



Vol 2, Nº 5 (junio / junho 2009)

GORCLI: PROCEDIMIENTO PARA DETERMINAR EL GRADO DE ORIENTACIÓN AL CLIENTE EN REDES EXTRAHOTELERAS.

GORCLI: PROCEDURE TO DETERMINATE AND IMPROVE THE CUSTOMER ORIENTATION DEGREE.

**Msc. Ing. Alejandro Carbonell Duménigo¹,
Lic. Raúl Comas Rodríguez.²**

1 Centro Universitario de Sancti Spiritus "José Martí", Centro de Estudios Avanzados de Técnicas de Dirección, Cuba, alejandro@suss.co.cu, Calle Martí #130 e/ Frank País y Comandante Fajardo, Sancti Spiritus

2 Centro Universitario de Sancti Spiritus "José Martí", Centro de Estudios Avanzados de Técnicas de Dirección, Cuba, raul@suss.co.cu

RESUMEN

Existen muchas preguntas que quedan sin respuesta cuando trabajamos con la orientación al cliente: ¿Qué grado de orientación al cliente tiene la organización? ¿Cómo lo mide? ¿Sobre qué base se puede afirmar que una entidad está más orientada al cliente que otra? ¿Cómo puede mejorar lo que no mide? Es por esta razón que se hace necesaria la creación de herramientas capaces de medir el grado de orientación al cliente en las organizaciones. Para lograr el éxito en los servicios, y en particular en las redes extrahoteleras, se hace necesario un conocimiento exhaustivo de las necesidades y exigencias de los clientes y de esta forma estimular los ingresos por turista, la repitencia, fidelización y el incremento de los días de estancia en el destino. El GORCLI presenta un tablero de comando donde puede observarse el estado de la orientación al cliente de la organización, las 5 dimensiones y los 28 indicadores, así como la salida gráfica del vector de orientación. De esta forma el directivo puede incidir directamente en las áreas con problemas y establecer estrategias de mejora.

Palabras Clave: GORCLI, Redes Extrahoteleras, Orientación al cliente.

ABSTRACT

There are many questions without answer when we work about of the customer orientation: What client orientation degree does the organization have? How do you measure it? On what base can you affirm that an entity is more guided towards the client than another one? How can you improve what you don't measure? It's for this reason that the creation of tools capable of measuring the clients orientation degree in the organizations becomes necessary. An exhaustive knowledge of the necessities and the clients' demands becomes necessary to achieve the success in services, and particularly in the extra hotels nets, in order to stimulate the revenues per tourist, the repetition of their trip, loyalty and the increment of days in the destination. Based on this, it becomes necessary to develop a strong Marketing Information GORCLI presents a command board where the state of the client orientation in the organization, the 5 dimensions and the 28 indicators, as well as the graphic exit of the orientation vector, can be observed. This way the boss can impact directly in the areas with problems and establish improvement strategies.

KeyWords: GORCLI, Extrahotels Nets, Customer Orientation.

1. INTRODUCCIÓN.

El turismo creció vertiginosamente a partir de 1994, año en que se crea el Ministerio el Turismo (MINTUR) y su ritmo de crecimiento se ha mantenido. Durante estos años se ha fortalecido como uno de los principales sectores de la economía del país; sin embargo, los ingresos por turistas disminuyen de forma absoluta, comportamiento que se mantiene en los últimos años, lo que indica la escasez y poca variedad de ofertas extrahoteles que incentiven la participación y consecuentes gastos de los turistas, aspecto este que viene afectando la rentabilidad de las instalaciones.

Dentro de los planes del gobierno cubano en el desarrollo turístico en el período 2000-2010, se priorizan las actividades extrahoteles, dando un impulso a la creación y comercialización de nuevos productos vinculados a los segmentos de congresos e incentivos, el desarrollo de la náutica y el turismo de naturaleza, el cultural y el de salud, fomentando asimismo la mejora de las ofertas para el turismo nacional.

En este sentido, el desafío del sector consiste en aminorar los ritmos de crecimiento inversionista en la planta hotelera y acelerar las inversiones en la red extrahotelera.

Para lograr el éxito en las redes extrahoteles se hace necesario un conocimiento exhaustivo de las necesidades y exigencias de los clientes, de forma tal que se puedan diseñar productos y servicios orientados al cliente que generen vivencias y experiencias excepcionales en los mismos y de esta forma estimular los ingresos por turista, la repitencia, fidelización y el incremento de los días de estancia. En base a esto se hace necesaria una correcta utilización de la información y el desarrollo de un fuerte Sistema de Información de Marketing que tenga bien identificados los procesos que intervienen en la relación con el cliente y que posibilite establecer estrategias de mejora continua de los productos y servicios.

El visitante de una red extrahotelera busca fundamentalmente salir de su rutina diaria y vivir situaciones inesperadas y distintas cada vez. "Experiencia" es, precisamente, la palabra clave de la industria turística del futuro. Los clientes en los próximos años serán más exigentes, estarán mejor informados, tendrán una visión de la vida más global, tendrán más información para ser más selectivos y sus deseos serán más variados y sofisticados.

El desarrollo proactivo de un Sistema de Información de Marketing que permita tomar decisiones de marketing orientadas hacia el cliente constituirá una garantía de aseguramiento de su satisfacción y de la rentabilidad comercial de las instalaciones extrahoteles en el país.

En investigaciones realizadas anteriormente, para la realización de este trabajo, en redes extrahoteles, se han evidenciado dificultades con la satisfacción del cliente y la fidelización de los mismos. No se cuenta con un procedimiento para mejorar la orientación al cliente y las estrategias de marketing que se desarrollan no están orientadas al mismo.

Por otro lado es insuficiente el accionar de los destinos para promover la excelencia del servicio extrahotelero. Se realizan escasas acciones para conocer las opiniones de los clientes actuales y potenciales, por lo que no se puede incidir en el incremento de los beneficios y la rentabilidad. Es insuficiente el uso de los sistemas de información para conocer cómo los diferentes segmentos de mercado toman sus decisiones de arribo, lo cual es determinante para el aumento del número de clientes cada año y por consiguiente para el desarrollo de estrategias para mejorar la satisfacción del cliente y la rentabilidad comercial.

El **objetivo general** de la investigación consistió en crear un software a partir de un procedimiento para determinar y mejorar el grado de orientación al cliente en redes extrahoteleras que permita contribuir a elevar la satisfacción del cliente en las mismas.

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

- Analizar la bibliografía relacionada con la orientación al cliente, la satisfacción del cliente y la manifestación del proceso comercial extrahotelero.
- Diseñar un procedimiento para determinar y mejorar el grado de orientación al cliente en redes extrahoteleras.
- Diseñar las herramientas que complementan cada etapa del procedimiento para determinar y mejorar el grado de orientación al cliente en redes extrahoteleras.
- Crear un software para el procesamiento y análisis de la información con salidas gráficas que faciliten la toma de decisiones.

2. METODOLOGÍA

2.1 Elementos generales

Si se realiza un análisis de la literatura disponible sobre marketing, los estudios de casos y campañas publicitarias organizacionales se pueden encontrar afirmaciones como esta: "somos una organización orientada al cliente". Sin embargo, existen muchas preguntas que quedan sin respuesta: ¿Qué grado de orientación al cliente tiene la organización? ¿Cómo lo mide? ¿Sobre qué base se puede afirmar que una entidad está más orientada al cliente que otra? ¿Cómo puede mejorar lo que no mide?

Debe producirse la mutación del marketing centrado en el corto plazo a un marketing con enfoque estratégico y relacional. La orientación al cliente que propugna el marketing relacional exige un nuevo tipo de organización del trabajo y un importante esfuerzo de marketing interno. Es por esta razón que se hace necesaria la creación de herramientas capaces de medir el grado de orientación al cliente en las organizaciones.

La orientación al cliente ha estado estrechamente relacionada con el desarrollo del marco conceptual de la orientación al mercado a principios de la década de los 90 del siglo XX, donde surgen dos enfoques principales que se han erigido como dominantes que son el de Kohli-Jaworski y el de Naver-Slater.

Kohli y Jaworski (1990) asientan el concepto de orientación al mercado en tres componentes: el enfoque al cliente, la coordinación de marketing y la rentabilidad. Por otra parte, Naver y Slater (1990) concluyen que la orientación al mercado consiste en tres componentes: orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional; así como dos criterios de decisión: enfoque a largo plazo y rentabilidad.

Algunas escalas se han desarrollado para medir la orientación al mercado (Naver y Slater, 1990; Kohli, Jaworski y Kumar, 1993; Conde, 2003). Estas escalas incluyen parcialmente la orientación al cliente, por lo que la misma no ha sido trabajada en profundidad y además han encontrado dificultades en sus niveles de generalización, sobre todo en las organizaciones de servicios.

Según Juan Hernández (2007) la cultura de servicio es aquella filosofía que induce a las personas a comportarse y relacionarse con orientación al Cliente.

2.2 El Grado de Orientación al Cliente (GOC).

Para lograr el éxito en los servicios, y en particular en las redes extrahoteleras, se hace necesario un conocimiento exhaustivo de las necesidades y exigencias de los clientes, de forma tal que se puedan diseñar productos y servicios orientados al cliente que generen vivencias y experiencias excepcionales en los mismos y de esta forma estimular los ingresos por turista, la repitencia, fidelización y el incremento de los días de estancia en el destino. En base a esto se hace necesaria una correcta utilización de la información y el desarrollo de un fuerte Sistema de Información de Marketing que tenga bien identificados los procesos que intervienen en la relación con el cliente y que posibilite establecer estrategias relacionales y acciones de mejora continua de los productos y servicios.

Para el cálculo del grado de orientación al cliente se propone la siguiente fórmula (1):

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

Donde:

n: número de dimensiones de orientación al cliente.

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

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

I_{ij} : Valor asignado por los expertos al indicador j de la dimensión i

a_i : Peso relativo de la dimensión i-esima

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

El metodo AHP, por sus siglas en inglés, *Analytic Hierarchical Process*, 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.

Los indicadores a considerar por los expertos en cada dimensión son:

D1: Dominio del Marketing Mix por el Personal

- I11 Producto
- I12 Comunicación
- I13 Prestación/Entrega
- I14 Personas
- I15 Procesos
- I16 Distribución
- I17 Elementos Físicos
- I18 Precio

D2: Sistemas de Información de Marketing

- 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

D3: Procesos Relacionales

- I31 Captación del cliente
- I32 Prestación y entrega del servicio
- I33 Post venta
- I34 Fidelización
- I35 Atención a quejas

D 4: Segmentación de Clientes

- I41 Segmentación basada en el valor
- I42 Segmentación por comportamiento
- I43 Segmentación por el ciclo de vida
- I44 Segmentación psicográfica
- I45 Segmentación demográfica

D5: Estructura Funcional y Planificación Estratégica

- I51 Estrategia de marketing
- I52 Objetivos estratégicos
- I53 Estructura funcional
- I54 Dirección estratégica
- I55 Coordinación entre áreas

Para conocer el grado de orientación al cliente se realiza una encuesta a expertos, seleccionados por el método Delphi, en la cual se definen en una escala de 0 a 90 grados los valores de I_{ij} . En el caso de la primera dimensión los expertos cuentan además con los resultados de una encuesta realizada al personal. Posteriormente, mediante la fórmula 1, se calcula el grado de orientación al cliente de cada dimensión y finalmente el GOC.

El Vector de Orientación al Cliente puede representarse tomando el ángulo dado por el Grado de Orientación al Cliente alcanzado por la entidad, donde la longitud estará dada por el porcentaje de Satisfacción del Cliente obtenido por la encuesta que se aplique a los mismos (ver figura 1).

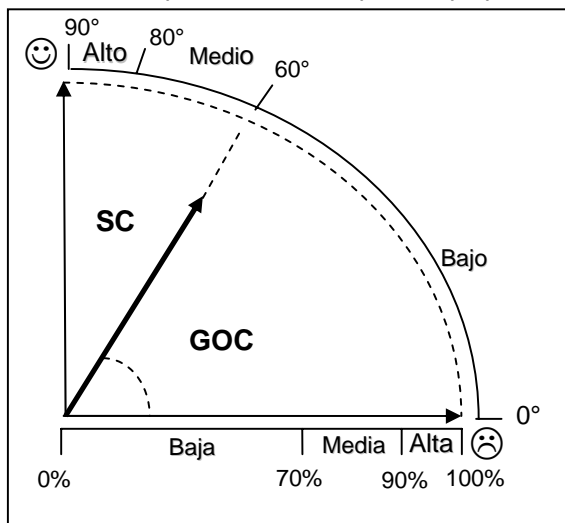


Figura 1: Representación gráfica del Vector de Orientación al Cliente (Fuente: Elaboración propia).

Se establece además como parte del sistema de control y retroalimentación del procedimiento GORCLI un cuadro de mando donde puede observarse el estado de la orientación al cliente de la organización, las 5 dimensiones y los 28 indicadores. De esta forma el directivo puede incidir directamente en las áreas con problemas y establecer estrategias de mejora.

El software es capaz de generar las siguientes salidas:

1. Cuadro de Mando del GOC de los 28 indicadores de orientación al cliente por meses y por años.
2. Cuadro de Mando del GOC de las 5 dimensiones de orientación al cliente por meses y por años.
3. Resultado del GOC de la red extrahotelera por meses y por años y su diferencia.
4. Resultado de la Satisfacción del Cliente de la red extrahotelera por meses y por años y su diferencia.
5. Gráfica del Vector de Orientación al Cliente por meses y por años.

El Software GORCLI cuenta además con un módulo de ayuda para su uso y un tutorial sobre la teoría que sustenta los cálculos.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación se muestran los resultados de la aplicación del procedimiento en la red extrahotelera ARTEX Sancti Spíritus. Se segmentaron las actividades que desarrolla la organización en Tiendas, Centros Culturales y Agencia de Viajes.

Después de aplicar el procedimiento propuesto y de obtener los vectores de peso y el valor dado por los expertos en cada uno de los 28 indicadores en Tiendas, Centros Culturales y Agencia de Viajes se obtuvieron los siguientes resultados a través del software:

- Red de Tiendas

$$G.O.C. = \sum_{i=1}^n a_i \sum_{j=1}^k b_{ij} I_{ij} = 68.62^{\circ}$$

- Centros Culturales

$$G.O.C. = \sum_{i=1}^n a_i \sum_{j=1}^k b_{ij} I_{ij} = 67.22^{\circ}$$

- Agencia de Viajes

$$G.O.C. = \sum_{i=1}^n a_i \sum_{j=1}^k b_{ij} I_{ij} = 70.41^{\circ}$$

Para mejorar la orientación al cliente y por consiguiente la satisfacción del mismo se establecieron un grupo de estrategias de mejora que se relacionan a continuación:

- Rediseñar la estrategia de marketing con objetivos estratégicos completamente orientados al cliente.
- Potenciar el marketing tradicional y relacional para elevar la eficiencia de la relación empresa-cliente.
- Implantar un Sistema de Gestión de la Calidad que garantice la mejora continua de los procesos.
- Completar el Sistema de Información de Marketing.
- Facilitar la integración del personal a los objetivos del cliente y de la empresa mediante el marketing interno.
- Implementar acciones de marketing vivencial para mejorar la satisfacción del cliente.

En las figuras 3, 4 y 5 se muestra finalmente la mejora obtenida en cuanto a la orientación hacia el cliente y la satisfacción de los mismos como resultado de la aplicación del procedimiento propuesto:

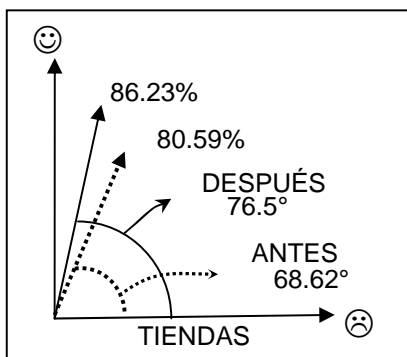


Figura 2: Evolución del grado de orientación al cliente y la satisfacción del mismo en la red de tiendas en el período 2006-2007.

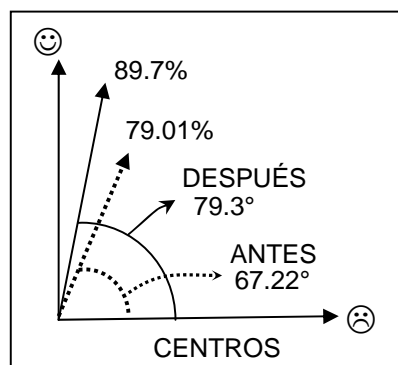


Figura 3: Evolución del grado de orientación al cliente y la satisfacción del mismo en los centros culturales en el periodo 2006-2007.

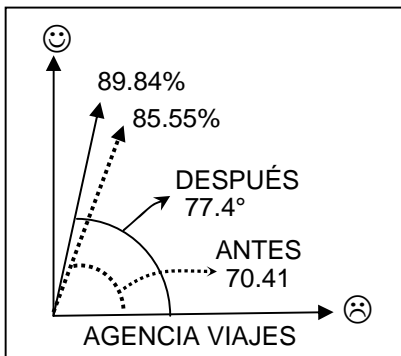


Figura 4: Evolución del grado de orientación al cliente y la satisfacción del mismo en las agencias de viaje en el periodo 2006-2007.

Como puede apreciarse gráficamente en el período analizado la aplicación del procedimiento y el software GORCLI trajo consigo un incremento del grado de orientación al cliente en Tiendas (7.88°), Centros Culturales (12.08°) y la Agencia de Viajes (6.99°). Esta mejora del GOC condujo a una mayor satisfacción de los clientes en Tiendas (5.64%), Centros Culturales (10.69%) y la Agencia de Viajes (4.29%). Resultados similares se han obtenido en otras organizaciones (PALMARES Sancti Spíritus, CARACOL Sancti Spíritus, ETECSA Trinidad, Iberostar Gran Hotel Trinidad) los cuales han permitido validar el procedimiento y el software GORCLI.

En la figura 5 se muestran los resultados de los indicadores, dimensiones y la red a través de un Cuadro de Mando.

GOC ARTEX									
Indicadores			Dimensiones			Red			
Pesos	GOC 2006	GOC 2007	Pesos	GOC 2006	GOC 2007	GOC 2006	GOC 2007	GOC 2006	GOC 2007
I ₁₁	0,3386	71,88	81,25	D ₁	0,4939	67,00	76,13		
I ₁₂	0,2230	71,88	71,88						
I ₁₃	0,1550	66,88	73,75						
I ₁₄	0,1031	71,88	71,88						
I ₁₅	0,0716	68,13	73,13						
I ₁₆	0,0518	73,75	73,75						
I ₁₇	0,0378	67,25	82,50	D ₂	0,2531	61,83	68,00		
I ₁₈	0,0191	66,25	82,50						
I ₁₉	0,4800	66,25	82,50						
I ₂₀	0,2877	71,88	73,75						
I ₂₁	0,1649	69,38	71,25						
I ₂₂	0,0545	66,88	73,75						
I ₂₃	0,0329	66,88	68,75	D ₃	0,1566	76,32	78,80	67,96	74,64
I ₂₄	0,4373	66,25	69,38						
I ₂₅	0,2865	71,25	73,13						
I ₂₆	0,1605	73,75	74,38						
I ₂₇	0,0631	71,88	82,50						
I ₂₈	0,0326	73,13	73,75						
I ₂₉	0,4777	68,13	82,50	D ₄	0,0645	75,50	75,85		
I ₃₀	0,2756	70,00	71,88						
I ₃₁	0,1463	71,88	71,25						
I ₃₂	0,0638	66,25	66,25						
I ₃₃	0,0365	73,13	74,38						
I ₃₄	0,4318	76,75	82,50						
I ₃₅	0,3917	73,13	82,50	D ₅	0,0319	75,30	81,11		
I ₃₆	0,1600	75,13	75,75						

Figura 5: Salida gráfica de GORCLI a través de un Cuadro de Mando

CONCLUSIONES

1. Se propone el procedimiento y el software GORCLI para mejorar la orientación al cliente en redes extrahoteleras que incluye 5 dimensiones de orientación al cliente y 28 indicadores relacionados con la estructura funcional y planificación estratégica, segmentación de clientes, procesos relacionales, sistema de información de marketing y conocimiento del marketing mix por el personal; contemplando además la planificación y ejecución de estrategias de mejora de la orientación al cliente y un sistema de control y retroalimentación a través de tablero de comando.
2. Se diseñaron herramientas para determinar el Grado de Orientación al Cliente y representar el Vector de Orientación al Cliente que facilitan una rápida visualización del estado de la organización en cuanto a la satisfacción del cliente y su grado de orientación al mismo.
3. La aplicación del procedimiento GORCLI en la red extrahotelera ARTEX de Sancti Spiritus demostró su factibilidad para contribuir a mejorar la orientación al cliente y la satisfacción del mismo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Conde, E. M. "Procedimientos para mejorar la orientación al mercado en hoteles. Aplicaciones en hoteles de la provincia Sancti Spíritus". Tesis de Doctorado. Facultad de Ciencias Empresariales. Universidad Central de Las Villas. Villa Clara. Cuba. 2003
- Hernández, J. (Mayo, 2007). Internet. *Marketing de Servicios*. [en línea]. Disponible en: <http://www.monografias.com>
- Kohli, A. K. y Jaworski, B. J., "Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications", *Journal of Marketing*, Vol. 54. Abril. pp. 53-70, 1990.
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J. y Kumar, A., "MARKOR: A measure of market orientation", *Journal of Marketing Research*. Vol. 30. November. pp. 467-477,. 1993.
- Kotler, P., *Dirección de Marketing*, Madrid: Prentice Hall, 1996.
- Naver, J. C. y Slater, S., "The effect of a market orientation on business profitability". *Journal of Marketing*, Vol. 57 October, pp. 22-35, 1990.
- Saaty, T. L., *The Analytic Hierarchy Process*. New York: McGraw Hill. 1981.