pertenece a la Empresa Provincial de Comercio, Gastronomía y los Servicios, esta al Grupo Empresarial de Comercio, Gastronomía y los Servicios y a su vez a la Delegación del MINCIN.

El Objeto Social es la prestación de servicios de:

- Enseres menores: Lavadoras, Refrigeradores, Taller de TV, Hornillas y Aires Acondicionados.
- Peluquerías y Barberías (Cadena "Más Bella"): Pelados, Afeitados, Tinte del bigote, Teñido del cabello, Masajes, Cold Way, Peinados, Aerobios, Facial, Corporal y Manicuri.
- Servicios Tradicionales: Relojería, radio, llenado de fosforera, lavandería, reparación y fabricación de muebles, arreglo de bicicletas, soldadura, calzado y joyería.

La estructura Organizativa de la empresa esta compuesta por un Director a quien se le subordinan los Jefes de los Departamentos de Economía y Finanzas, Recursos Humanos, Servicios del Hogar y Servicios Personales. En el Anexo 7 se muestra el diagrama de subordinación de la empresa.

Cuenta con un total de 43 unidades, las que se desglosan de la siguiente manera:

5 ateliers (2 en CUC y 3 en MN), 3 peluquerías, 10 barberías, 17 combinados, 1 tintorería, 1 carpintería, 1 taller de t.v, 1 taller de bicicletas, 2 talleres de refrigeración (1 en CUC y 1 en MN), 1 almacén central y 1 relojería.

Los servicios que brindan son múltiples para cada una de sus unidades y se relacionan de la siguiente manera:

#### Servicios que brindan las ateliers:

1. Transformación de arreglos menores. (CUC)
2. Confección completa de prendas de vestir y ajuares. (MN)
3. Se hacen remiendos. (MN)
4. Se zurce. (MN)
5. Se ensancha, se estrecha y se cortan las prendas. (MN)
6. Se realizan arreglos menores. (MN)
  - Poner botones.
  - Hacer ojales.
  - Poner puntas.
  - Cortarle las mangas a camisas o pulóver.
  - Cortarle las patas a los pantalones.
  - Pegar parcho.
7. Se oferta el servicio del Proyecto Ternura.
  - Confección total de canastilla.

### Servicios que brindan las peluquerías:

#### 1. Peluquería.

- Tintes de cabello.
- Shampoo simple.
- Shampoo color.
- Desrρίζ frío.
- Desrρίζ caliente.
- Cold way.
- Corte de cabello normal.
- Corte de cabello al estilo.
- Peinados sencillos.
- Peinados al estilo.
- Laceados.
- Onda fría.
- Decoloración en aceite.
- Decoloración en polvo.
- Rayitos decolorados.
- Rayitos teñidos.
- Veteados decolorados.
- Veteados teñidos.
- Mechones decolorados.
- Mechones teñidos.
- Tratamiento de acondicionador.
- Tratamiento de aceite.
- Tratamiento anticaspa.
- Pre-ablandamiento.
- Tónico capilar.

## 2. Manicuri.

- Normal de manos.
- Fantasía.
- Manos con filo y luna.
- Parcial de manos.
- Total de pies.
- Parcial de pies.
- Pies con filo y luna.
- Masaje de pies.
- Masaje de manos.
- Arreglo de cejas.

## 3. Facial.

- Masaje facial.
- Limpieza de cutis.
- Máscara facial.
- Exfoliante.
- Exfoliación de espalda.
- Depilación de cara.
- Depilación de bozo.
- Depilación de barbilla.

## 4. Corporal.

- Masaje completo.
- Masaje parcial.
- Exfoliante.
- Baño completo cera.
- Baño parcial abdomen.

- Baño parcial espalda.
- Baño parcial piernas.
- Baño parcial brazos.
- Depilación de brazos.
- Depilación de axilas.
- Depilación de muslos.
- Depilación de piernas.
- Fangoterapia completa.
- Fangoterapia parcial.

Servicios que brindan las barberías:

1. Pelados.
2. Afeitados.
3. Tónico capilar.
4. Tratamiento anticasca.
5. Shampoo simple.
6. Teñido de patillas.
7. Teñido de bigote.
8. Teñido de barba.
9. Teñido cabello.

Servicios que brindan los combinados:

1. Reparación general de lavadoras.
2. Reparación general de ventiladores.
3. Reparación general de batidoras.
4. Reparación general de radios.
5. Reparación general de grabadoras.
6. Reparación general de relojes.
7. Reparación o reemplazo de las diferentes piezas defectuosas de los equipos electrodomésticos del Programa “Batalla de Ideas.”
8. Arreglo de fogones pike.

9. Se presta el servicio de joyería.

- Se soldan cadenas, anillos, argollas, guillos...
- Se le ponen piedras a los anillos.

10. Se ofrece el servicio a domicilio.

#### Servicios que brinda la tintorería:

1. Se lavan frazadas, sábanas, sobrecamas y fundas.
2. Se secan frazadas, sábanas, sobrecamas y fundas.

#### Servicios que brinda la carpintería:

1. Reparación y fabricación de muebles.

#### Servicios que brinda el taller de t.v:

1. Reparación general de t.v exclusivamente.

#### Servicios que brinda el taller de bicicletas:

1. Se cogen ponches.
2. Se reparan de forma general las bicicletas.
3. Se la oferta a la población la posibilidad de adquisición de piezas de repuesto a precio módico.

#### Servicios que brindan los talleres de refrigeración comercial:

1. Arreglo del equipo total o parcial.
2. Cambio de la pieza defectuosa.
3. Llenado de gas de las máquinas de refrigeración.
4. Mantenimiento de los aires acondicionados.

En el caso de las peluquerías, es allí donde más número de clientes se reúnen por día con el único propósito de resaltar y embellecer la estética personal. Estas unidades cuentan con una recepción que además de darle turnos al cliente para que satisfagan sus necesidades en las diferentes modalidades, le

facilita al mismo los horarios de apertura y cierre de la unidad. Existe también un sistema de seguridad contra incendios, un área donde se realizan ejercicios aeróbicos, un pantry donde se le oferta merienda al cliente, cuenta también con un local donde se trabaja el facial y el corporal, está el área de mezclado, el área de lavado del cabello, el salón donde se trabaja la peluquería, la oficina de la administradora y cuenta además con un patio donde se encuentra el área de fumar.

Presenta las siguientes Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades (Matriz DAFO)

Debilidades:

- Poco desarrollo de la recreación en el área donde se realizan los ejercicios aeróbicos.
- El confort del local no es el más adecuado para que el cliente se sienta a gusto.
- Carencia de revistas y catálogos de moda para el deleite del cliente.
- Fondos musicales no adecuados.
- Deficiente promoción de nuevos servicios.
- No aprovechamiento de los medios de difusión.
- Carencia de vestuario no apropiado para cada actividad.
- La no utilización del espejo para mostrar el peinado o pelado por detrás.
- Necesidad de cortinas para ponerle a los cristales para que no de el sol

Amenazas:

- La política de precios, en ocasiones se solicita un servicio que no aparece en el listado, por lo que no se puede brindar.
- Crecimiento de peluqueras particulares con precios un poco más bajos.
- La situación económica no permite realizar gastos determinados que son necesarios para el desarrollo del servicio.
- La no atención al cliente a la hora señalada.

- La carencia de algunos instrumentos necesarios para el desempeño del servicio como son las toallas y los artículos decorativos para embellecer el local.

Fortalezas:

- Infraestructura de salud y educación.
- Buena ubicación geográfica de las instalaciones.
- Entorno tranquilo, agradable y propicio para el relajamiento y embellecimiento del cliente.
- Nivel higiénico adecuado.
- Amabilidad y cortesía en el trato con el cliente.
- Personal técnico y dirigentes jóvenes y capacitados.
- Calidad y estabilidad de los productos, materias primas e insumos.
- Ventajosa posibilidad de financiamiento respecto a la competencia.

Oportunidades:

- El total dominio del personal acerca del producto que le está ofreciendo al cliente.
- Los cuenta propistas no tienen posibilidad de acceso a una capacitación integral.
- Alto nivel cultural de la población.
- Variedad de los servicios y personal adecuado.

### **3.3 Implementación del procedimiento para mejorar la orientación al cliente**

La implementación del procedimiento se realizó según las cuatro etapas establecidas en el mismo.

#### Etapa de análisis

En esta etapa se precisa conocer el estado del grado de orientación al cliente de la organización. En este sentido, se siguieron los pasos establecidos para la selección y encuesta a los expertos. Se seleccionaron 8 expertos, todos con un coeficiente de competencia alto. Posteriormente se aplicó el cuestionario a los

expertos seleccionados para evaluar la orientación al cliente.

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

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

#### Etapa de planificación

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

Considerando el análisis del GOC realizado en la etapa anterior y a partir de las dificultades encontradas se procedió a proponer las estrategias de mejora. Para lograr esto se utilizó la tormenta de ideas que permitió generar un considerable número de alternativas las cuales fueron ponderadas por su grado de importancia y seleccionadas según los criterios establecidos para este paso. Para cada estrategia seleccionada se elaboró su correspondiente

plan de acción, el cual fue propuesto por los responsables que se designaron para cada estrategia con su equipo de trabajo. Las propuestas de planes de acción fueron finalmente discutidas y aprobadas por el consejo ampliado de dirección, previa consulta con los trabajadores.

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

#### Etapa de ejecución

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

La implementación de las estrategias de mejora propuestas se llevó a cabo cumpliendo con las etapas del cronograma que fue aprobado en el consejo de dirección, el cual fue controlado mensualmente en los consejos de dirección ampliados. Se estableció un período trimestral de evaluación del GOC y las variables de resultado para detectar a tiempo cualquier incidencia negativa de la implementación de las estrategias, así como la valoración anual de la evolución de las tres variables analizadas. La respuesta afirmativa a la pregunta: ¿Mejora el GOC y las variables de resultado?, fue el factor decisor para consolidar las estrategias de mejora.

Aunque esta etapa fluyó adecuadamente, se encontraron manifestaciones de resistencia al cambio y culturas que provocaron discordancias con la filosofía

de orientación al cliente. Existió tendencia por parte de los empleados de servicio al cliente a esperar las orientaciones del administrador, aún conociendo lo que debían hacer. Los cambios estructurales no están dentro del poder de decisión de la propia red por lo que las mejoras solo fueron posibles a nivel de las funciones.

El resultado de la implementación del procedimiento en la empresa se analiza a continuación; comparando el estado del grado de la orientación al cliente a finales del año 2008 (antes) e inicios del año 2009 (después):

#### DOMINIO DEL MARKETING MIX POR EL PERSONAL

##### Producto

En el período analizado se observa un incremento de este indicador en 3,5<sup>0</sup>. Se puede decir que de forma cuantitativa aumentó y se mantuvo su valoración 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; sobre todo con lo relacionado con la claridad del producto ampliado relacionado con el concepto básico del servicio y su dominio de las modalidades de servicios, los paquetes, las marcas y su calidad.

##### Comunicación

Este indicador aumentó en 2.4<sup>0</sup>. Se puede decir que de forma cuantitativa aumentó y se mantuvo su valoración cualitativa alta, esto significa que el personal está realizando 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 aumentó en 1.8<sup>0</sup>. Se puede decir que de forma cuantitativa aumentó y se mantuvo su valoración cualitativa alta, esto se debe a la buena orientación hacia el cliente en los “momentos de la verdad”. Además se pone en práctica 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 aumentó en 5.2<sup>0</sup>. Se puede decir que de forma cuantitativa aumentó y también aumentó de forma cualitativa ya que pasó del nivel medio al alto, lo que significa 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. Además se demuestra el nivel en que los trabajadores refuerzan la cultura de orientación al cliente.

### Procesos

Este indicador aumentó en 3.5<sup>0</sup>. Se puede decir que de forma cuantitativa aumentó, pero no pudo lograr aumentar cualitativamente ya que se mantiene en el nivel medio, esto significa que el personal no posee un total dominio del grado de orientación al cliente, además no participa 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

Este indicador aumentó en 5.7<sup>0</sup>. Se puede decir que de forma cuantitativa aumentó y se mantuvo su valoración cualitativa alta, lo que significa que el grado de orientación al cliente es bueno ya que el personal posee un gran 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

Este indicador aumentó en 13.5<sup>0</sup>. Se puede decir que de forma cuantitativa aumentó, al igual que de forma cualitativa pasando del nivel medio al alto, lo que quiere decir que el personal posee un alto 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

Este indicador aumentó en 3.2<sup>0</sup>. Se puede decir que de forma cuantitativa aumentó, pero no logró ascender cualitativamente ya que se mantuvo en el nivel medio, pudiendo pasar al nivel alto. Esto indica que es bajo el grado de 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

##### Sistema CRM

Este indicador aumentó en 8.4<sup>0</sup>. Se puede decir que de forma cuantitativa aumentó, pero no logró ascender cualitativamente ya que se mantuvo en el nivel medio, pudiendo pasar al nivel alto. Esto indica que las tecnologías de la información no están totalmente en función de potenciar la relación con el cliente, facilitando los canales de acceso a estos y propiciando una integración de la información y su diseminación a través de todos los nodos de la red extrahotelera que conduzca a una mayor personalización del servicio.

##### Sistema de registros internos

Este indicador aumentó en 4.2<sup>0</sup>. Se puede decir que de forma cuantitativa aumentó, pero no logró ascender cualitativamente ya que se mantuvo en el nivel medio, pudiendo pasar al nivel alto. Esto significa que no está bien del todo la existencia de informes internos donde aparezcan los costos por segmentos de cliente, inventarios, flujo de cajas, registros de ventas por segmentos de clientes, aspectos que se pueden mejorar. Se considera además el registro de la satisfacción de clientes por segmentos, las quejas, reclamaciones y sugerencias.

### Sistema de investigación de mercado

Este indicador aumentó en 3.3<sup>0</sup>. Se puede decir que de forma cuantitativa aumentó, pero no logró ascender cualitativamente ya que se mantuvo en el nivel bajo, sin lograr ascender ni tan siquiera al nivel medio. Esto significa que el grado de orientación al cliente es insuficiente en la medida que los estudios de mercado se encaminen a determinar de forma sistemática y objetiva el nivel de posicionamiento de la red. Corresponde tener estudios sobre el comportamiento del cliente (actitudes, gustos y preferencias, estilos de vida, patrones de consumo, lugares de compra), análisis del producto o servicio referente a: posibilidades de nuevos productos o servicios, percepciones de los servicios propios y de otras redes, estudio de los servicios actuales, atributos, características, usos y deficiencias; así como estudios de segmentación, fidelización, análisis de clientes perdidos y evaluación de proveedores.

### Sistema de inteligencia de marketing

Este indicador aumentó en 8.3<sup>0</sup>. Se puede decir que de forma cuantitativa aumentó, pero no logró ascender cualitativamente ya que se mantuvo en el nivel bajo, sin lograr ascender ni tan siquiera al nivel medio. Esto se debe a que el sistema no ha sido 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

Este indicador aumentó en 0.8<sup>0</sup>. Se puede decir que de forma cuantitativa aumentó, pero no logró ascender cualitativamente ya que se mantuvo en el nivel bajo, sin lograr ascender ni tan siquiera al nivel medio. Esto demuestra que no existe una base de datos estadísticos que permita realizar análisis y

establecer relaciones entre las variables del marketing relacionadas con el cliente. Corresponde tener, además, un repositorio de modelos de diseño de nuevos servicios, de fijación de precios y pronósticos de demanda que permitan a los directivos tomar decisiones encaminadas a mejorar la orientación al cliente.

## PROCESOS RELACIONALES

### Captación del cliente

Este indicador aumentó en 0.6<sup>0</sup>. Se puede decir que de forma cuantitativa aumentó, pero no logró ascender cualitativamente ya que se mantuvo en el nivel bajo, sin lograr ascender ni tan siquiera al nivel medio. Lo que significa que no están 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 aumentó en 2.8<sup>0</sup>. Se puede decir que de forma cuantitativa aumentó y logró además avanzar de forma cualitativa, ascendiendo del nivel medio al nivel alto. Lo que demuestra que se mejoró en la perfección y definición del flujo del proceso de prestación y entrega de manera que se puede identificar los puntos críticos que necesitan mejora. Existe una organización de los turnos de servicio y los horarios en función de los requerimientos del cliente, la programación de animación es variada, existe un nivel de interactividad, la participación activa del cliente y la personalización del servicio es buena y la toma de decisiones es descentralizada.

### Post venta

Este indicador aumentó en 2.1<sup>0</sup>. Se puede decir que de forma cuantitativa aumentó y logró además avanzar de forma cualitativa, ascendiendo del nivel bajo al nivel medio. Esto significa que se ha mejorado el servicio de garantía, aviso de promociones, oportunidades y cambios en el servicio. Existen además los procedimientos de gestión de la insatisfacción del cliente y la propuesta de alternativas de solución.

### Fidelización

Este indicador aumentó en 8.0<sup>0</sup>. Se puede decir que de forma cuantitativa aumentó, pero no logró ascender cualitativamente ya que se mantuvo en el nivel bajo, sin lograr ascender ni tan siquiera al nivel medio. Lo que demuestra que no existen claramente las políticas y estrategias de mantenimiento de la relación con los clientes más rentables, y las prácticas de marketing relacional que pueden incluir la atención a clientes VIP (Very Important People) y servicios especiales como mensajería, cambio de divisas, envío de felicitaciones y regalos individuales ó grupales, así como mantener abierta la comunicación multicanal con los clientes.

### Atención a quejas

Este indicador aumentó en 10.6<sup>0</sup>. Se puede decir que de forma cuantitativa aumentó y logró además avanzar de forma cualitativa, ascendiendo del nivel medio al nivel alto. Este ascenso de nivel demuestra que se ha perfeccionado el trabajo en 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. Existen además, diferentes procedimientos para la recogida y análisis de sugerencias, avisos, solicitudes y denuncias.

## SEGMENTACIÓN DE CLIENTES

### Segmentación basada en el valor

Este indicador aumentó en 8.6<sup>0</sup>. Se puede decir que de forma cuantitativa aumentó y logró además avanzar de forma cualitativa, ascendiendo del nivel bajo al nivel medio. Esto significa que se ha mejorado en cuanto a 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. Además, se conoce 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

Este indicador aumentó en 2.7<sup>0</sup>. Se puede decir que de forma cuantitativa aumentó y logró además avanzar de forma cualitativa, ascendiendo del nivel bajo al nivel medio. Se ha visto la mejoría en cuanto a los comportamientos existentes o esperados en el cliente. Se identifican también 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 aumentó en 8.6<sup>0</sup>. Se puede decir que de forma cuantitativa aumentó, pero no logró ascender cualitativamente ya que se mantuvo en el nivel bajo, sin lograr ascender ni tan siquiera al nivel medio. Esto se debe a que no se realiza la identificación y gestión de los clientes potenciales, los nuevos, los que repiten, los perdidos y los que están fidelizados, por lo que no pueden saber lo que el cliente puede llegar a querer y cómo deben responder a medida que la relación se profundiza.

### Segmentación psicográfica

Este indicador aumentó en 1.6<sup>0</sup>. Se puede decir que de forma cuantitativa aumentó, pero no logró ascender cualitativamente ya que se mantuvo en el nivel bajo, sin lograr ascender ni tan siquiera al nivel medio. Esto se debe a que la organización no ha podido lograr 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), lo cual incide negativamente en el ascenso a otros niveles superiores al que se encuentra.

### Segmentación demográfica

Este indicador aumentó en 4.8<sup>0</sup>. Se puede decir que de forma cuantitativa aumentó, pero no logró ascender cualitativamente ya que se mantuvo en el nivel bajo, sin lograr ascender ni tan siquiera al nivel medio. Esto se debe a que

la organización no ha podido lograr una segmentación de los clientes por edad, sexo, tamaño de la familia, ciclo de vida familiar, ingresos, ocupación, educación, religión, color de la piel y nacionalidad (país y región), lo cual incide negativamente en el ascenso a otros niveles superiores al que se encuentra.

## GESTIÓN ESTRATÉGICA

### Estrategia de marketing

Este indicador aumentó en 29.2<sup>0</sup>. Se puede decir que de forma cuantitativa aumentó y logró además avanzar de forma cualitativa, ascendiendo del nivel bajo al nivel medio. Esto demuestra la participación de los clientes en el diseño de los servicios. También demuestra que la estrategia de marketing incluye acciones para mantener la relación con el cliente a largo plazo, se planifican acciones para conocer las expectativas y niveles de satisfacción de éste, así como la propuesta de servicios y soluciones de la organización anticipándose a las necesidades de sus clientes.

### Objetivos estratégicos

Este indicador aumentó en 14.1<sup>0</sup>. Se puede decir que de forma cuantitativa aumentó, pero no logró ascender cualitativamente ya que se mantuvo en el nivel medio, pudiendo ascender al nivel alto. Esto evidencia que todavía existen dificultades en cuanto a que las áreas de resultados claves de la organización no definen totalmente sus objetivos estratégicos, teniendo en cuenta los objetivos de los clientes. Además de que en los objetivos estratégicos de la organización se contempla el sistema de incentivos y motivación del personal para mejorar la orientación al cliente. También se comprueba que los objetivos estratégicos están orientados a generar una propuesta de valor diferenciada para el cliente.

### Estructura funcional

Este indicador aumentó en 6.3<sup>0</sup>. Se puede decir que de forma cuantitativa aumentó y se mantuvo su valoración cualitativa altas, se puede decir que la organización dispone de un servicio organizado y con personal definido para la atención al cliente. 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. Además la organización y estructura se centra en los clientes.

#### Dirección estratégica

Este indicador aumentó en 7.4<sup>0</sup> Se puede decir que de forma cuantitativa aumentó y logró además avanzar de forma cualitativa, ascendiendo del nivel medio al nivel alto.

Esto demuestra que la comprobación, de forma explícita, del compromiso de la alta gerencia con la orientación hacia el cliente se ha desarrollado en un gran por ciento. Se demuestra también la innovación de los directivos y el grado en que están propensos al cambio de las prácticas establecidas en función de promover la orientación al cliente. También se verificó el nivel de implantación de mecanismos de seguimiento y control de indicadores de orientación al cliente.

#### Coordinación entre áreas

Este indicador aumentó en 8.2<sup>0</sup> Se puede decir que de forma cuantitativa aumentó y logró además avanzar de forma cualitativa, ascendiendo del nivel medio al nivel alto.

Esto demuestra a que en la orientación al cliente, el nivel de coherencia empresarial que se ha logrado por medio de mecanismos de coordinación e integración de funciones es alto. Se considera la existencia de comunicación e integración entre instalaciones que faciliten el dinamismo, el espíritu de grupo, creatividad y la flexibilidad en la toma de decisiones. Además se incrementó el nivel de desarrollo del capital relacional de la organización.

De forma general, cada una de las cinco dimensiones de la implementación de este procedimiento tuvo un avance significativo, por lo que la red también logró ascender cualitativa y cuantitativamente en un 4.71<sup>0</sup>

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

**Tabla 3.1: Resultados del comportamiento del grado de orientación al cliente en la Empresa Municipal de Comercio, Gastronomía y los Servicios de Sancti Spíritus.**

	Indicadores				Dimensiones			Red	
	Pesos	GOC Antes	GOC Después		Pesos	GOC Antes	GOC Después	GOC Antes	GOC Después
I <sub>11</sub>	0,3386	○ 85,9	○ 89,4						
I <sub>12</sub>	0,2230	○ 83,2	○ 85,6						
I <sub>13</sub>	0,1550	○ 87,6	○ 89,4			○	○		
I <sub>14</sub>	0,1031	● 75,4	○ 80,6	D <sub>1</sub>	0,4939	82,28	85,93		
I <sub>15</sub>	0,0716	● 72,1	● 75,6						
I <sub>16</sub>	0,0518	○ 82,4	○ 88,1						
I <sub>17</sub>	0,0378	● 68,8	○ 82,3						
I <sub>18</sub>	0,0191	● 65,8	● 69,0						
I <sub>21</sub>	0,4600	● 65,2	● 73,6						
I <sub>22</sub>	0,2877	● 70,4	● 74,6			●	●		
I <sub>23</sub>	0,1649	● 25,5	● 28,8	D <sub>2</sub>	0,2531	58,35	64,44		
I <sub>24</sub>	0,0545	● 36,7	● 45,0						
I <sub>25</sub>	0,0329	● 57,7	● 58,5						
I <sub>31</sub>	0,4573	● 52,8	● 53,4				●	●	
I <sub>32</sub>	0,2865	● 78,2	○ 81,0			●	●	70,38	75,09
I <sub>33</sub>	0,1605	● 58,4	● 60,5	D <sub>3</sub>	0,1566	60,94	63,20		
I <sub>34</sub>	0,0631	● 42,6	● 50,6						
I <sub>35</sub>	0,0326	● 71,3	○ 81,9						
I <sub>41</sub>	0,4777	● 58,9	● 67,5						
I <sub>42</sub>	0,2756	● 59,4	● 62,1			●	●		
I <sub>43</sub>	0,1463	● 48,7	● 57,3	D <sub>4</sub>	0,0645	56,81	63,20		
I <sub>44</sub>	0,0638	● 52,4	● 54,0						
I <sub>45</sub>	0,0365	● 50,2	● 55,0						
I <sub>51</sub>	0,4318	● 35,8	● 65,0						
I <sub>52</sub>	0,3017	● 62,2	● 76,3			●	●		
I <sub>53</sub>	0,1699	○ 80,2	○ 86,5	D <sub>5</sub>	0,0319	55,35	74,02		
I <sub>54</sub>	0,0670	● 78,2	○ 85,6						
I <sub>55</sub>	0,0296	● 76,3	○ 84,5						

Escala de valoración cualitativa:

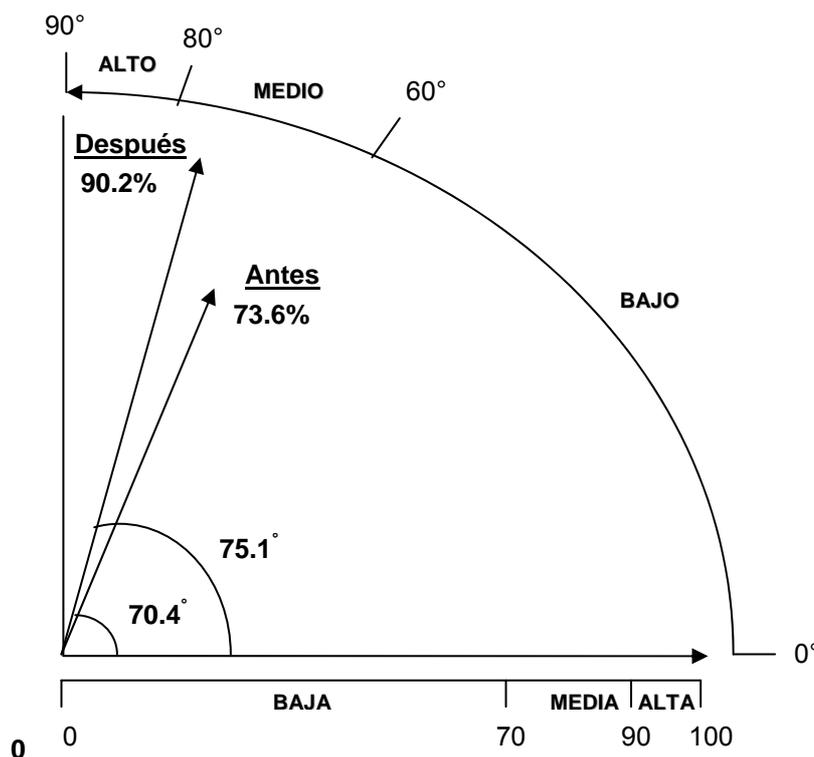
○ Alto:  $80^0 < GOC \leq 90^0$

● Medio:  $60^0 < GOC \leq 80^0$

● Bajo:  $GOC \leq 60^0$

Fuente: Elaboración propia.

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



**Figura 3.1: Evolución del vector de orientación al cliente.**

Fuente: Carbonell Duménigo (2009).

Las peluquerías tienen un micro ambiente caracterizado por grandes fortalezas y debilidades serias, pero un gran por ciento de posibilidades de contrarrestar las amenazas y aprovechar las fortalezas y oportunidades. Para ello se trazaron las estrategias y acciones siguientes:

Estrategias:

1. Incrementar la publicidad de los servicios.
2. Elevar la calidad de los servicios.
3. Mantener un nivel de aseguramiento para satisfacer las demandas.
4. Posibilidad de crear grupos de modelos.

5. Especializarse y capacitarse en lo que demande la población.

Principales acciones:

1. Crear un curso de ética profesional.
2. Crear cursos de actualización de la moda.
3. Coordinar con la radio y la televisión para mejorar la orientación a la población.
4. Respetar la solicitud del cliente.
5. Atender al cliente a la hora señalada sin hacerlo esperar.
6. Mantener una apariencia personal adecuada para cada actividad.
7. No ingerir alimentos en los puestos de trabajo, ni en público.
8. Hablar en voz baja.
9. Previa reservación de turnos.
10. Garantía de los servicios.
11. Exigir al máximo, buscando que el trabajador sea el principal publicista del servicio.
12. Enfatizar no solo en la profesionalidad a la hora de ofrecer un producto, sino también en tener un trato amable y cortés con el cliente.
13. Los servicios están sometidos a una elevada competencia, por lo que hay que utilizar la promoción por resaltar la calidad y el incremento de las nuevas tecnologías, a través de exposiciones, encuentros, nuevos estilos, así como llevando nuevas opciones al público.
14. Utilizar equipos de modelos para la promoción de los servicios.
15. Controlar los recursos y los gastos sin que incidan en la calidad de los productos.
16. Exigir porque no se propagandice el servicio del cuentapropista en el centro.
17. Exigir que la música sea selectiva, no ruidosa, que no moleste al público, para que su estancia sea agradable en las instalaciones y quede abierto para la próxima visita.

### 3.4 Incidencia de la implementación del procedimiento en la satisfacción del cliente de la Empresa Municipal de Comercio, Gastronomía y los Servicios de Sancti Spíritus

En este epígrafe se muestran los resultados de la evolución de la satisfacción del cliente producto de la implementación del procedimiento en tres peluquerías de la Empresa Municipal de Comercio, Gastronomía y los Servicios de Sancti Spíritus.

#### **Instituto de salud y belleza “Renacer”**

En la Tabla 3.2 aparecen los resultados de la satisfacción del cliente para el servicio de peluquería en el Instituto de salud y belleza “Renacer”. Se logró mejorar la calidad del servicio en un 39.14%, se mantuvo la satisfacción alta con la profesionalidad del personal, la rapidez del servicio aumentó en 8.25%, la durabilidad de los productos aplicados aumentó un 4.76%, la variedad de los productos y servicios también fue incrementada en un 6.43%, el confort del local mejoró grandemente en un 66.67%, la higiene del local y del personal de servicio está en un 38.89%, la comunicación e información para el cliente se sobrepasa en un 20.0%, la cortesía y el buen trato hacia el cliente, así como la atención a quejas y protección al consumidor aumentó en un 23.25% .

**Tabla 3.2: Satisfacción del cliente con el servicio de peluquería en el Instituto de salud y belleza “Renacer”.**

	SERVICIO DE PELUQUERÍA	SATISFACCIÓN	
		Antes	Después
→	<b>Calidad</b> del servicio	3.50	4.87
→	<b>Profesionalidad</b> del personal	5.00	5.00
→	<b>Rapidez</b> del servicio	4.00	4.33
→	<b>Durabilidad</b> de los productos aplicados	4.20	4.40
→	<b>Variedad</b> de productos y servicios	4.20	4.47
→	<b>Confort</b> del local	3.00	5.00
→	<b>Higiene</b> del local y personal de servicio	3.60	5.00
→	<b>Comunicación e información</b> para el cliente	3.50	4.20
→	<b>Cortesía y buen trato</b> hacia el cliente	4.00	4.93
→	<b>Atención a quejas y protección</b> al consumidor	4.00	4.93

Fuente: elaboración propia

Como puede apreciarse en la Tabla 3.2 se ha producido un incremento de todos los atributos, lo que demuestra que la entidad está trabajando en aras de poder satisfacer las necesidades de sus clientes, ofreciéndoles una mayor información acerca de cada uno de estos indicadores.

En la Tabla 3.3 aparecen los resultados de la satisfacción del cliente para el servicio de manicuri en el Instituto de salud y belleza “Renacer”. Se logró mejorar la calidad del servicio en un 8.22%, se mantuvo la satisfacción alta con la profesionalidad del personal, la rapidez del servicio aumentó en 12.37%, la durabilidad de los productos aplicados aumentó un 2.95%, la variedad de los productos y servicios también fue incrementada en un 12.20%, el confort del local mejoró grandemente en un 57.67%, la higiene del local y del personal de servicio está en un 42.86%, la comunicación e información para el cliente se sobrepasa en un 46.67%, se mantuvo la satisfacción alta en la cortesía y el buen trato hacia el cliente, la atención a quejas y protección al consumidor aumentó en un 23.25%.

**Tabla 3.3: Satisfacción del cliente con el servicio de manicuri en el Instituto de salud y belleza “Renacer”.**

	SERVICIO DE MANICURI	
	Antes	Después
→ <b>Calidad</b> del servicio	4.50	4.87
→ <b>Profesionalidad</b> del personal	4.50	4.87
→ <b>Rapidez</b> del servicio	3.80	4.27
→ <b>Durabilidad</b> de los productos aplicados	4.40	4.53
→ <b>Variedad</b> de productos y servicios	4.10	4.60
→ <b>Confort</b> del local	3.00	4.73
→ <b>Higiene</b> del local y personal de servicio	3.50	5.00
→ <b>Comunicación e información</b> para el cliente	3.00	4.40
→ <b>Cortesía y buen trato</b> hacia el cliente	5.00	5.00
→ <b>Atención a quejas y protección</b> al consumidor	4.00	4.93

Fuente: elaboración propia

Como puede apreciarse en la Tabla 3.3 se ha producido un incremento de todos los atributos, lo que demuestra que la entidad se ha esforzado por que el servicio llegue al cliente de la forma más idónea posible.

En la Tabla 3.4 aparecen los resultados de la satisfacción del cliente para el servicio de facial en el Instituto de salud y belleza “Renacer”. Se mantuvo la satisfacción alta con la calidad del servicio y la profesionalidad del personal, la rapidez del servicio aumentó en un 83.50%, la durabilidad de los productos aplicados aumentó en un 33.33%, la variedad de los productos y servicios también fue incrementada en un 46.80%, el confort del local mejoró grandemente en un 66.67%, la higiene del local y del personal de servicio está en un 42.86%, la comunicación e información para el cliente se sobrepasa en un 133.0%, se mantuvo la satisfacción alta en la cortesía y el buen trato hacia el cliente, la atención a quejas y protección al consumidor aumentó en un 25.0%.

**Tabla 3.4: Satisfacción del cliente con el servicio de facial en el Instituto de salud y belleza “Renacer”.**

	SERVICIO FACIAL	
	Antes	Después
→ <b>Calidad</b> del servicio	5.00	5.00
→ <b>Profesionalidad</b> del personal	5.00	5.00
→ <b>Rapidez</b> del servicio	2.00	3.67
→ <b>Durabilidad</b> de los productos aplicados	3.00	4.00
→ <b>Variedad</b> de productos y servicios	2.50	3.67
→ <b>Confort</b> del local	3.00	5.00
→ <b>Higiene</b> del local y personal de servicio	3.50	5.00
→ <b>Comunicación e información</b> para el cliente	1.00	2.33
→ <b>Cortesía y buen trato</b> hacia el cliente	5.00	5.00
→ <b>Atención a quejas y protección</b> al consumidor	4.00	5.00

Fuente: elaboración propia

Como puede apreciarse en la Tabla 3.4 todos los atributos han ascendido favorablemente con la implementación de este procedimiento, lo que demuestra que los trabajadores de la unidad van aumentando positivamente todos estos atributos con el propósito del bienestar y la satisfacción del cliente.

En la Tabla 3.5 aparecen los resultados de la satisfacción del cliente para el servicio de corporal en el Instituto de salud y belleza “Renacer”. Se mantuvo la satisfacción alta con la calidad del servicio y la profesionalidad del personal, la rapidez del servicio aumentó en un 133.50%, la satisfacción en la durabilidad y

la variedad de los productos y servicios se mantuvo alta, el confort del local mejoró grandemente en un 66.67%, la higiene del local y del personal de servicio está en un 42.86%, la comunicación e información para el cliente se sobrepasa en un 33.0%, se mantuvo la satisfacción alta en la cortesía y el buen trato hacia el cliente, la atención a quejas y protección al consumidor aumentó en un 25.0%.

**Tabla 3.5: Satisfacción del cliente con el servicio de corporal en el Instituto de salud y belleza “Renacer”.**

	SATISFACCIÓN	
	Antes	Después
→ <b>Calidad</b> del servicio	5.00	5.00
→ <b>Profesionalidad</b> del personal	5.00	5.00
→ <b>Rapidez</b> del servicio	2.00	4.67
→ <b>Durabilidad</b> de los productos aplicados	5.00	5.00
→ <b>Variedad</b> de productos y servicios	4.00	4.00
→ <b>Confort</b> del local	3.00	5.00
→ <b>Higiene</b> del local y personal de servicio	3.50	5.00
→ <b>Comunicación e información</b> para el cliente	1.00	1.33
→ <b>Cortesía y buen trato</b> hacia el cliente	5.00	5.00
→ <b>Atención a quejas y protección</b> al consumidor	4.00	5.00

Fuente: elaboración propia

Como puede apreciarse en la Tabla 3.5 se ha producido un incremento de los todos atributos, lo que demuestra que la entidad está trabajando en aras de poder satisfacer las necesidades de sus clientes, ofreciéndoles un mejor servicio.

De forma general la satisfacción del cliente en el Instituto de salud y belleza “Renacer” después de implantado el procedimiento ha aumentado en un 20.8% el servicio de peluquería, un 18.6% el servicio de manicuri, un 28.5% el servicio de facial y un 20.0% el servicio de corporal, lo que demuestra que la unidad está trabajando indetenidamente para lograr mejores resultados en aras de satisfacer las necesidades de los clientes, así como a contribuir a su bienestar y estética personal.

**Peluquería “La Internacional”**

En la Tabla 3.6 aparecen los resultados de la satisfacción del cliente para el servicio de peluquería en “La Internacional”. Se logró mejorar la calidad del servicio en un 14.50%, aumentó la profesionalidad del personal en un 7.33%, la rapidez del servicio aumentó en 6.25%, se mantuvo alta la durabilidad de los productos aplicados, aumentó un 8.25% la variedad de los productos y servicios, también fue incrementada en un 16.67% el confort del local, mejoró grandemente en un 45.94% la higiene del local y del personal de servicio, aumento en un 8.50% la comunicación e información para el cliente, se sobrepasa en un 5.56% la cortesía y el buen trato hacia el cliente y la atención a quejas y protección al consumidor aumentó en un 11.25%

**Tabla 3.6: Satisfacción del cliente con el servicio de peluquería en “La Internacional”.**

	SERVICIO DE PELUQUERÍA		SATISFACCIÓN	
			Antes	Después
→	<b>Calidad</b> del servicio		4.00	4.58
→	<b>Profesionalidad</b> del personal		4.50	4.83
→	<b>Rapidez</b> del servicio		4.00	4.25
→	<b>Durabilidad</b> de los productos aplicados		4.50	4.50
→	<b>Variedad</b> de productos y servicios		4.00	4.33
→	<b>Confort</b> del local		3.00	3.50
→	<b>Higiene</b> del local y personal de servicio		3.20	4.67
→	<b>Comunicación e información</b> para el cliente		2.00	4.17
→	<b>Cortesía y buen trato</b> hacia el cliente		4.50	4.75
→	<b>Atención a quejas y protección</b> al consumidor		4.00	4.45

Fuente: elaboración propia

Como puede apreciarse en la Tabla 3.6 se ha producido un incremento en los todos atributos, esto significa el logro que va alcanzando la unidad con vista a ofrecerle al cliente un mejor servicio.

En la Tabla 3.7 aparecen los resultados de la satisfacción del cliente para el servicio de manicuri en “La Internacional”. Se logró mejorar la calidad del servicio en un 4.44%, se mantuvo alta la profesionalidad del personal, la

rapidez del servicio aumentó en 56.0%, la durabilidad de los productos aplicados y la atención a quejas y protección al consumidor aumentaron en un 53.33, la variedad de los productos y servicios aumentó un 15.0%, también fue incrementada en un 54.55% el confort del local, mejoró grandemente en un 60.0% la higiene del local y del personal de servicio, aumentó en un 32.35% la comunicación e información para el cliente y se sobrepasa en un 8.89% la cortesía y el buen trato hacia el cliente.

**Tabla 3.7: Satisfacción del cliente con el servicio de manicuri en “La Internacional”.**

	SERVICIO DE MANICURI	
	Antes	Después
→ <b>Calidad</b> del servicio	4.50	4.70
→ <b>Profesionalidad</b> del personal	4.90	4.90
→ <b>Rapidez</b> del servicio	2.50	3.90
→ <b>Durabilidad</b> de los productos aplicados	3.00	4.60
→ <b>Variedad</b> de productos y servicios	4.00	4.60
→ <b>Confort</b> del local	2.20	3.40
→ <b>Higiene</b> del local y personal de servicio	3.00	4.80
→ <b>Comunicación e información</b> para el cliente	3.40	4.50
→ <b>Cortesía y buen trato</b> hacia el cliente	4.50	4.90
→ <b>Atención a quejas y protección</b> al consumidor	3.00	4.60

Fuente: elaboración propia

Como puede apreciarse en la Tabla 3.7 se ha producido un incremento en cada uno de estos atributos, lo que demuestra que la unidad está trabajando con el fin de poder satisfacer las necesidades de sus clientes, ofreciéndoles una mayor información acerca de cada uno de estos atributos.

En la Tabla 3.8 aparecen los resultados de la satisfacción del cliente para el servicio de facial en “La Internacional”. Se logró mejorar la calidad del servicio y la profesionalidad del personal en un 3.78%, la rapidez del servicio aumentó en 33.43%, la durabilidad de los productos aplicados en un 33.81%, aumentó en un 41.24% la variedad de los productos y servicios, el confort del local se incrementó en un 55.67%, aumentó un 33.43% la higiene del local y del personal de servicio, la comunicación e información para el cliente también fue incrementada en un 66.67%, se sobrepasa en un 8.23% la cortesía y el buen

trato hacia el cliente y la atención aquejas y protección al consumidor ascendió un 36.99%

**Tabla 3.8: Satisfacción del cliente con el servicio de facial en “La Internacional”.**

	SATISFACCIÓN	
	Antes	Después
→ <b>Calidad</b> del servicio	4.50	4.67
→ <b>Profesionalidad</b> del personal	4.50	4.67
→ <b>Rapidez</b> del servicio	3.50	4.67
→ <b>Durabilidad</b> de los productos aplicados	3.49	4.67
→ <b>Variedad</b> de productos y servicios	3.54	5.00
→ <b>Confort</b> del local	3.00	4.67
→ <b>Higiene</b> del local y personal de servicio	3.50	4.67
→ <b>Comunicación e información</b> para el cliente	3.00	5.00
→ <b>Cortesía y buen trato</b> hacia el cliente	4.62	5.00
→ <b>Atención a quejas y protección</b> al consumidor	3.65	5.00

Fuente: elaboración propia

Como puede apreciarse en la Tabla 3.8 se ha producido un incremento de los todos atributos, lo que demuestra que la entidad se está esmerando para que el servicio llegue al cliente de una forma eficiente y este quede aliado a la unidad para una próxima visita.

De forma general la satisfacción del cliente en la peluquería “La Internacional” después de implantado el procedimiento ha aumentado en un 16.71% el servicio de peluquería, un 28.29% el servicio de manicuri y un 28.69% el servicio de facial, lo que demuestra que la unidad está trabajando indetenidamente para lograr mejores resultados en aras de satisfacer las necesidades de los clientes.

### **Peluquería “12 Plantas”**

En la Tabla 3.9 aparecen los resultados de la satisfacción del cliente para el servicio de peluquería en “12 Plantas”. Se logró mejorar la calidad del servicio en un 9.76%, la profesionalidad del personal se mantiene alta, la rapidez del servicio aumentó en 3.10%, la durabilidad de los productos aplicados en un

22.32%, aumentó en un 23.71% la variedad de los productos y servicios, el confort del local se incrementó en un 11.0%, aumentó un 38.0% la higiene del local y del personal de servicio, la comunicación e información para el cliente también fue incrementada en un 28.08%, se sobrepasa en un 21.95% la cortesía y el buen trato hacia el cliente y la atención a quejas y protección al consumidor ascendió un 45.94%

**Tabla 3.9: Satisfacción del cliente con el servicio de peluquería en “El 12 Plantas”.**

	SATISFACCIÓN	
	Antes	Después
→ <b>Calidad</b> del servicio	4.10	4.50
→ <b>Profesionalidad</b> del personal	5.00	5.00
→ <b>Rapidez</b> del servicio	4.20	4.33
→ <b>Durabilidad</b> de los productos aplicados	3.54	4.33
→ <b>Variedad</b> de productos y servicios	3.50	4.33
→ <b>Confort</b> del local	3.00	3.33
→ <b>Higiene</b> del local y personal de servicio	3.50	4.83
→ <b>Comunicación e información</b> para el cliente	2.60	3.33
→ <b>Cortesía y buen trato</b> hacia el cliente	4.10	5.00
→ <b>Atención a quejas y protección</b> al consumidor	3.20	4.67

Fuente: elaboración propia

Como puede apreciarse en la Tabla 3.9 todos los atributos han aumentado cuantitativamente después de implantado el procedimiento, esto evidencia que el trabajo que se está desarrollando por parte de los compañeros de la unidad es satisfactorio, con el propósito de que el cliente se sienta a gusto en la instalación y quede motivado para una próxima visita.

En la Tabla 3.10 aparecen los resultados de la satisfacción del cliente para el servicio de manicuri en la peluquería “12 Plantas”. Se logró mejorar la calidad del servicio en un 23.71%, la profesionalidad del personal aumentó en un 8.70%, la rapidez del servicio aumentó en 26.90%, la durabilidad de los productos aplicados aumentó en un 14.21%, aumentó en un 16.88% la variedad de los productos y servicios, el confort del local se incrementó en un 11.0%, aumentó un 26.57% la higiene del local y del personal de servicio, la comunicación e información para el cliente también fue incrementada en un

41.15%, se sobrepasa en un 7.36% la cortesía y el buen trato hacia el cliente y la atención aquejas y protección al consumidor ascendió un 87.27%

**Tabla 3.10: Satisfacción del cliente con el servicio de manicuri en “El 12 Plantas”.**

	SERVICIO DE MANICURI	SATISFACCIÓN	
		Antes	Después
→	<b>Calidad</b> del servicio	3.50	4.33
→	<b>Profesionalidad</b> del personal	4.60	5.00
→	<b>Rapidez</b> del servicio	3.68	4.67
→	<b>Durabilidad</b> de los productos aplicados	3.94	4.50
→	<b>Variedad</b> de productos y servicios	3.85	4.50
→	<b>Confort</b> del local	3.00	3.33
→	<b>Higiene</b> del local y personal de servicio	3.50	4.43
→	<b>Comunicación e información</b> para el cliente	2.60	3.67
→	<b>Cortesía y buen trato</b> hacia el cliente	4.35	4.67
→	<b>Atención a quejas y protección</b> al consumidor	2.67	5.00

Fuente: elaboración propia

Como puede apreciarse en la Tabla 3.10 se ha producido un incremento de los todos indicadores, lo que demuestra que la entidad está trabajando en aras de poder satisfacer las necesidades de sus clientes, ofreciéndoles una mayor información acerca de cada uno de estos indicadores.

De forma general la satisfacción del cliente en la peluquería “12 Plantas” después de implantado el procedimiento ha aumentado en un 19.07% el servicio de peluquería y un 23.53% el servicio de manicuri, lo que demuestra que la unidad está trabajando indetenidamente para lograr mejores resultados en aras de satisfacer las necesidades de los clientes.

Mediante todos estos cálculos del ISC podemos llegar a decir que la red ha alcanzado grandes logros cuantitativamente. En cuanto al servicio de peluquería su incremento fue de un 18.86%, en el servicio de manicuri de un 23.47%, en el servicio de facial el incremento fue de un 28.60% y en el servicio de corporal de un 20.0%

### **3.5 Beneficios de la implementación del procedimiento para mejorar la orientación al cliente en la Empresa Municipal de Comercio, Gastronomía y Servicios de Sancti Spíritus.**

La implementación del procedimiento para mejorar la orientación al cliente en la Empresa Municipal de Comercio, Gastronomía y los Servicios trajo como consecuencia, para las redes que conformaron el objeto de estudio práctico, los siguientes beneficios palpables:

- Se mejoró el grado de orientación al cliente en un 4.71<sup>0</sup>
- Se mejoró la satisfacción de los clientes en el servicio de peluquería en un 18.86%, en el servicio de manicuri en un 23.47%, en el servicio de facial en un 28.60% y en el servicio de corporal en un 20.0%
- Se evaluó y se mejoró un gran número de indicadores de orientación al cliente.
- Identificar los procesos de relación con el cliente.
- Se establecieron estrategias de marketing para mejorar la orientación al cliente.
- Se potenció el enfoque estratégico con vista a la toma de decisiones efectivas.
- Se mejoró la motivación de los directivos y trabajadores por satisfacer las necesidades del cliente.
- Se estableció una cultura de cambios proactivos en la organización con vistas a evaluar su efecto en las variables de resultado, a partir del permanente ajuste de las estrategias de mejora.

Es necesario el estudio de este procedimiento para que sea puesto en práctica su generalización en todo el país, ya que con el mismo se puede lograr la orientación al cliente que requieren los servicios en los establecimientos del país, así como la mejora de los atributos del servicio, logrando que cada uno de los centros se conviertan en referencia para los clientes; además de lograr erradicar las debilidades y aprovechar las fortalezas para una mayor calidad de los servicios y ganar así el respeto del público.

## *Conclusiones:*

- ❖ El análisis bibliográfico proporcionó la información necesaria para elaborar el marco teórico referencial de la investigación en función del proceso de la Orientación al Cliente y Satisfacción de cliente.
- ❖ El diagnóstico de la Orientación al Cliente en la Empresa Municipal de Comercio, Gastronomía y los Servicios de Sancti Spíritus, permitió conocer una serie de características de la misma antes de utilizar el procedimiento elegido.
- ❖ Se seleccionó un procedimiento para mejorar la Orientación al Cliente, donde se describe un conjunto de pasos a seguir que permiten conocer el nivel de orientación al cliente que tiene la unidad, así como el nivel de satisfacción de los mismos.
- ❖ A través de la implementación del procedimiento seleccionado se obtienen resultados en la mejora de la Orientación al Cliente de la empresa y en la Satisfacción del Cliente en las tres peluquerías analizadas.

## *Recomendaciones*

- ❖ Continuar desarrollando los estudios relacionados con esta investigación, como vía para demostrar su capacidad generalizadora como instrumento metodológico para mejorar la orientación al cliente
- ❖ Coordinar actividades de capacitación sobre esta temática en todos los establecimientos.
- ❖ Los resultados alcanzados a través del procedimiento desarrollado, permiten recomendarlo como una herramienta de gran utilidad para ser aplicada, tanto por consultores externos como por los propios profesionales de las peluquerías.
- ❖ Divulgar los resultados de la investigación en eventos científicos, publicaciones, forum y consejos de dirección, de manera que todo el personal interno y externo de la empresa conozca su importancia.

## BIBLIOGRAFIA.

1. Kotler, P. 1992 -1993. - - 15p. Mercadotecnia: Tema de superación técnica. 3era edición.
2. Alet J. 1994 "Marketing Relacional". Ediciones Gestión 2000 SA. Barcelona (que es el Marketing Relacional)
3. Guy, Serraf 2005 "Dictionare Methodologique de Marketing."
4. Kotler, P. 1996.- p. 10 – 189. Dirección de Marketing, 7ma Edición. Madrid. Editorial Prentice Hall.
5. Cherrubini, S. 2006 L/T Marketing dei Servizi. Art "Factores claves para el éxito del Marketing de servicio". Franco Angeli Editori, edición # 12, Milano.
6. Fontanez, D. Publicado el 4-10-2006. "10 reglas para un excelente servicio al cliente". Revista digital MercadeoBrillante.com.
7. AulaFácil, Curso de Fidelización de clientes. En: <http://www.aulafacil.com/cursosofidelizacion/Temario.htm>
8. Consultas L/T Marketing Estratégico. (Kotler 1988, pág 29). Segmentación de clientes pág 179.
9. Gestipolis.com, Marketing de Servicios. En: <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/mktdess.htm>.
10. Gestipolis.com, La ética en el Marketing de Servicios. En: <http://www.gestipolis.com/canales2/marketing/1/etimktserv.htm>
11. Lefcovich León, Mauricio (2003) "Satisfacción del consumidor". Artículo publicado el 20-12-2003 en monografías.com
12. López, Carlos. ¿Sabes que es CRM? Recuperado Junio 1, 2004, de <http://www.gestipolis.com/canales/gerencial/articulos/20/crm.htm>

13. Mengunzzatto y Renán (1995). La dirección estratégica de la empresa, un enfoque innovador del management. S.P.I, pp. 427.
14. Melinkoff, Ramón V.: La Estructura de la Organización. Universidad Central de Venezuela, Caracas, 1969.

## ANEXOS

### Anexo 1. Método de las jerarquías analíticas (AHP)

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

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

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

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

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

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

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

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

	A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	A <sub>3</sub>		Vector de Pesos W
A <sub>1</sub>	1	$p_{12}$	$p_{13}$	$1/s_{c1}$	$IR_{A1} = s_{F1}/3$
A <sub>2</sub>	$p_{21}$	1	$p_{23}$	$p_{21}/s_{c1}$	$IR_{A2} = s_{F2}/3$
A <sub>3</sub>	$p_{31}$	$p_{32}$	1	$p_{23}/s_{c3}$	$IR_{A3} = s_{F3}/3$
				$1/s_{c3}$	

$\Sigma$	$S_{C1}$	$S_{C2}$	$S_{C3}$	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].

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

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

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

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

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

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

[3]

### Anexo 1 (Continuación...)

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

$$II = \frac{\lambda_{\max} - N}{N - 1}$$

[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:

$$RI = \frac{II}{IA}$$

[5]

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

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

## Anexo 2. Procedimiento de selección de los expertos

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

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

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

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

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

[1]

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

n: Rango seleccionado por el experto "j"

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

Fuentes de argumentación o fundamentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted			
Su experiencia obtenida			
Trabajos de autores nacionales			
Trabajos de autores extranjeros			

Su conocimiento del estado del problema en el extranjero			
Su intuición			

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

### Anexo 2 (Continuación...)

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

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

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

donde:  $K_a$ : Coeficiente de Argumentación

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

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

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

donde:  $K$ : Coeficiente de Competencia

$K_c$ : Coeficiente de Conocimiento

$K_a$ : Coeficiente de Argumentación

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

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

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

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

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

Fuente: Hurtado de Mendoza (2003).

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

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

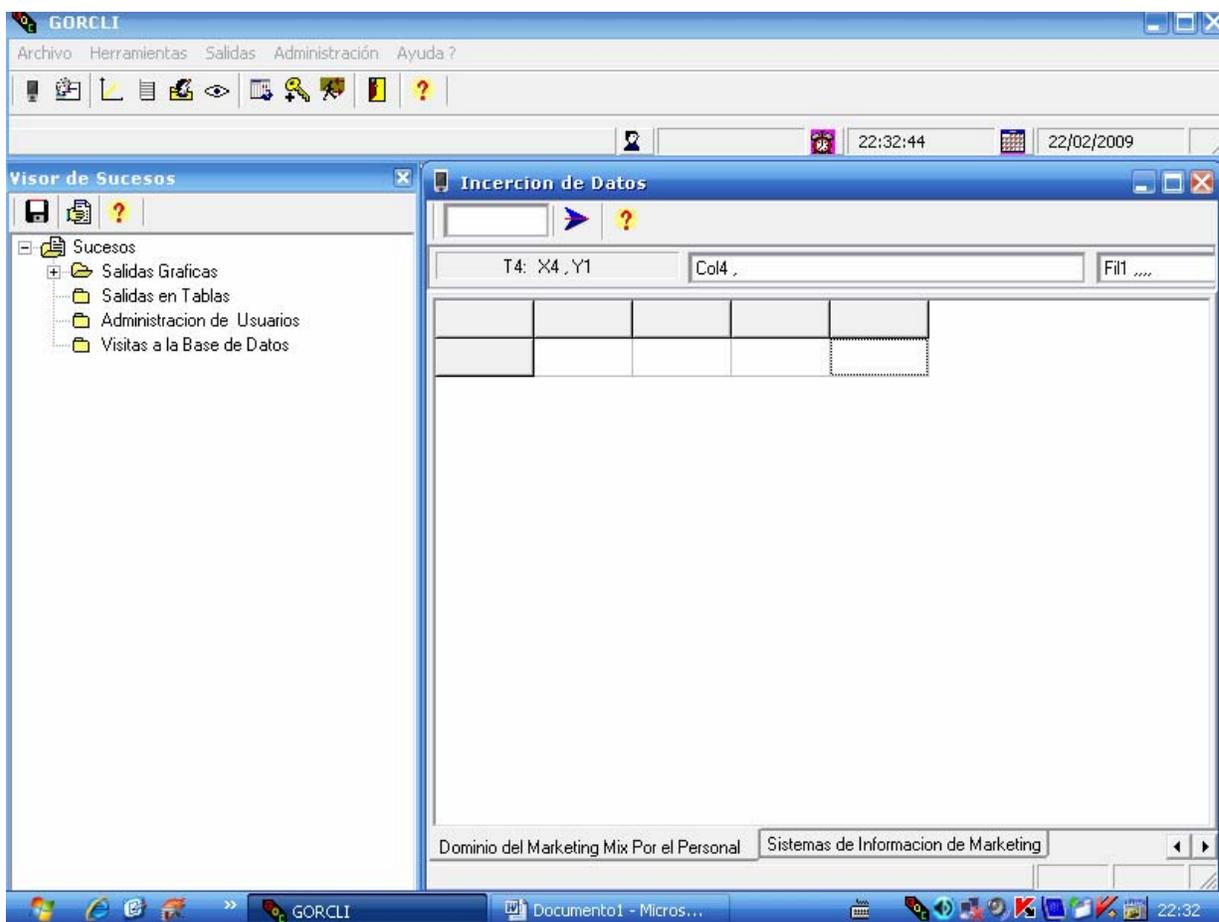
Cómo le ha sido comunicado, usted ha sido seleccionado como experto en la investigación relativa a la validación de un procedimiento para evaluar y mejorar el grado de orientación al cliente en redes extrahoteleras. Quisiéramos conocer su criterio respecto al Grado de Orientación al Cliente que presentan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

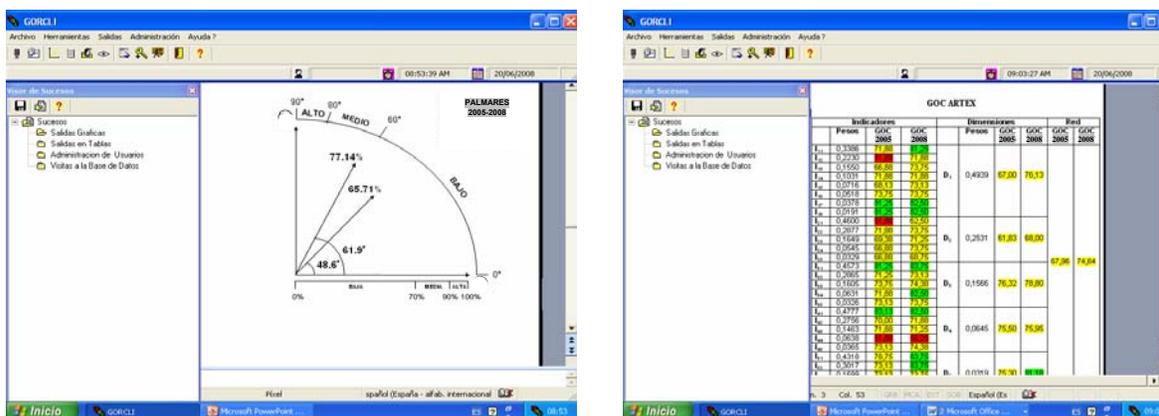
		<b>Grado de Orientación al Cliente</b>		
		<b>Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Alto</b>
		(0° - 60°)	(61° - 80°)	(81° - 90°)
<b>Dominio del Marketing Mix por el Personal</b>	I11	Producto		
	I12	Comunicación		
	I13	Prestación/Entrega		
	I14	Personas		
	I15	Procesos		
	I16	Distribución		
	I17	Elementos Físicos		
	I18	Precio		
<b>Sistema de Información MK</b>	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		
<b>Procesos Relacionales</b>	I31	Captación del cliente		
	I32	Prestación y entrega del servicio		
	I33	Post venta		
	I34	Fidelización		
	I35	Atención a quejas		
<b>Segmentación</b>	I41	Segmentación basada en el valor		
	I42	Segmentación por comportamiento		

<b>Gestión Estratégica</b>	<b>I43</b>	<b>Segmentación por el ciclo de vida</b>
	<b>I44</b>	<b>Segmentación psicográfica</b>
	<b>I45</b>	<b>Segmentación demográfica</b>
	<b>I51</b>	<b>Estrategia de marketing</b>
	<b>I52</b>	<b>Objetivos estratégicos</b>
	<b>I53</b>	<b>Estructura funcional</b>
	<b>I54</b>	<b>Dirección estratégica</b>
	<b>I55</b>	<b>Coordinación entre áreas</b>

Fuente: Carbonell Duménigo (2009).

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





Fuente: Carbonell Duménigo (2009).

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

Estimado cliente:

Necesitamos de su cordial cooperación para la realización de esta encuesta donde Ud. es el verdadero protagonista. A través de la misma determinaremos si nuestra entidad le ofrece el servicio requerido con la mayor calidad y exquisitez que Ud. merece. Para ello necesitamos de su sinceridad y que responda a cada una de nuestras preguntas. Marque con una X de acuerdo a su criterio tanto en satisfacción como en importancia del atributo, del 1 (menor) al 5 (máxima). De no haber experimentado nunca alguno de estos servicios marque la X en la casilla que dice NO SE.

PELUQUERIA													
ATRIBUTOS	SATISFACCION						IMPORTANCIA						
	1	2	3	4	5	No se	1	2	3	4	5	No se	
→ <b>Calidad</b> del servicio													
→ <b>Profesionalidad</b> del personal													
→ <b>Rapidez</b> del servicio													
→ <b>Durabilidad</b> de los productos aplicados													
→ <b>Variedad</b> de productos y servicios													
→ <b>Confort</b> del local													
→ <b>Higiene</b> del local y personal de servicio													
→ <b>Comunicación e información</b> para el cliente													
→ <b>Cortesía y buen trato</b> hacia el cliente													
→ <b>Atención a quejas y protección</b> al consumidor													
¿Cuáles son sus sugerencias para mejorar el servicio?													
MANICURI													
SATISFACCION							IMPORTANCIA						



→ <b>Confort</b> del local																				
→ <b>Higiene</b> del local y personal de servicio																				
→ <b>Comunicación e información</b> para el cliente																				
→ <b>Cortesía y buen trato</b> hacia el cliente																				
→ <b>Atención a quejas y protección</b> al consumidor																				
<b>¿Cuáles son sus sugerencias para mejorar el servicio?</b>																				

AL CLIENTE ENCUESTADO:

Gracias por su amabilidad de acceder a responder nuestra “ENCUESTA”, por favor necesitamos su voluntad para registrar los siguientes datos acerca de Ud.

EDAD: \_\_\_\_\_ SEXO: \_\_\_\_\_ COLOR DE LA PIEL: \_\_\_\_\_

“MUCHAS GRACIAS POR ELEGIRNOS. QUE SE REPITA SU VISITA”

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

**Estimado cliente:**

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

Gracias por su valiosa cooperación.

**Instrucciones:**

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

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

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

**Listado de atributos del servicio:**

A	F
B	G
C	H
D	I
E	J

A	○	A	○	A	○	A	○	A	○	A	○	A	○	A	○	A	○	A	○	A	○
B		C	○	D	○	E	○	F	○	G	○	H	○	I	○	J	○	B	○	B	○
		B	○	B	○	B	○	B	○	B	○	B	○	B	○	B	○	B	○	B	○
		C		D	○	E	○	F	○	G	○	H	○	I	○	J	○	C	○	C	○
				C	○	C	○	C	○	C	○	C	○	C	○	C	○	C	○	C	○
				D		E	○	F	○	G	○	H	○	I	○	J	○	D		D	

D O D O D O D O D O D O D O  
E O F O G O H O I O J O  
E O F O G O H O I O J O  
F O G O H O I O J O  
G O H O I O J O  
H O I O J O  
I O J O  
J O

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

Fuente: Adaptada de Noda Hernández (2004).

**Anexo 7: Diagrama de subordinación de la empresa.**



**TALLER DE T.V**  
**TALLER DE BICICLETAS**  
**TALLER DE REFRIGERACION**  
**TINTORERIA**  
**CARPINTERIA**  
**RELOJERIA**  
**ALMACEN CENTRAL**  
**COMBINADOS**