

# EL DIAGNÓSTICO DE LA INFLUENCIA DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN LA IMAGEN, POSICIONAMIENTO Y RESULTADOS ECONÓMICOS DE UN COMPLEJO COMERCIAL DETALLISTA

**Gelmar García Vidal**

Ingeniero Industrial, Profesor titular, Doctor en Ciencias Económicas,  
[gelmargv@yahoo.com](mailto:gelmargv@yahoo.com);

**Mirna Lázara González Velázquez**

Licenciada en Economía Política, Profesora Auxiliar, Master en Dirección  
[mglez@fe.uho.edu.cu](mailto:mglez@fe.uho.edu.cu)

**Tamara Sánchez Almira**

Licenciada en Psicología, Profesora Asistente, Master en Dirección  
[tsanchez@fe.uho.edu.cu](mailto:tsanchez@fe.uho.edu.cu)

Profesores del Centro de Estudio de Gestión Empresarial de la Universidad de Holguín  
"Oscar Lucero Moya"

## RESUMEN

El presente artículo constituye una aproximación al estudio de un tema que ha cobrado interés en los últimos años en Cuba por los cambios radicales que ha dado la economía y los imperiosos llamados en función de hacer más eficientes las organizaciones a través de lograr la satisfacción de las necesidades tanto de clientes internos como externos con el objetivo de lograr una imagen favorable en el mercado y un posicionamiento competitivo que permita obtener los resultados económicos que la sociedad espera y necesita.

En la investigación se diseña y aplica una metodología para diagnosticar la influencia de la satisfacción de los clientes interno y externo en la imagen y posicionamiento y de todos ellos en los resultados económicos de un complejo comercial perteneciente a una sucursal territorial de una importante corporación cubana.

El desarrollo presenta de forma detallada la metodología empleada para el estudio de la relación entre las variables comentadas y se valora la misma a través del método de experto. Finalmente se exponen los resultados derivados de la aplicación de la metodología. De lo anterior se corrobora que existe relación entre las variables estudiadas.

## 1. INTRODUCCION

El desafío actual del mercado nacional en Cuba requiere definir una estrategia de servicio que permita lograr que los gerentes y todo el personal de una organización, en lo fundamental las de servicios, se comprometan en una verdadera vocación por satisfacer a sus clientes con prestaciones y productos de calidad y coherentes con las expectativas reales de los consumidores y no sobre la base de lo que se crea que los mismos necesitan. Esto requiere invertir en una serie de elementos, con los que se logran las metas deseadas y monitorear constantemente los resultados alcanzados, para escalar siempre niveles superiores en la satisfacción de los clientes, lo que debe constituir la razón principal de cualquier empresa porque es el medio fundamental de lograr sus resultados fundamentales.

En años recientes se han realizado amplios estudios acerca de la satisfacción tanto del cliente externo como interno, imagen y el posicionamiento en un Complejo Comercial<sup>1</sup> de una importante corporación, el mismo ha venido presentando problemas relacionados con los indicadores antes mencionados (Leyva Rojas y Santoya Robles, 2005; Basulto, 2004; González Garayalde, 2007; Quiñones Medina y Almira Pérez, 2007; Santiago Basalto, et. al., 2006; Lean Verdecia, 2006).

A pesar de la relevancia de esta temática para los directivos, la literatura consultada sólo refleja el estudio de las variables mencionadas a través de investigaciones aisladas que sólo describen el fenómeno organizacional de manera parcelada, no integrándose en un solo análisis la posible influencia de la satisfacción en la posición e imagen en el mercado y los resultados últimos de una organización, lo que permite destacar que no se aborda de manera explícita y sistémica la relación existente entre la satisfacción, la imagen y los resultados finales de las empresas constituyendo este un problema a resolver.

Por todo lo anterior el objetivo de la investigación fue abordar de forma explícita y sistémica la relación existente entre la satisfacción, la imagen y los resultados finales de las empresas.

Para lograr el objetivo declarado se concibe la estrategia de diseñar una metodología que

---

<sup>1</sup> Por cuestiones de confidencialidad no se menciona el nombre ni la marca comercial de este complejo minorista.

facilite, de forma sistémica, la evaluación de la relación existente entre la satisfacción del cliente interno y externo, la imagen y posicionamiento en el mercado y los resultados finales de la organización.

## 2. CONCEPCIÓN METODOLÓGICA

El diseño de la Metodología, para el estudio de la satisfacción interna y externa, la imagen y el posicionamiento en relación con los resultados finales de la organización, se fundamenta en el estudio de múltiples metodologías para el estudio de estas variables por separado (García Vidal,1994; García Salazar,1997; Peña Cables, 1999; Melenilla y Delgado, 2000; Figueredo Ojeda y Sánchez Perea, 2000; Cuétara Sánchez, 2000; Fernández Clúa, 2002; Acedo y Suárez, 2002; Leyva y Santoya, 2005; Basulto, 2004; Noda Hernández, 2004; González Garayalde, Y., 2007; Quiñones y Almira, 2007; Santiago et. al., 2006; García Vidal, 2006) las cuales son fruto – en general - de la experiencia del trabajo en múltiples organizaciones nacionales en el estudio de los aspectos socio – psicológicos y de mercado de la administración y - en particular - de la impronta científica de los autores en busca de los medios esenciales para el abordaje de la temática a investigar.

Desde el punto de vista metodológico se establecen las siguientes consideraciones:

- Las variables bajo estudio tienen un carácter primordial en el análisis organizacional y es hacia esta comprensión que se deben encaminar con una mirada renovada administradores, trabajadores y consultores.
- La competitividad de las organizaciones estará determinada en gran medida por su capacidad de actuar en el interior para tener un impacto en el exterior.
- La función de los administradores en las nuevas condiciones será cada vez más compleja y por tanto, no podrá realizarla al margen de la perspectiva sistémica.
- En el desarrollo de la investigación las variables analizadas no se abordan desde una perspectiva reduccionista, todo lo contrario, la integralidad de la metodología permite analizar la organización desde una perspectiva del desarrollo **sistémico e integral** muy coincidente con los conceptos actuales de sistemas y complejidad organizacional.

La metodología diseñada, elaborada desde una perspectiva sistémica y dialéctica, permite al consultor externo o interno traducir los elementos teóricos expuestos relacionados con el tema, en una herramienta capaz de medir, diagnosticar y llegar a conclusiones acerca de las relaciones existentes entre los resultados finales de la organización y la satisfacción, la imagen y el posicionamiento corroboradas a través de la medición y comparación de diversas variables que le sirven de puente entre la más general y dependiente – resultados finales – y las particulares e independientes – satisfacción, imagen y posicionamiento -, permitiéndoles:

1. Evaluar globalmente el funcionamiento de una organización, al analizar el estado de las utilidades y contribuciones a la misma de las diversas líneas de productos que se comercializan.
2. Identificar el estado de la satisfacción interna y externa, la imagen y el posicionamiento de la organización.
3. Mostrar las relaciones que se constatan entre las variables independientes y la dependiente y diseñar estrategias para la realización de cualquier proceso de cambio, utilizando las principales fortalezas existentes, atenuando la resistencia de la restricción y logrando cambios endógenos.

En el empleo de este modelo se eslabonan de la forma siguiente los métodos, las etapas y las tareas que deben desarrollarse en la realización de la investigación los mismos se muestran en la figura que sigue

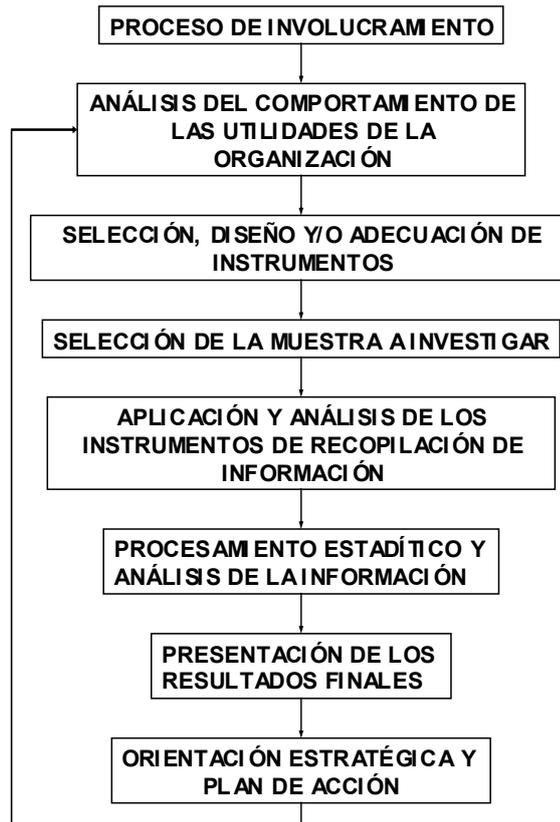


Figura 1: Metodología Propuesta  
Fuente: Elaboración Propia.

La esencia y funcionamiento de la metodología se caracteriza por su **integralidad y profundidad**, pues no se basa en criterios reduccionista en el análisis de la variables que investiga sino en un criterio mucho más amplio y abarcador, que contiene conceptos tales como la **coherencia**, la **organicidad**, la **visión de sistema** y la **adaptabilidad** a las condiciones reales de la organización, lo que debe garantizar un funcionamiento dinámico de la misma no atada a un determinado esquema o modelo de desarrollo, que puede funcionar hoy para un determinado entorno, sin embargo puede ser disfuncional cuando cambien las condiciones de este último.

### 3. CARACTERIZACIÓN DEL COMPLEJO COMERCIAL

La actividad fundamental del complejo comercial es la realización de actividades productivas de carácter comercial, minorista y de servicios en moneda libremente convertible.

La entidad se ha propuesto ser líder en el empleo de tecnologías y sistemas de gestión disponiendo de mayor automatización en los sistemas de seguridad de bienes y valores para elevar la calidad, eficiencia y eficacia de la actividad, por lo que su pensamiento

estratégico ha tratado de orientarse en función de trazar estrategias factibles, coherentes e integrales como respuesta a la misión del organismos superior al cual pertenece.

El diseño del servicio está orientado hacia el cliente externo, donde en cada momento de verdad en los que intervienen los empleados se les exige una profesionalidad a la altura de la situación. Pero, si ocurriera algún caso que no pueda resolverse por el dependiente o el custodio tiene el apoyo del supervisor el cual se encargaría de orientar o solucionar las inquietudes.

### **CARACTERIZACIÓN DE LOS CLIENTES EXTERNOS**

Los clientes son en su mayoría personas que viven en la zona residencial cercana, con un considerable poder adquisitivo histórico matizado en la actualidad por el florecimiento de varias casas de alquiler para el turismo internacional, además de la existencia de un importante centro de salud al que afluyen gran cantidad de personas a las que se puede sumar los trabajadores de esta institución que, aunque no tienen un alto poder adquisitivo, son clientes conocedores y con un elevado nivel cultural y profesional caracterizando su alto grado de exigencia.

De los estudios realizados con anterioridad (Lean Verdecia, 2006) se puede caracterizar a los de la forma siguiente: 61.0% pertenecen al género femenino y 39.0% al masculino. El mayor porcentaje de los visitantes se encuentra aproximadamente entre los 16 y 49 años de edad dejando los menores porcentajes a los segmentos de edades menores de 15 años y mayores de 49. A manera de síntesis puede plantearse que este estudio concluyó que los principales clientes del establecimiento son mujeres adultas, trabajadoras, representando, por tanto, un segmento importante de este establecimiento.

### **CARACTERIZACIÓN DE LOS CLIENTES INTERNOS**

Se cuenta con 23 trabajadores de los cuales el mayor por ciento, 86.4%, está representando por el sexo femenino y el restante 13.6% tributa al sexo masculino. Todos los trabajadores cumplen con el requisito del cargo que exige un nivel de escolaridad de 12 grado (bachillerato), además el 59.09 % son técnicos medios en especialidades afines a la actividad que realizan y el 9.09% son universitarios (en lo fundamental el ápice estratégico),

esto permite plantear que existe un nivel educacional adecuado de la fuerza de trabajo. Ningún trabajador posee nivel idiomático y la edad promedio es de 31 años, constituyendo una fuerza de trabajo relativamente joven. El tiempo promedio de permanencia en el cargo es de aproximadamente cinco años siendo aceptable para este tipo de trabajo aunque el 45.0% de los trabajadores lleva dos años o menos trabajando en esta entidad en lo fundamental por el bajo nivel de estimulación.

### **CARACTERIZACIÓN DE LA COMPETENCIA**

En su entorno cuentan con varios competidores que tienen elementos de afinidad en la misión. De estudios anteriores se pudo comprobar que la cuota de mercado de este complejo es del 13.5%.

### **ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES INDICADORES ECONÓMICOS**

Con el paso de los años el desarrollo de las cadenas de tiendas ha ido en aumento por lo que cada vez más la competencia es mayor. En los últimos dos años el Complejo ha visto crecer la merma comercial provocada fundamentalmente por Mala calidad de los productos, Mal sistema de almacenamiento, Roturas en la transportación, Mala manipulación de los productos por parte de los clientes e Insatisfacciones tanto de clientes internos como externos.

Todo lo anterior, unido a otros factores cuyo objeto no se trata en esta investigación, ha tenido, de una forma y otra, su impacto en los principales indicadores económicos que como es posible observar se incumple tanto en el plan de ingresos como de utilidades con un ligero sobregiro de gastos totales.

<b>Indicadores</b>	<b>Plan</b>	<b>Real</b>	<b>Cumplimiento %</b>
INGRESO TOTAL	<b>2118527.61</b>	<b>1912394.87</b>	<b>90.27</b>
GASTO TOTAL	<b>387738.05</b>	<b>402200.68</b>	<b>103.73</b>
UTILIDAD NETA	<b>923656.911</b>	<b>681012.24</b>	<b>73.73</b>
<b>Fuente:</b> Información económica del Complejo			

## **4. RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA PROPUESTA**

Como parte del proceso de involucramiento y antes de comenzar la investigación se realizó una amplia explicación del por qué desarrollar el estudio intentando estrechar la relación con

los trabajadores y directivos de la entidad y eliminar las suspicacias que pudieran suscitar la aplicación de los instrumentos de recopilación de información que se utilizarían con posterioridad. Todo lo anterior permitió alcanzar un nivel de involucramiento por parte de los directivos, así como de sus trabajadores, ya que aunque existían evidencias se desconocía la dinámica de la relación entre las variables investigadas.

A continuación se presenta un resumen de los ingresos, costos variables y márgenes de contribución por líneas de productos, los mismos están dados en CUC<sup>2</sup>.

Líneas	Real		
	Ingresos	Costo Variable Total	Margen de Contribución
CONFECCIONES	148771.86	62880.24	85891.63
CALZADO	155785.01	59776.20	96008.81
PERFUMERÍA	521419.35	237427.81	283991.54
ELECTRÓNICA	129843.85	92386.75	37457.10
FERRETERÍA	334028.00	149317.39	184710.61
BODEGUITA	569462.30	201185.86	368276.44
TODO POR UN PRECIO	53084.50	26207.71	26876.79
	1912394.88	829181.96	1083212.92
<b>Fuente:</b> Información económica del Complejo			

Haciendo un análisis del peso en los ingresos por línea se puede apreciar que el 80% de los ingresos obtenidos por el establecimiento se centra en tres (3) de las siete (7) líneas de productos con que cuenta que en este caso son la Bodeguita, Perfumería y Ferretería, siendo la Bodeguita la que más aporta a los ingresos y el Todo por un Precio el que menos aporta.

Líneas	Ingresos	Peso	Peso acumulado
<b>BODEGUITA</b>	<b>569462.30</b>	<b>0.30</b>	<b>0.30</b>
<b>PERFUMERÍA</b>	<b>521419.35</b>	<b>0.27</b>	<b>0.57</b>
<b>FERRETERÍA</b>	<b>334028.00</b>	<b>0.17</b>	<b>0.75</b>
<b>Fuente:</b> Información económica del Complejo			

De igual forma se hace un análisis del peso en el margen de contribución por línea en el que se observa que el 80% del margen obtenido por el establecimiento se centra en tres (3) de las siete (7) líneas de productos con que cuenta que en este caso son la Bodeguita, Perfumería y Ferretería, siendo la Bodeguita la que más margen aporta y el Todo por un Precio el que menos aporta.

Líneas	Margen de Contribución	Peso	Peso acumulado
<b>BODEGUITA</b>	<b>368276.44</b>	<b>0.34</b>	<b>0.34</b>
<b>PERFUMERÍA</b>	<b>283991.54</b>	<b>0.26</b>	<b>0.60</b>
<b>FERRETERÍA</b>	<b>184710.61</b>	<b>0.17</b>	<b>0.77</b>
<b>Fuente:</b> Información económica del Complejo			

El comportamiento de los Gastos Totales fue superior que el planificado presentando un ligero sobregiro de 3.73% por encima del plan. Lo hasta aquí analizado permite declarar que las utilidades finales en el periodo no superan el valor establecido como referencia que en este caso fue el plan establecido, manifestando una desviación de 242644.67CUC, lo cual implica un cumplimiento de sólo el 73.73%. La causa de este incumplimiento se sitúa en las cantidades vendidas pues lo planificado en cuanto a precio y costos variables se cumplió por lo que los márgenes de contribución unitarios no sufrieron ningún tipo de afectación. Todas las líneas de productos vendieron una cantidad de unidades menor de la que debieron haber vendido para alcanzar el margen de contribución que se requería y así cumplir con el plan de utilidades. La investigación debe dirigirse en este caso a encontrar las causas del por qué del incumplimiento en las cantidades que debieron ser vendidas. Esta es una clara situación de oferta mayor que demanda, por esta razón se investigará al mercado para encontrar la causa de por qué no está demandando todo lo que dicho establecimiento oferta las variable a investigar son: satisfacción de los clientes externos con el servicio que se presta en el establecimiento así como la imagen y posicionamiento que este tiene en el mercado. También se investigará la satisfacción de los clientes internos para saber si pudieran existir problemas con la gestión de ventas.

La selección de la muestra para realizar el estudio se comportó de la forma siguiente:

**Clientes Internos:** Para el caso que nos ocupa se decidió seleccionar a la totalidad de la población que es de 23 individuos que componen la plantilla del establecimiento estudiado.

**Clientes Externos:** Para tener una idea de la población de clientes externos a estudiar se decidió tomar un promedio entre los meses previos al estudio obteniendo un total estimado

---

<sup>2</sup> Unidad monetaria cubana también conocida como peso convertible y que tiene una tasa de conversión específica para el sector empresarial con el dólar norteamericano.

es de 27557 clientes, entiéndase por clientes, para este estudio, sólo aquellas personas que realizaron algún tipo de compra.

Ficha técnica del estudio	
Universo	Clientes del establecimiento
Error muestral	$\pm 5\%$ ( $p = q = 0.50$ )
Nivel de confianza	95.5% ( $K = 2$ )
Selección	Por conveniencia en la zona de salida
Tamaño muestral	406 encuestas personales a la salida del establecimiento

Para la selección de la muestra se utilizó el criterio por conveniencia teniendo en cuenta que aproximadamente el 60% de los encuestados fueran del sexo femenino ya que este ha resultado ser el sexo predominante en los estudios antes realizados en este establecimiento y que han sido comentados con anterioridad. El 63.3% de los individuos catalogados como clientes externos son del sexo femenino y el 36.7 del sexo masculino. Manteniendo un estado similar al de la caracterización inicial realizada al respecto. En cuanto al segmento de edad el mayor representado se encuentra entre los 20 y 40 años de edad representando un 73.4% del total de encuestados. Este resultado corrobora los estudios anteriores que se presentaron en la caracterización de los clientes externos comentada al inicio de este acápite. Todo lo anterior demuestra que el público objetivo no ha tenido variaciones significativas en los últimos dos años.

Una vez aplicados los instrumentos se procedió al análisis cualitativo y cuantitativo de los mismos. En el caso que nos ocupa no fue necesario rechazar ninguno de los instrumentos y los indicadores de fiabilidad y validez se comportan como sigue:

Instrumentos aplicados						
Encuesta	$\alpha$ Cronbach	Clasificación	KMO	Clasificación	Bartlett's Test	Significación
Satisfacción externa	.7750	Aceptable	.748	Mediano	.000	***
Satisfacción interna	.8732	Aceptable	.766	Mediano	.000	***
Imagen	.8780	Muy adecuado	.944	Muy bueno	.000	***
Posicionamiento	.8470	Muy adecuado	.871	Meritorio	.000	***

A continuación se hará una explicación sucinta de los principales resultados obtenidos de la aplicación de esta encuesta de satisfacción interna.

<b>Afirmaciones estudiadas</b>	<b>Porcentaje de desacuerdo</b>
¿Se siente en todo momento apoyado por los trabajadores de su tienda?	91.2
¿Su propio trabajo, los supervisores u otras personas, le dan a conocer lo bien que lo está desarrollando?	87.0
¿Su propio trabajo, los supervisores u otras personas, le brindan al colectivo la información de la calidad con que realiza su tarea?	86.9
¿Los trabajadores de la tienda se mantienen unidos para alcanzar una meta común después de acordada?	78.3
¿El sistema de estimulación moral y material establecido ofrece la mayor cantidad de méritos a los más destacados?	78.3
¿Se aprecia fácilmente el resultado de su trabajo en el producto final?	78.2
¿Está satisfecho con las relaciones humanas existentes entre los trabajadores de la tienda y sus dirigentes?	78.2
¿El salario que recibe esta de acuerdo con la cantidad y calidad de trabajo que realiza y a su nivel de preparación?	78.2
¿El ambiente de trabajo le ofrece seguridad e higiene?	73.9
¿El ambiente de trabajo le ofrece seguridad e higiene?	69.6
¿Tiene la libertad o posibilidad de decidir cómo y cuándo debe realizar su trabajo?	65.2
¿Las condiciones de desarrollo personal y profesional (capacitación, desarrollo, posibilidades de ascenso), le satisfacen?	65.2
¿Los trabajadores más destacados son los que reciben la mayor cantidad de estímulos materiales?	65.1
¿El resultado de su trabajo afecta significativamente la vida o bienestar de otras personas?	60.8
¿El establecimiento propicia condiciones favorables de alimentación transporte, salud, etc.?	56.5
¿Los miembros de la tienda participan en la determinación de metas y objetivos?	52.2

De forma general es posible plantear que la satisfacción del cliente interno en este establecimiento según el criterio clasificatorio adoptado es una **satisfacción laboral baja**.

Al hacer un cruzamiento de variables fue posible percatarse de que las mayores insatisfacciones se presentan en los cajeros – dependientes que es la ocupación que está directamente relacionada con el cliente y de la cual estos últimos reciben una imagen más directa en la prestación del servicio.

Al realizar una correlación bivariada entre la satisfacción general y cada una de las variables evaluadas es posible determinar que las variables que mayor peso tuvieron en el resultado desfavorable de la satisfacción del cliente interno están asociadas a: no tener la libertad o posibilidad de decidir cómo y cuándo debe realizar su trabajo; no apreciar fácilmente el resultado de su trabajo en el producto final; no tener retroalimentación de su propio trabajo,

supervisores u otras personas de lo bien que lo está desarrollando su trabajo; no contar con la información de la calidad con que realiza su tarea; no sentirse en todo momento apoyado por sus compañeros de trabajo; las relaciones humanas existentes entre los trabajadores de la tienda y sus dirigentes; que el salario que recibe no está de acuerdo con la cantidad y calidad de trabajo que realiza y a su nivel de preparación; que el ambiente de trabajo le ofrece seguridad e higiene y que el establecimiento no propicia condiciones favorables de alimentación transporte, salud, etc.

Tabla: Correlación bivariada entre la satisfacción general cliente interno y las variables evaluadas individualmente

Spearman's rho	1	2	4	5	8	9	10	14	15 Satisfacción Total	
Correlation Coefficient	,624**	,776**	,776**	,677**	,423**	,731**	,746**	,435**	,711**	1,000
Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000	,01	,000	,000	,01	,000	,
N	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23

\*\* Correlation is significant at the **.01** level (2-tailed).

Una vez realizado el análisis univariado de esta encuesta el proceso que sigue tiene como objetivo la identificación y validación de las dimensiones de los beneficios relacionales que conforman la imagen de los clientes con el establecimiento detallista investigado. Para comprobar la dimensionalidad de los beneficios que conforman la imagen se llevó a cabo un análisis factorial de componentes principales con rotación varimax sobre los 16 ítems incluidos en el cuestionario. La aplicación del análisis factorial muestra la obtención de cuatro (4) factores. Se relacionaron los factores cuyos valores propios son superiores a uno (1), según el criterio desarrollado por Kaiser (1958). Los resultados indican la obtención de cuatro dimensiones que explican el 74.328% de la varianza en los siguientes términos: 22.687% el primer factor, 21.041% el segundo, 20.384% el tercero y el cuarto 10.217%.

Tabla: Resultados del análisis factorial Satisfacción Interna (Rotación Varimax)					
Ítems	Correlación con el factor	Nombre del factor	Valor propio	Varianza explicada	Varianza acumulada
¿Su propio trabajo, los supervisores u otras personas, le brindan al colectivo la información de la calidad con que realiza su tarea?	,856	<b>F1 Retroalimentación</b>	3,630	22,687	22,687
¿Se aprecia fácilmente el resultado de su trabajo en el producto final?	,849				
¿Su propio trabajo, los supervisores u otras personas, le dan a conocer lo bien que lo está desarrollando?	,825				
¿El resultado de su trabajo afecta significativamente la vida o bienestar de otras personas?	,774				
¿Los miembros de la tienda participan en la determinación de metas y objetivos?	,864	<b>2 Participación y apoyo a las metas</b>	3,367	21,041	43,727
¿Tiene la libertad o posibilidad de decidir cómo y cuándo debe realizar su trabajo?	,762				
¿Los trabajadores de la tienda se mantienen unidos para alcanzar una meta común después de acordada?	,693				
¿El establecimiento propicia condiciones favorables de alimentación transporte, salud, etc.?	,581				
¿El ambiente de trabajo le ofrece seguridad e higiene?	,839	<b>F3 Estimulación y condiciones de trabajo</b>	3,261	20,384	64,111
¿Las condiciones de desarrollo personal y profesional (capacitación, desarrollo, posibilidades de ascenso), le satisfacen?	,821				
¿El sistema de estimulación moral y material establecido ofrece la mayor cantidad de méritos a los más destacados?	,648				
¿Se conocen los aspectos (tanto morales como materiales) que se evalúan para el otorgamiento de meritos y la selección de los más destacados?	,587				
¿El salario que recibe esta de acuerdo con la cantidad y calidad de trabajo que realiza y a su nivel de preparación?	,561				
¿Los trabajadores más destacados son los que reciben la mayor cantidad de estímulos materiales?	,547				
¿Está satisfecho con las relaciones humanas existentes entre los trabajadores de la tienda y sus dirigentes?	,746	<b>F4 Relaciones interpersonales</b>	1,635	10,217	74,328
¿Se siente en todo momento apoyado por los trabajadores de su tienda?	,742				
Correlation Matrix <sup>a</sup> = aDeterminant = 1,469E-07 Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = <b>0.766</b> Bartlett's Test of Sphericity = 249,119 (Sig.= <b>0.000</b> )					

Consecuentemente, analizada la composición de los factores y la correlación con sus indicadores, se asignó un nombre a cada una de las dimensiones equivalentes y se describen a continuación sus características distintivas:

- **Retroalimentación:** esta categoría comprende esencialmente aquellos ítems relacionados con los elementos que permiten al trabajador conocer los resultados de su trabajo.
- **Participación y apoyo a las metas:** la categoría se relaciona con elementos que caracterizan la toma de decisiones en las metas que se establecen en la entidad y el apoyo de los trabajadores a dichas metas.
- **Estimulación y condiciones de trabajo:** este factor está definido por elementos de carácter facilitador que permiten al cliente interno realizar su trabajo y sentirse estimulado a hacerlo.
- **Relaciones interpersonales:** el factor se relacionado con ítems que recogen dos elementos de carácter eminentemente subjetivo y que caracteriza las relaciones entre los trabajadores del establecimiento.

La conclusión principal de este análisis factorial de componentes principales, junto con los resultados obtenidos a través de la utilización de técnicas univariantes y bivariantes en el estudio de la satisfacción del cliente interno radica en que el futuro de la satisfacción laboral pasa por el desarrollo de una estrategia de profunda renovación en cuatro frentes los cuales son recogidos en la explicación de los cuatro factores antes comentados.

Los principales resultados obtenidos de la aplicación de esta encuesta de satisfacción externa se comentan a continuación.

La satisfacción con cada una de las líneas según los atributos evaluados es de forma general baja y de todos los atributos el peor evaluado en la generalidad de las líneas es el precio de los productos. A continuación se mostrarán los resultados del cálculo según la moda de la satisfacción general por cada una de las líneas.

Líneas	Grado de insatisfacción en porcentaje con los atributos evaluados
Todo por un precio	100.00
Electrónica	99.50
Confecciones	97.00
Calzado	88.40
Ferretería	72.29
Perfumería	71.40
Bodeguita	65.80

De forma general es posible plantear que la satisfacción del cliente externo en este establecimiento según el criterio clasificatorio adoptado es una **satisfacción baja** en donde el 90.4% de los encuestados manifiestan algún grado de desacuerdo al preguntarle si piensan que la satisfacción con el servicio es excelente. Este resultado es comprensible si se tiene en cuenta que del análisis de la encuesta precedente se pudo constatar que los trabajadores directos al cliente están insatisfechos.

Al hacer un cruzamiento de variables es posible percatarse de que las mayores insatisfacciones provocan que los clientes no deseen recomendar el establecimiento a sus amistades.

Al realizar una correlación bivariada entre la satisfacción general y cada una de las satisfacciones particulares con las líneas estudiadas es posible observar que las mejores correlaciones están entre la satisfacción general y la satisfacción con la línea de Bodeguita, Ferrería, Perfumería y Electrónica que casualmente son aquellas líneas que más dejaron de vender en correspondencia con lo que se esperaba de ellas para cumplir con las utilidades planificadas.

Tabla: Correlación bivariada entre la satisfacción general cliente externo y las satisfacciones con las líneas comercializadas

Spearman's rho	Bodeguita	Ferretería	Perfumería	Electrónica
Correlation Coefficient	,754**	,895**	,629**	,98**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
N	406	406	406	406

\*\* Correlation is significant at the .000 level (2-tailed).

La encuesta de imagen y posicionamiento arrojó resultados que se expresan en los comentarios que se brindan a continuación.

Los diferentes resultados obtenidos permitieron elaborar el perfil de percepción de la **imagen** de la tienda por los consumidores. A continuación se comentan brevemente las conclusiones más significativas.

Afirmaciones evaluadas	Grado de desacuerdo en porcentaje
De forma general valoro la imagen como favorable	91.4
Conocimiento de los productos ofertados	71.4
Rapidez del pago	71.0
Publicidad en el punto de venta	68.8
Relación calidad - precio	68.0
Servicios de Postventa	67.7
Precio	67.5
Precios comparativos	67.2
Personal de servicio	66.7
Calidad de los productos	62.6
Limpieza y cuidado	61.3
Agradable para comprar	59.9
Surtido	59.6
Variedad de los productos	59.1
Publicidad frecuente de sus productos	58.1
Área de compra	57.6
Presencia de marcas reconocidas	56.9
Promociones y ofertas	55.1
Escaparates y estantería	55.0
Ambiente	54.9
Localización del establecimiento	53.0
Mobiliario	52.0
Exhibiciones de productos	51.2
Colocación de las mercancías	50.2

<b>Productos fáciles de encontrar</b>	50.0
<b>Decoración</b>	46.6

Después de calculada la moda general de todos los datos evaluados y siguiendo la clasificación adoptada se puede evaluar la imagen como **desfavorable**. Se pudo apreciar además que el sexo femenino tiene una peor imagen del establecimiento que el masculino y que el grupo de edades que tienen variables evaluadas como más negativas es el comprendido entre 41 y 50 años de edad. Casi podría decirse que a medida que aumenta la edad del entrevistado, su opinión sobre el establecimiento, es menos favorable.

Una vez realizado el análisis univariado de esta encuesta el proceso que sigue tiene como objetivo la identificación y validación de las dimensiones de los beneficios relacionales que conforman la imagen de los clientes con el establecimiento detallista investigado. Para comprobar la dimensionalidad de los beneficios que conforman la imagen se llevó a cabo un análisis factorial de componentes principales con rotación varimax sobre los 25 ítems incluidos en el cuestionario. La aplicación del análisis factorial muestra la obtención de tres factores que se corresponden en cierta medida con la solución obtenida por estudios anteriores<sup>3</sup>. Se relacionaron los factores cuyos valores propios son superiores a uno (1), según el criterio desarrollado por Kaiser (1958). Los resultados indican la obtención de tres (3) dimensiones que explican el 60.38% de la varianza en los siguientes términos: 25.01% el primer factor, 20.96% el segundo y 14.42% el tercero.

---

<sup>3</sup> Gwinner, K. P. et. al. (1998) Relational Benefits in Services Industries: The Customer's Perspective. Journal of the Academy of Marketing Science. Vol. 26. No. 2.

Tabla: Resultados del análisis factorial Encuesta de Imagen (Rotación Varimax)					
Ítems	Correlación con el factor	Nombre del factor	Valor propio	Varianza explicada	Varianza acumulada
El personal es amable y solícito	.879	<b>F1 Tratamiento y servicio personal</b>	5.502	25.010	25.010
La persona que lo atiende es conocedora de los productos que oferta	.831				
El pago se realiza con rapidez	.785				
El surtido de los productos es muy bueno para mis necesidades	.785	<b>F2 Oferta</b>	4.610	20.957	45.967
Los precios de los productos son adecuados	.759				
Los precios son más baratos que en otros establecimientos que venden productos similares	.689				
La relación calidad - precio es adecuada	.687				
La calidad de los productos que se ofertan es buena	.656				
La variedad de los productos está de acorde con mis expectativas	.618				
En el establecimiento hay presencia de marcas reconocidas	.595				
Los servicios de postventa (garantías, reparación, etc.) que se ofertan satisfacen mis necesidades	.516				
Es un establecimiento agradable para comprar	.800				
La decoración del establecimiento es adecuada	.793				
El mobiliario es adecuado	.765				
El establecimiento está limpio y cuidado	.746				
El uso de los escaparates y estantería es bueno	.745				
El ambiente del establecimiento es adecuado	.737				
Resulta fácil encontrar el producto deseado	.695				
Las mercancías están muy bien colocadas	.693				
El área de compra es espaciosa	.655				
La localización del establecimiento es adecuado	.624				
Realizan muy buenas exhibiciones de los productos	.582				
El establecimiento realiza muy buenas promociones y ofertas	.564				
Realiza publicidad frecuente de sus productos (en folletos, sueltos, afiches, etc.)	.537				
La publicidad que se realiza en el punto de venta es adecuada y atractiva	.528				
Correlation Matrix <sup>a</sup> = aDeterminant = <b>2.174E-06</b>					
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = <b>0.944</b>					
Bartlett's Test of Sphericity = 10520.283 (Sig.= <b>0.000</b> )					

Consecuentemente, analizada la composición de los factores y la correlación con sus indicadores, se asignó un nombre a cada una de las dimensiones equivalentes y se describen a continuación sus características distintivas:

- **Tratamiento y servicio personal:** esta categoría comprende esencialmente tres ítems de naturaleza puramente humana que se derivan de la imagen de profesionalidad de los trabajadores del establecimiento. El factor representa aspectos relacionados con la política de personal del complejo: personal amable y solícito (en ocasiones indicando donde encontrar el artículo deseado, entregándolo personalmente), el pago en caja y el grado de conocimiento de los productos que oferta.
- **Oferta:** la categoría se relaciona con elementos que caracterizan la oferta en sí misma tales como calidad, variedad o surtido, precio, prestaciones.
- **Facilidades para la compra:** este factor está definido por elementos de carácter facilitador que permiten al cliente realizar la compra y que parten desde la propia localización del establecimiento, pasando por la forma de organización interna hasta la propia publicidad de los productos que allí se ofertan.

La conclusión principal de este análisis factorial de componentes principales, junto con los resultados obtenidos a través de la utilización de técnicas univariantes y bivariantes en el estudio de las percepciones de los clientes externos radica en que el futuro de la imagen del establecimiento pasa por el desarrollo de una estrategia de profunda renovación en tres frentes los cuales son recogidos en la explicación de los tres factores antes comentados.

Un criterio analizado en busca de la determinación del **posicionamiento** era si los clientes externos conocían **a qué cadena pertenece el complejo**, de lo cual se obtuvo el siguiente resultado: del total de clientes externos encuestados respondieron que pertenecen a la corporación correcta 263 personas representando esto el 64.78% de las encuestas realizadas, lo que demuestra que un alto porcentaje de los clientes conocen a que cadena de tiendas pertenece la entidad estudiada. A los datos comparativos entre las distintas cadenas de tienda

se le aplicó el Análisis Multivariado de Factor por la Componente Principal. En este caso se puede observar que ambos indicadores son favorables y que permiten continuar con la aplicación del Análisis de Factor. La Tabla que sigue indica la correlación existente en cada una de las cadenas de tiendas y el único factor que se obtuvo del análisis que se viene realizando indicando cada valor de la correlación existente entre cada una de las cadenas de tiendas y el factor antes mencionado.

Tabla: Component Matrix <sup>a</sup>		
	Raw Component 1	Rescaled Component 1
Competidor 1	27.932	.924
Competidor 2	24.160	.892
Competidor 3	23.028	.866
Competidor 4	20.004	.817
Complejo estudiado	20.396	.795
Extraction Method: Principal Component Analysis. a. 1 components extracted.		

Estas cargas factoriales indican no sólo el hecho de que cada cadena de tienda está correlacionada en el mismo factor sino también el grado de esa correlación. Si tenemos en cuenta que el hecho de haber obtenido un sólo factor que explica el **73.966%** de la varianza implica que en él se recogen todas las variables utilizadas entonces podemos decir que la mejor cadena de tienda posicionada según las variables analizadas y la muestra seleccionada en el período de estudio es el competidor 1 y que la peor posicionada teniendo en cuenta estas variables es el **complejo estudiado**.

Una vez evaluados los resultados de cada uno de los instrumentos y valorados según las clasificaciones previamente asignadas para cada uno de ellos se hace evidente que en el complejo lleva una lógica desfavorable desde la satisfacción interna y externa, pasando por su posicionamiento e imagen en el mercado hasta ver su reflejo en los resultados finales de la organización.

Al realizar comprobaciones estadísticas entre las variables estudiadas es posible declarar los siguientes elementos esenciales:

1. Los clientes internos de contacto directo con el cliente están insatisfechos con su labor lo que podría tener una relación directa con los resultados obtenidos en la satisfacción de los clientes externos.
2. En la medida que la satisfacción del cliente externo es más baja la imagen que el mismo tiene del establecimiento es más desfavorable.
3. En la medida que la imagen del cliente es más desfavorable la evaluación del posicionamiento se hace más desfavorable.

En ambos casos las relaciones entre las variables comentadas presentan altas correlaciones. Lo anterior permite constatar la relación existente entre las variables analizadas lo que no significa que exista una causalidad absoluta entre ellas.

Como resultado de los análisis realizados se desprende la necesidad de lograr un mejor posicionamiento en la mente de los clientes por parte del establecimiento analizado. Este resultado debe pasar por una elevación de la satisfacción del cliente interno y externo de forma que se logre una percepción positiva del servicio que se presta y así se logren mejores resultados económicos.

### **Orientación Estratégica.**

Para la selección de los atributos a ser utilizados en la estrategia de posicionamiento se valoraron todos los atributos evaluados tanto en la encuesta de satisfacción externa e interna como en la de imagen y posicionamiento.

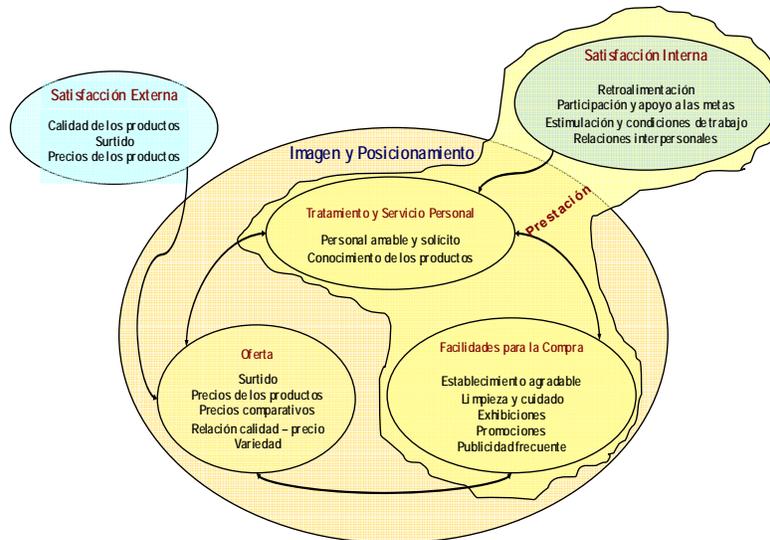


Figura: Líneas fundamentales para el establecimiento de la estrategia y las acciones a seguir  
Fuente: Elaboración Propia.

Finalmente después de haberse considerado todo el análisis anterior, se concreta la estrategia de posicionamiento para el complejo: *Basada en la Correspondencia Oferta – Prestación*, lo cual estuvo motivado por las siguientes razones evaluadas en la literatura para la selección de los atributos de posicionamiento (Kotler, 2000).

Para garantizar la materialización de la estrategia de posicionamiento propuesta es necesario lograr un servicio que distinga la oferta y estimule las ventas y la repetición de los clientes, aspirando a constituir un competidor fuerte en el mercado, buscando el liderazgo en la correspondencia Oferta - Prestación. Todo esto requiere que la comercialización parta de la consecuente aplicación de las políticas definidas en los Lineamientos Comerciales que rigen la actividad comercial para la Corporación cumpliendo con la meta estratégica de **excitar la demanda y satisfacer la existente de manera permanente en cada etapa de la cadena de valor, mejor que la competencia, a través de una exigencia constante sobre la correspondencia entre Oferta - Prestación.**

Para ello, el servicio debe desarrollarse hasta constituir una oferta atractiva que se caracterice por lo agradable del establecimiento para comprar; la limpieza y cuidado; el surtido de los productos; las exhibiciones de los productos; la variedad de los productos; las promociones y

ofertas; publicidad frecuente de sus productos y un personal amable y solícito con conocimiento de los productos que se ofertan para lograr, en la medida de lo posible, una adecuada relación oferta – prestación dentro de su categoría que ayude a sostener los precios de los productos en comparación con los de la competencia con respecto a los cuales no se puede tomar ninguna decisión al nivel de establecimiento.

## **5. CONCLUSIONES**

Mediante esta investigación se corrobora la importancia del estudio de los resultados finales de una organización en relación con la satisfacción tanto de sus clientes internos como externos así como la imagen y el posicionamiento de dicha organización en el mercado y se pueden arribar a la siguiente conclusión:

1. Las mediciones realizadas en el complejo resultaron desfavorables tanto en la evaluación de la satisfacción laboral, la satisfacción con el servicio prestado y la imagen y posicionamiento demostrando su impacto en los resultados finales desfavorables que exhibe la organización.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. Acedo Gómez, J.; Suárez García, Y. (2002). Procedimiento para la medición de la satisfacción del cliente en la sucursal CIMEX Oriente Norte. Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial. Tutora: M.s.C. Marcia Noda Hernández.
2. Cuétara Sánchez, L. (2000). Modelo de evaluación de empresa de transporte turístico: sucursal Veracruz Varadero. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas, Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”. Cuba.
3. Basulto, E. (2004) Identificación del mercado potencial para materiales de la construcción y útiles del hogar del Complejo “Las Baleares” del perteneciente a la Sucursal CIMEX - Holguín. Tesis en opción al título de Licenciado en Economía. Tutora: M.s.C Mirna Lazara González. Consultante: Dr.C. Gelmar García Vidal.

4. Fernández Clúa, Margarita de Jesús (2002). Calidad integral de los servicios. El reto para el nuevo milenio. Ponencia. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Cuba.
5. Figueredo Ojeda, W.; Sánchez Perea, Y. (2000). Aplicación del programa de mejora de calidad en el Club Amigo Guardalavaca. Estandarización. Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial. Tutora: M.s.C. Marcia Noda Hernández.
6. García Salazar, R. (1997). El indicador satisfacción del cliente: su modelación matemática en unidades de servicios gastronómicos. Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial. Tutora: M.s.C. Marcia Noda Hernández.
7. García Vidal, G. (1994) Hacia una teoría de la imagen. Una estudio empírico en el Polo Turístico de Holguín. Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial. Tutor: Lic. Merlinda Clark Bloofield y Lic. Pedro Zayas Agüero.
8. García Vidal, G. (2006) Contribución teórico - profesional para la administración. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas. Universidad de Oriente. Facultad de Ciencias Económicas. Departamento de Técnicas de Dirección. Santiago de Cuba. Cuba.
9. Goldratt, E. (1995). No fue la suerte. Ediciones Día de Santos. Madrid. España
10. González Garayalde, Y. (2007) Estudio de la imagen percibida por los clientes externos del Complejo Comercial Las Baleares de la Corporación CIMEX S.A. Tesis en opción al título de Licenciada en Contabilidad y Finanzas. Tutoras :Msc. Mirna Lázara González Velázquez y M.s.C. Mayra Infante Nápoles.
11. Kaiser, H. F. (1958) The Varimax Criterion for Analytic Rotation in Factor analysis. Psychometrika. No. 23.
12. Kotler, P. et. al. (2000). Dirección de Marketing. Edición del Milenio. Décima edición. Pearson Educación S.A. Madrid. España.

13. Lean Verdecia, M. (2006) La medición de la satisfacción del cliente en el Complejo Las Baleares de la Sucursal CIMEX – Holguín. Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial. Tutora: Dra.C. Marcia Noda Hernández.
14. Leyva Rojas, H. M.; Santoya Robles; B. Y. (2005) Estudio de la imagen percibida por los diferentes públicos de la Corporación CIMEX - Holguín. Tesis en opción al título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas. Tutor: M.s.C Mirna Lazara González. Consultante: Dr.C. Gelmar García Vidal.
15. Melenilla Romero, G.; Delgado Castellano, Y. (2000). Procedimiento metodológico para evaluar la satisfacción del cliente en entidades hoteleras. Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial. Tutora: M.s.C. Marcia Noda Hernández.
16. Noda Hernández, M. E. (2004) Modelo y procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas. Tesis en opción al grado científico de Doctora en Ciencias Técnicas. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Facultad de Ciencias Empresariales. Departamento de Ingeniería Industrial. Santa Clara. Cuba.
17. Peña Cables, M. (1999) Programa para el mejoramiento de la calidad en los servicios. Trabajo de diploma de Ingeniería Industrial. Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial. Tutora: M.s.C. Marcia Noda Hernández.
18. Quiñones Medina, M.; Almira Pérez Y. (2007) Diagnóstico de la Situación de Consumo en el establecimiento detallista “La Luz de Yara”. Tesis en opción al título de Licenciada en Contabilidad y Finanzas. Tutora: M.s.C. Tamara Sánchez Almira. Consultante: Dr.C. Gelmar García Vidal.
19. Santiago Basalto, Y. et. al. (2006) Diagnóstico del Funcionamiento del Centro Comercial “La Luz de Yara”. Documento Corporativo. Holguín.