



The top section features the AIU logo, which includes a stylized globe icon and the text "AIU Atlantic International University". The background is a light blue world map.



A decorative graphic consisting of three circular globes, each showing a different view of the Earth, arranged along a grey curved line that sweeps across the page.

AIU se une a la Iniciativa de "Acceso Abierto" A través de la iniciativa de Acceso Abierto, AIU y otras instituciones a nivel mundial, planean derrumbar los muros que existen actualmente en el acceso a la información y a trabajos de Investigación.

Student Publications

AIU esta interesado en la diseminación de avances realizados en la investigación científica, lo cual es de suma importancia para la operación efectiva de una sociedad moderna. La Visión y Misión de AIU, son consistentes con la visión expresada en la Iniciativa de Acceso Abierto de Budapest y con la Declaración de Berlín en Acceso Abierto al conocimiento en las Ciencias y Humanidades Estamos verdaderamente complacidos, de pode hacer esta contribución a la comunidad global.

AIU sabe el valor que el conocimiento y el entendimiento, y espera que esta nueva iniciativa, pueda tener una gran repercusión en las vidas de nuestros estudiantes, y noestudiantes alrededor del mundo, quienes tienen la inclinación natural hacia la búsqueda de nuevo conocimiento.

Para ver más información acerca de esta Iniciativa, por favor sírvase a seguir el siguiente link:
<http://www.aiu.edu/spanish/StudentPublications.html>.



The bottom left corner contains a smaller version of the AIU logo and the website address "www.aiu.edu".

ATLANTIC INTERNATIONAL UNIVERSITY
SCHOOL OF BUSINESS AND ECONOMICS



ESTRATEGIA PARA LA GENERACION
DE UN PROGRAMA DE “CRM”
O ADMINISTRACION DE
LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES.

Bárbara Elizabeth Lazo Espinoza

Guatemala, Abril 2008

ABSTRACT

Resumen Ejecutivo del Proyecto

El manejo de las relaciones con los clientes es uno de los factores determinantes para el éxito de un negocio, y más aún si el objetivo del negocio es satisfacer las demandas de los clientes, en el momento de cumplir una de las necesidades primordiales del ser humano: “La alimentación”.

El objetivo principal de este proyecto fue diseñar una estrategia que permita generar un programa de “CRM” o Administración de las Relaciones con los Clientes, la cual sea de utilidad para todo tipo de empresas, en especial para las involucradas en el negocio de Alimentos y Bebidas, para la formación de divisiones relacionadas al Servicio al Cliente.

La implementación de una iniciativa para la Administración de las Relaciones con los Clientes, es la solución a futuro para muchas de las corporaciones no sólo a nivel de Guatemala, sino del mundo entero.

En este proyecto se trasladó información detallada, de la importancia de generar relaciones sólidas y duraderas con los clientes. Para esto, surge a inicios de los noventa el “CRM”, por sus siglas en inglés “*Customer Relationship Management*”, o la Administración de las Relaciones con los clientes, propone alinear los recursos de las organizaciones y disponer de toda su capacidad en cada contacto con el cliente, con el fin de entender, anticiparse y responder a las necesidades del mismo, para transformar las transacciones simples en pequeños pasos para la construcción de una estrecha relación entre el cliente y la empresa.

Estas soluciones son planteadas desde la concepción del proyecto como tal, así como el análisis de su implementación por medio de los recursos básicos, con los que puede contar una organización. No representa inversiones millonarias, procesos complicados, formatos

sofisticados, ni mucho menos. Este proyecto ofrece soluciones prácticas, utilizando los recursos, que a lo mejor no están siendo del todo utilizados, dentro de la corporación.

El reto para las compañías dedicadas al negocio de Alimentos y Bebidas, es replantear las relaciones claves entre los negocios y sus clientes. En el presente proyecto se plantea información clara sobre las herramientas que pueden apoyarle para implementar esta gestión, otorga soluciones rápidas utilizando la tecnología como principal herramienta.

Sobre los procedimientos de control, ejecución y demás sistemas que se deben implementar para el manejo de los datos obtenidos, se plantean soluciones que permitirán a las empresas, cruzar información de acuerdo a sus necesidades para así obtener los mejores resultados de los análisis que puedan efectuarse.

La utilización de esta herramienta garantiza poder clasificar la información en la forma que se desee para así facilitar el proceso de los datos para la implementación de medidas correctivas.

El poder identificar las áreas de mejora, basados en los resultados obtenidos de las experiencias del consumidor con nuestros productos y servicios nos permite generar una estructura de información acerca de nuestros clientes y sus necesidades, lo cual facilita de sobremanera el procedimiento y los métodos que una empresa pueda utilizar para la búsqueda de la excelencia.

INDICE

Dedicatoria	i
ABSTRACT	ii
Capítulo 1. Introducción	1
Capítulo 2. Información del Proyecto	3
2.1. Antecedentes	3
2.2. Problema	6
2.2.1. Árbol de Problemas	7
2.2.2. Árbol de Objetivos	7
2.2.3. Diagnóstico	8
2.2.4. Análisis de Alternativas de Solución	8
2.3. Objetivos de la Investigación	10
2.3.1. Objetivo General	10
2.3.2. Objetivos Específicos	10
2.4. Justificación de esta investigación	10
2.5. Marco Teórico Conceptual	12
Fases de la Estrategia “CRM”	18
El “CRM” y las Herramientas Para la Gestión de las Relaciones con los Clientes	20
Marketing Uno A Uno	21
Marketing Relacional	22
Marketing de Base de Datos	23
Marketing Directo	24
Capítulo 3. Estudio de Mercado	25
3.1. Objetivos de la Investigación	27
Marketing de Transacciones vrs. Marketing de Relaciones	27
3.1.1. Definición del Producto	28
3.1.2. Producto Principal y Subproductos	29
3.2. El área del mercado	30
3.2.1. Población consumidora	30
3.3. Comportamiento de la Demanda	30

a. Situación Actual	31
b. Situación Futura	38
3.4. Comportamiento de la Oferta	38
3.5. Análisis de la Comercialización	39
a. Canales de Comercialización	39
b. Capacidad de Competencia del Proyecto	39
c. Oferta Potencial del Proyecto	40
Capítulo 4. Estudio Técnico	41
4.1. Tamaño	41
a. Capacidad del Proyecto	42
b. Condicionantes	42
4.2. Determinación de los Objetivos del Plan	42
4.3. Obras Físicas	43
a. Requisitos de la Obra	43
b. Costos Unitarios de los Elementos de la Obra	43
4.4. Formato de Plataforma	44
a. Descripción del Proceso	44
b. Flujograma del Proceso Total	45
4.5. Difusión Interna	45
4.6. Calendario	46
4.7. Resumen	48
Capítulo 5. Estudio Administrativo-Legal	49
5.1. Estructura Administrativa	49
a. Reportes para Control	49
b. Estructura Organizacional	49
c. Organigrama Organizacional	50
5.2. Descripción y Perfil de Puestos	51
5.3. Resumen	52
Capítulo 6. Estudio Financiero	53
6.1. Análisis de Costos	53
a. Costos de la inversión física	53

b. Costo total de la operación	54
6.2. Análisis de ingresos	54
a. Venta de producto por año	54
b. Transacciones por año	54
c. Ticket promedio por año	55
6.3. Recursos financieros para inversión	55
a. Calendario de las inversiones	55
b. Estructura y fuentes de financiamiento	56
6.4. Evaluación Económica	56
a. Relación beneficio/costo	56
b. Recuperación de la inversión	57
6.5. Resumen	59
Conclusiones	60
Recomendaciones	61
Bibliografía	62



Capítulo 1. Introducción

A finales de los 90's, el mundo de los negocios comienza a cambiar, el surgimiento del Internet, el "e-commerce" y la tecnología "web" llevan a las compañías a replantear su enfoque estratégico, el cual había sido hasta ese entonces orientado al producto, y se asume un enfoque orientado al cliente que de alguna manera busca establecer una relación a largo plazo, para garantizar al mismo tiempo su lealtad.

Los clientes por su parte, se vuelven más exigentes y el proceso del "marketing" como consecuencia cambia, ahora se debe descubrir primero la necesidad del cliente, antes de generar el producto o servicio que le satisfaga y luego este producto se debe vender.

Para lograr estos cambios son necesarias herramientas tecnológicas, que manejen enormes volúmenes de información y brinden servicios de muy alta calidad, es aquí donde surge la necesidad del "CRM" ("Customer Relationship Management") o "marketing" relacional.

Wayland y Cole (1997) expresan que antes de 1990, el principal interés de las compañías se enfocaba en el desempeño de las transacciones de negocio con los clientes, sin embargo, después de 1990, las empresas empezaron a enfocar sus intereses en aspectos de cómo tener una relación positiva con el cliente, cómo mantener su lealtad y cómo agregar valor.

El surgimiento del “*e-commerce*” cambió muchos aspectos de los negocios en existencia y generó nuevas compañías con innovadores modelos de negocio, con diferentes oportunidades y procesos.

El reto de las compañías ya existentes está en replantear sus relaciones claves de negocios entre las organizaciones y sus clientes, así sugieren Pan y Lee (2003).

El entorno se muestra cada vez más competitivo y la diferenciación por producto se denota más complicada, por lo que las empresas se ven la necesidad de dirigir sus esfuerzos hacia la diferenciación en el servicio, así lo afirman Pan y Lee (2003). La mayoría de las compañías confrontan una creciente y sofisticada cartera de clientes que demandan altos niveles de servicio y tiempos muy cortos de respuesta a través de los múltiples canales de acceso.

Las herramientas de gestión de relaciones con los clientes, son las soluciones tecnológicas que permitirán desarrollar la teoría del mercadeo.

Actualmente muchas empresas están desarrollando este tipo de iniciativas. Según un estudio realizado por Cap Gemini Ernest & Young, realizado en noviembre del año 2001, el 67% de las empresas europeas ha puesto en marcha una iniciativa de gestión de clientes (“*CRM*”).

Capítulo 2. Información del Proyecto

2.1. Antecedentes

En la actualidad las organizaciones se enfrentan con el reto de satisfacer las necesidades de su cliente. Esto debido a la imperante búsqueda del uso de bienes y/o servicios para realizar las actividades cotidianas. El cliente se vuelve entonces la razón de ser de la empresa, lo cual representa un punto de atención constante. En el negocio de alimentos y bebidas este punto se vuelve más crítico en el momento que el consumidor aumenta sus expectativas en cuanto a producto y servicio se refiere, pues la constante actividad y comunicación de la categoría va despertando su interés y aumentando sus niveles de exigencia luego de las experiencias que se tienen con un marca o producto determinado.

Esto ha generado una actividad constante dentro del segmento de alimentos y bebidas debido a la búsqueda permanente de información que permita superar las expectativas del consumidor.

Debido a esto, el restaurante, con el afán de mejorar su servicio, calidad de productos y atención al cliente implementó la hoja de “evaluación de los clientes”. Esta evaluación se realiza por medio de una hoja de sugerencias, la cual el cliente llena, calificando los servicios y productos en los rangos establecidos y también emitiendo sus comentarios sobre aspectos específicos del servicio, productos y atención al cliente.

Luego que el cliente llena dicha sugerencia, la deposita en el buzón y la Gerencia Operativa se encarga de recopilarla y trasladarla a oficinas centrales. Al llegar a oficinas se ingresan y se les da el trámite según corresponda el comentario emitido por el cliente.

Con el avance de la tecnología cada día, la ciencia de la información pone a disposición de las empresas herramientas más poderosas para llevar a cabo sus operaciones. En este trabajo se

expondrá materia cercana a ciertas metodologías nacientes en el campo de mercadeo que facilitan el operar de las organizaciones.

El “*CRM*” interesa por sus siglas desconocidas y la popularidad de ellas en el mundo empresarial, hay bastante literatura que se refiere al “*CRM*”, que trata el tema como algo innovador; la verdad, creo que es el tema mas antiguo en el ámbito del mercadeo: “la relación personal entre una empresa y sus clientes”. Si bien es cierto que con el advenimiento de las economías de escala y el desarrollo de la Revolución Industrial en los ultimo siglos de nuestra historia, los mercados se han hecho cada vez más grandes, las relaciones entre las grandes empresas y sus clientes se han ido enfriando y distanciando en el tiempo, convirtiendo a las corporaciones en “Gigantes Monstruos Fríos sin Corazón” que solo piensan en obtener utilidades a como dé lugar.

Cuando se decidió hacer un trabajo sobre el “*CRM*” se determinó que este concepto no funciona solo, sino que forma parte de la teoría del marketing relacional, así que se reunió información de todo el proceso y se colocó en el trabajo a fin de que el lector entienda en qué parte del proceso entra el concepto de “*CRM*”.

La industrialización de los procesos y la sistematización de las tareas han convertido a las grandes compañías en gigantes con procesos eficientes y bajos costos de operación, pero se han alejado en las relaciones personales con sus clientes; es la razón porqué todavía existen los viejos pequeños negocios que conocían por su proximidad al cliente no solo a nivel comercial sino a nivel personal. Los típicos negocios pequeños que siempre han existido y siempre han conservado su pequeña clientela, ¿Cómo lo han hecho?, ¿Cómo han sobrevivido de ser devorados por monstruos como los Hipermercados, que tienen mejores precios y productos?, la respuesta es sencilla: Han sabido construir relaciones personales estrechas con sus clientes. Estos pequeños empresarios conocen los nombres de sus clientes, conocen sus costumbres, sus problemas, sus aspiraciones, sus ideales. A través de los años han construidos fuertes relaciones con sus clientes y esto los ha dejado sobrevivir en el mundo.

El crecimiento de las grandes corporaciones y el desarrollo de la economía ha hecho crecer a las grandes empresas, pero en la actualidad tienen un problema en común: con la globalización y la apertura de los mercados, la competencia entre estos gigantes se ha vuelto verdaderamente feroz. Tanto es así que de las grandes multinacionales de los años 80 hoy no queda casi nada; casi todas han sufrido cambios drásticos, fusiones, quiebras, adquisiciones por parte de otros, reducciones de personal, redimensionamientos, alianzas, etc., todas para poder sobrevivir en el mundo económico. Cada día, el ambiente es más inestable y la única seguridad que una empresa perdure en el tiempo es que sus clientes sean fieles a sus productos (Barnes, 2001).

Las investigaciones en mercadeo han llegado a la conclusión que la mejor forma de mantener a sus clientes fidelizados es conocerlos como los conoce el vendedor de la esquina o el panadero, teniendo información de ellos y preguntarles: ¿Qué desean de nosotros como empresas? A partir del advenimiento del mundo de la informática con su velocidad de procesamiento de datos, han proliferado los sistemas informáticos que se dedican a recopilar información de los clientes en grandes bases de datos, la pregunta es, ¿Qué hacer con todos esos datos? Todo el mundo sabe que son importantes pero ¿cómo utilizarlos? (Filler, 2002)

La solución surge de un concepto teórico que se llama el marketing relacional que se refieren al marketing enfocado a las relaciones con los clientes. Esta teoría junto a las herramientas informáticas son la base del surgimiento de nuevas técnicas de marketing en donde la más popular es el “CRM”, que es la aplicación conjunta de las teorías del marketing relacional junto con las herramientas de informática que faciliten su aplicación. (Fornell, 2001)

2.2. Problema

La organización ha hecho uso de herramientas, para poder obtener información sobre su consumidor, sus comentarios, sus expectativas y sus necesidades. Esta herramienta consiste básicamente en una boleta de sugerencias, la cual es utilizada para que el cliente evalúe los servicios y productos obtenidos dentro del restaurante. Este ha sido un factor muy importante dentro de un mundo de negocios cada vez más competitivo y globalizado.

La razón principal de usar la herramienta de “*CRM*” es buscar conocer la opinión del consumidor y así minimizar los problemas de servicio y/o producto, permitiendo revisar los procesos internos y mejorar la operación, sin embargo, los clientes están emitiendo observaciones dentro de las sugerencias, indicando su descontento, pues al día de hoy desconocen qué tipo de seguimiento se le da a las sugerencias que depositan en cada restaurante. Esto ha generado que los clientes ya no se tomen el tiempo de llenar el formato.

Adicionalmente en el restaurante no se está capitalizando sobre esta base de datos, pues no informa ni agradece al cliente por emitir sus comentarios y sugerencias lo cual permitiría iniciar una relación directa con el mismo y así generar un canal directo de comunicación que permita integrar promociones dirigidas e implementar un programa de cliente frecuente para consolidar la relación con los clientes actuales.

La empresa ya estableció un medio de interacción con sus clientes, a través de la “boleta de sugerencias” pero debe optimizar este recurso para así mantener una brecha mínima entre el consumidor y el establecimiento. En otras palabras, se debe cuidar la administración de las relaciones con los clientes. Esto implica que una organización debe tener muy en mente que es más fácil manejar una retención de clientes que el atraer nuevos. Esto se puede lograr a través de una herramienta que ayude a conocer y segmentar a los clientes, como es el caso del “*CRM*” o Administración de las Relaciones con los Clientes, el cual propone la creación de bases de datos para identificar quiénes son sus clientes claves y cómo llegar a ellos de una mejor manera.

2.2.1. *Árbol de Problemas*

Relación Causa – Efecto

- Sin seguimiento interno a las sugerencias – Poca oportunidad de mejora
- Descontento del consumidor – Indiferencia al formato de sugerencias.
- Poco conocimiento de la opinión del consumidor – No minimizar los problemas de producto y/o servicio.
- Sin agradecimiento a los clientes – No existe relación directa ni estrecha con el consumidor.

Conclusión:

Desaprovechamiento de la fuente de información que otorga el cliente.

2.2.2. *Árbol de Objetivos*

Relación Medios – Fines

- Seguimiento a las sugerencias internamente – Mejora constante en productos y/o servicios.
- Mayores comentarios de clientes – Interés del consumidor por emitir su opinión.
- Conocimiento del consumidor – Minimizar los problemas en productos y/o servicios.
- Agradecimiento al cliente – Relación estrecha con el consumidor.

Conclusión:

Administración de las relaciones con los clientes.

2.2.3. Diagnóstico

Áreas de Influencia

- Condado Concepción
- C.C. Majadas
- C.C. Gourmet Center
- Autopista a Palín
- Escuintla
- Mazatenango
- Xela – C.C.Santa María

2.2.4. Análisis de Alternativas de Solución

Situación sin proyecto:

- Razones para solucionar el problema:
 - Poca credibilidad con el consumidor.
 - Falta de seguimiento a las sugerencias del consumidor.
 - Pocas medidas correctivas en producto y/o servicio.

- Costos de no solucionar el problema:
 - Baja considerable en ventas por descontento de los clientes.
 - Publicidad de boca en boca no favorable para la marca.

Situación con proyecto:

- El proyecto contribuye a la solución en varias medidas:
 - Permite canalizar y darle seguimiento correcto a las sugerencias.
 - Permite clasificar a los clientes según sus comentarios.

- Beneficios:
 - A la corporación.
 - Al consumidor (Programa de Cliente Frecuente).

- Localización y área de influencia:
 - 8 Restaurantes.
 - Capital e interior.
 - 100,000 clientes mensuales. (Reporte estadísticas 2006-2007).

- Tecnología propuesta:
 - Plataforma en Excel, costos bajos y rápida implementación.

2.3. Objetivos de la Investigación

2.3.1. Objetivo General

Diseñar una estrategia que permita generar un programa de “CRM” o Administración de las Relaciones con los Clientes.

2.3.2. Objetivos Específicos

1. Describir qué es una estrategia de Administración de las Relaciones con los Clientes.
2. Generar formato y la estructura de la información acerca de los clientes y procedimiento que la empresa debe utilizar para su manejo.
3. Investigar la percepción que el cliente tiene del restaurante, sus productos y servicios, en base a sus experiencias.
4. Identificar las áreas de mejora en la relación cliente-empresa.

2.4. Justificación de esta investigación

En la actualidad, un modelo de “CRM” o Administración de las Relaciones con los Clientes, se ha convertido en una de las principales herramientas en las que se apoyan las empresas para

solucionar diversos problemas que surgen a partir de un mercado altamente exigente, segmentado, saturado y competitivo.

El “*CRM*” o Administración de las Relaciones con los Clientes, es la combinación de estrategias, procesos y cambios tecnológicos que una organización efectúa en base a la información de sus clientes para utilizarla como un medio para maximizar la satisfacción y la retención de los mismos. (Greenberg, 2001)

La cultura de la implementación de estos programas de administración, ha revolucionado las estrategias de negocios, por lo tanto, no hay duda que el “*CRM*” se ha convertido en un medio importante que ayuda primordialmente a conocer y segmentar a los clientes. Por ello, se determinará qué ventajas proporciona el uso de esta estrategia a una empresa y sobre todo qué beneficios le resultarán a la misma, y en consecuencia a sus clientes, en cuanto al servicio o al producto recibido.

La investigación es factible a raíz de que en los últimos años las organizaciones han buscado metodologías que hagan posible la retención de clientes. Aspecto que se ha convertido en uno de los principales objetivos de las mismas. Así, el “*CRM*” es un medio que se presume puede ayudar a alcanzar dicha meta, pues su impacto desde el momento en que surgió, ha proporcionado resultados muy exitoso (Foss y Stone, 2001).

El propósito fundamental de las estrategias relacionadas con la administración de los clientes, es que tengan un impacto sobresaliente en el desempeño de los negocios, sobretodo en el aumento de ventas. Por ello, se ha considerado trascendente estudiar si la relación del uso del “*CRM*” incrementa la posibilidad de establecer un resultado positivo en los factores mencionados anteriormente.

Al final del camino, aún con todos los avances tecnológicos y cambios económicos, la esencia de un determinado negocio será y seguirá siendo el retener consumidores por medio de

satisfacer sus necesidades y superar sus expectativas. Por lo tanto un proyecto de “CRM” apoya en todo sentido a hacer realidad este objetivo, que en los últimos años se ha convertido en la base fundamental de toda empresa exitosa.

En el presente proyecto se expondrá una alternativa para administrar las relaciones con los clientes por parte del restaurante. Se pretende encontrar áreas de mejora y poder diseñar y aplicar una estrategia de “*Customer Relationship Management*” (“CRM”) formal, lo cual sin lugar a dudas puede marcar la pauta para el inicio de una mejor estrategia de mercado.

2.5. Marco Teórico Conceptual

Galbreath y Rogers (2003), definen al “CRM” como el conjunto de actividades que desempeña un negocio para identificar, calificar, adquirir, desarrollar y retener de forma creciente y constante la lealtad de los clientes y sus ventajas de entregar el producto o servicio solicitado, a la persona correcta, por el canal adecuado, en el tiempo prometido y al precio justo.

Según Deck (2001), el “CRM” es una estrategia para aprender más acerca de las necesidades de los clientes y sus comportamientos y con esa información poder desarrollar una estrecha relación con los clientes, que garantizará el éxito del negocio.

El implementar el “CRM” permite recopilar un volumen de información acerca de los clientes, ventas, efectividad del marketing, respuestas y tendencias del mercado. Este método propone alinear los recursos de las organizaciones y disponer de toda su capacidad en cada contacto con el cliente, con el fin de entender, anticiparse y responder a las necesidades del mismo, para transformar las transacciones simples en pequeños pasos para la construcción de una estrecha relación entre el cliente y la empresa.

Se puede concluir entonces, diciendo que el “CRM” es el proceso de gestión que busca desarrollar y mantener la relación con los clientes en forma individual y así generar valor tanto

para el cliente como para la firma, con el uso de la base de datos, con herramientas de soporte a la decisión y técnicas de comunicación interactiva.

Las herramientas de gestión de relaciones con los clientes (Customer Relationship Management "*CRM*") son las soluciones tecnológicas para conseguir desarrollar la "teoría" del marketing relacional. El marketing relacional se puede definir como "la estrategia de negocio centrada en anticipar, conocer y satisfacer las necesidades y los deseos presentes y previsibles de los clientes".

Actualmente, gran cantidad de empresas están desarrollando este tipo de iniciativas. Según un estudio realizado por Cap Gemini Ernest & Young de noviembre del año 2001, el 67% de las empresas europeas ha puesto en marcha una iniciativa de gestión de clientes ("*CRM*").

En el proceso de remodelación de las empresas para adaptarse a las necesidades del cliente, es cuando se detecta la necesidad de replantear los conceptos "tradicionales" del marketing y emplear los conceptos del marketing relacional:

1. Enfoque al cliente: "el cliente es el rey". Este es el concepto sobre el que gira el resto de la "filosofía" del marketing relacional. Se ha dejado de estar en una economía en la que el centro era el producto para pasar a una economía centrada en el cliente.
2. Inteligencia de clientes: Se necesita tener conocimiento sobre el cliente para poder desarrollar productos /servicios enfocados a sus expectativas. Para convertir los datos en conocimiento se emplean bases de datos y reglas.
3. Interactividad: El proceso de comunicación pasa de un monólogo (de la empresa al cliente) a un diálogo (entre la empresa y el cliente). Además, es el cliente el que dirige el diálogo y decide cuando empieza y cuando acaba.
4. Fidelización de clientes: Es mucho mejor y más rentable (del orden de seis veces menor) fidelizar a los clientes que adquirir clientes nuevos. La fidelización de los clientes pasa a ser muy importante y por tanto la gestión del ciclo de vida del cliente.

5. El eje de la comunicación es el marketing directo enfocado a clientes individuales en lugar de en medios "masivos" (TV, prensa, etc.). Se pasa a desarrollar campañas basadas en perfiles con productos, ofertas y mensajes dirigidos específicamente a ciertos tipos de clientes, en lugar de emplear medios masivos con mensajes no diferenciados.

6. Personalización: Cada cliente quiere comunicaciones y ofertas personalizadas por lo que se necesitan grandes esfuerzos en inteligencia y segmentación de clientes. La personalización del mensaje, en fondo y en forma, aumenta drásticamente la eficacia de las acciones de comunicación.

7. Pensar en los clientes como un activo cuya rentabilidad muchas veces es en el medio y largo plazo y no siempre en los ingresos a corto plazo. El cliente se convierte en referencia para desarrollar estrategias de marketing dirigidas a capturar su valor a lo largo del tiempo.

Realmente, el marketing relacional es algo que se ha venido haciendo durante siglos. Si no, piense en el tendero de la esquina. Cuando va a comprar siempre le reconoce, le saluda por su nombre y le aconseja (le hace ofertas personalizadas) en función de sus últimas consultas y compras.

El reto actual es conseguir conocer a los clientes y actuar en consonancia cuando en lugar de tener 50 clientes como tiene el tendero, se tienen 1.000, 5.000, 50.000 o 500.000.000. Esta posibilidad la ofrece la tecnología. Hasta que no han existido las soluciones de "CRM" y las bases de datos, era inviable conocer y personalizar mensajes a 50.000 clientes.

Los objetivos del marketing relacional y las soluciones "CRM" son:

- Incrementar las ventas tanto por incremento de ventas a clientes actuales como por ventas cruzadas
- Maximizar la información del cliente
- Identificar nuevas oportunidades de negocio
- Mejora del servicio al cliente

- Procesos optimizados y personalizados
- Mejora de ofertas y reducción de costos
- Identificar los clientes potenciales que mayor beneficio generen para la empresa
- Fidelizar al cliente, aumentando las tasas de retención de clientes
- Aumentar la cuota de gasto de los clientes

En este contexto, es importante destacar que Internet, sin lugar a dudas, ha sido la tecnología que más impacto ha tenido sobre el marketing relacional y las soluciones de “CRM”. A continuación, se desarrolla la contribución de Internet al marketing relacional:

- Importante disminución de los costos de interacción
- Bidireccionalidad de la comunicación
- Mayor eficacia y eficiencia de las acciones de comunicación.
- Inteligencia de clientes
- Públicos muy segmentados.
- Personalización y marketing 1 a 1
- Capacidad de comunicar con cualquier sitio desde cualquier lugar
- Mejora de la atención al cliente. Funcionamiento 24 horas, 365 días
- Mejora de los procesos comerciales

Sin embargo, aunque la tecnología sea la herramienta para el desarrollo de la filosofía, nunca puede dejarse un proyecto “CRM” en manos de ella. Es muy importante destacar que para alcanzar el éxito en este tipo de proyectos se han de tener en cuenta los cuatro pilares básicos en una empresa: Estrategia, Personas, Procesos Y Tecnología. Estos conceptos se desarrollan a continuación:

1. Estrategia: Obviamente, la implantación de herramientas “CRM” debe estar alineado con la estrategia corporativa y estar en consonancia de las necesidades tácticas y operativas de la misma. El proceso correcto es que “CRM” sea la respuesta a los requerimientos de la estrategia en cuanto a la relaciones con los clientes y no que se implante a la fuerza sin que sea demasiado coherente con ella.

2. **Personas:** La implantación de la tecnología no es suficiente. Al final, los resultados llegarán con el correcto uso que hagan de ella las personas. Se ha de gestionar el cambio en la cultura de la organización buscando el total enfoque al cliente por parte de todos sus integrantes. En este campo, la tecnología es totalmente secundaria y elementos como la cultura, la formación y la comunicación interna son las herramientas clave.
3. **Procesos:** Es necesaria la redefinición de los procesos para optimizar las relaciones con los clientes, consiguiendo procesos más eficientes y eficaces. Al final, cualquier implantación de tecnología redundará en los procesos de negocio, haciéndolos más rentables y flexibles.
4. **Tecnología:** También es importante destacar que hay soluciones “CRM” al alcance de organizaciones de todos los tamaños y sectores aunque claramente la solución necesaria en cada caso será diferente en función de sus necesidades y recursos.

Como resumen, antes de adentrarse en un proyecto “CRM” es importante tener claro qué objetivos empresariales se quieren conseguir. Tras esa clara definición, es el momento de abordar las soluciones tecnológicas. Además, se debe hacer un análisis previo de la inversión y un seguimiento de los resultados de la misma.

El “*Customer Relationship Management*” o administración de relación con los clientes, es una denominación tomada de la industria informática, acerca de una concepción que se fundamenta en los mismos principios que ha propuesto el marketing uno a uno, en el sentido de contar como base para su implementación con una organización cuyas áreas de gestión estén estructuradas en función de los consumidores o usuarios, a partir de metodologías y programas relacionados con el uso de tecnología computacional y el Internet, diseñando soluciones de “CRM”, que reconocen la interacción entre los clientes internos y los clientes externos para la generación de una percepción positiva de la organización.

El “CRM” se basa en aplicaciones que sistematizan los procesos asociados a la gestión de la información de los clientes, apoyándose en herramientas informáticas de planeación, sistemas

de ayuda en la toma de decisión, administración de la fuerza de ventas y gestión de base de datos, entre otras.

Como todos los eventos asociados a la conservación y fidelización de los clientes, el “CRM” tiene una visión de largo plazo, fundamentada en las estrategias de mercadeo, ventas y servicio al cliente, que conducen a la creación de una cultura de servicio en toda la organización, llegando a adoptar esquemas de reingeniería de procesos que sean necesarios para tal fin.

Quizás el elemento central que diferencia al “CRM” de otras concepciones, está relacionado con su notorio soporte en soluciones de origen tecnológico y de informática que involucran toda la organización, automatizando todos aquellos procesos susceptibles de ser programados y regularizados con este criterio, por supuesto siguiendo las directrices marcadas por la política empresarial y procurando el cumplimiento de los objetivos económicos de naturaleza corporativa.

Dado que el “CRM” supone sistematizar una amplia gama de procesos, habrá que tener suficiente claridad sobre cuáles serán seleccionados, haciendo una evaluación que permita verificar si éstos ya han sido validados y se encuentran debidamente documentados, en coherencia con los lineamientos institucionales y el objetivo de mejorar las diferentes etapas de trabajo del equipo comercial, priorizando el impacto que se logre en el mercado por encima del impacto tecnológico que pueda implicar.

De otra parte, habrá que hacer uso de una “tecnología inteligente”, conformada por programas modularizados que pueden ser fácilmente integrados a las bases de datos existentes, buscando la compatibilidad con los sistemas en red en los casos a que haya lugar.

Otro criterio que es importante considerar está asociado con la participación de los clientes externos, en la medida que su nivel de involucramiento dará mayor certidumbre al momento de estructurar estrategias que busquen satisfacer sus necesidades y expectativas.

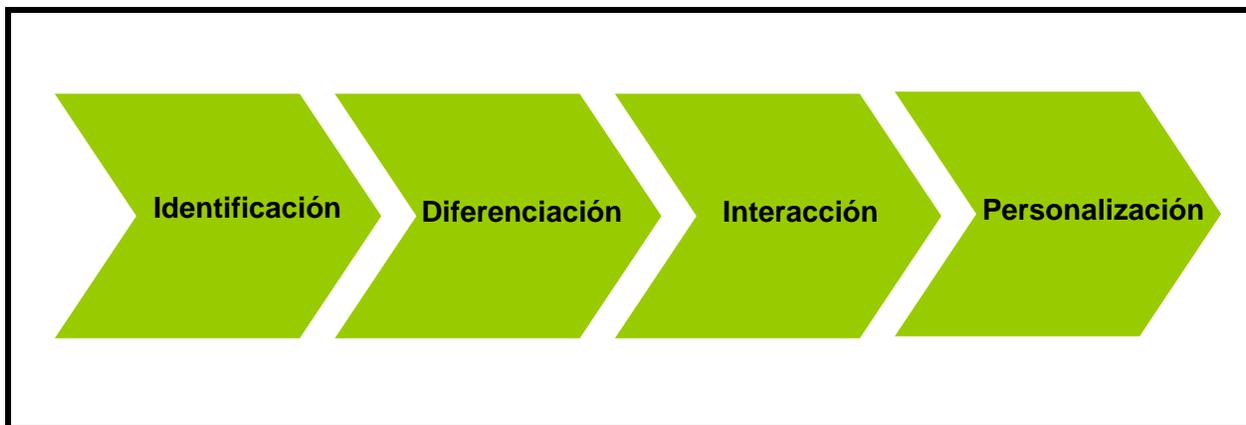
En este desarrollo, cobra especial importancia la intervención activa de los clientes internos, que adquieren ahora la connotación de usuarios del sistema, al momento de validar los procedimientos que los involucran, brindándoles un entrenamiento y capacitación adecuados para facilitar la operativización de los procesos automatizados, dado que estos esquemas pueden significar cambios en los hábitos de trabajo.

Por supuesto las actividades formativas se deben acompañar de acciones que estimulen y motiven al equipo de trabajo en la adopción del sistema CRM., con base en labores de mercadeo interno y la utilización permanente de medios de comunicación interactivos para con todos los funcionarios de la organización.

Fases de la Estrategia “CRM”

Las empresas se han visto obligadas a conocer las prioridades para atraer y retener a los clientes. La filosofía de gestión empresarial denominada “Gestión de Relaciones con los Clientes”, conjuga estrategia y tecnología con la finalidad de conocer al cliente y establecer una interacción y comunicación de doble vía con el objetivo último de mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos comerciales que incrementen el valor tanto para la empresa como para el cliente.

Partiendo del principio que el “CRM” busca establecer relaciones más cercanas e interacciones entre una empresa y sus clientes más importantes, se definen las 4 fases que conforman esta táctica.



- **Identificación:** El primer paso es la estrategia “CRM” consiste en identificar los clientes que se quiere retener. Se debe centrar en los que presentan un mayor valor actual para la empresa y en aquellos que ostentan un potencial superior, es decir, se tiene que conocer a los clientes. A la hora de valorar la lealtad de un cliente se debe tener en cuenta, igualmente, las posibilidades de elección que tiene. En mercados poco competitivos donde la oferta es limitada, los clientes son fácilmente retenidos, incluso cuando su nivel de satisfacción es bajo, debido a que hay pocos productos sustitutivos. En este sentido, la estrategia de “CRM” busca la fidelidad del cliente basada en su satisfacción, de ahí que su clave sea conseguir la satisfacción de los clientes como base para la construcción de relaciones a largo plazo que se traduzcan en un valor superior para la empresa.
- **Diferenciación:** Una vez que se han identificado los clientes con los que quiere implicar en una relación duradera, el siguiente objetivo consiste en profundizar el conocimiento sobre ellos. Para tener un conocimiento completo debe escucharlos. Se trata básicamente de obtener y analizar información de forma sistemática para diferenciar los clientes más valiosos, reconociendo sus preferencias, gustos, patrones de comportamiento, en resumen, consiste en poner de manifiesto las características distintivas del cliente que lo hacen único.
- **Interacción:** Si requiere alcanzar una visión 360 grados del cliente, no solamente tiene que dialogar con él sino que también debe interactuar con él. El monólogo característico del marketing de transacciones deja paso al diálogo definitorio de la

orientación del cliente. Es esta una de las diferencias más importantes entre estos dos enfoques del marketing, pero no la única. La empresa debe aprovechar cada punto de contacto para acercarse al consumidor, obtener información y consolidar su relación con él.

- **Personalización:** A partir del conocimiento generado en fases precedentes, los clientes deberían recibir un tratamiento personalizado acorde con su valor para la empresa, mediante una metodología de personalización masiva. Para adaptar las ofertas a las necesidades y deseos del cliente, necesita contar con su colaboración, obtener su retroalimentación e incorporarla a la operativa de la empresa para llegar a él con el producto que quiere, llamándolo por su nombre y por el canal de comunicación más adecuado. Esta personalización conforma la mayor ventaja competitiva para la empresa y supone una barrera de salida para el cliente, puesto que ya se ha implicado con la compañía.

El “CRM” y las Herramientas Para la Gestión de las Relaciones con los Clientes

Toda la estructuración que ha tenido la empresa al enfocarse totalmente hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas de los consumidores o usuarios, al clientelizar la organización, perderían su impacto si el estratega no configura de manera simultánea proyectos que le permitan llevar a cabo una óptima gestión de las relaciones con los clientes, procurando la fidelización de los mismos.

Adicionalmente, la gerencia debe haber tomado conciencia de la necesidad e importancia de mantener una relación estable y duradera con los clientes, la cual se potencializa con la personalización e individualización de las relaciones, que entrarán a programarse gracias a la accesibilidad a nuevas tecnologías y en el marco de nuevos conceptos mercadológicos.

Desde el punto de vista de los referentes conceptuales, el marketing uno a uno, es el pilar fundamental sobre el cual se construyen una serie de conceptos derivados, como:

- Marketing relacional
- Marketing de base de datos
- Marketing directo integrado
- C.R.M. (Customer relationship management)
- E-commerce.

Marketing Uno A Uno

Se origina y se entiende a partir de la relación existente entre la empresa y sus clientes, con fundamento en el conocimiento de los hábitos de consumo, hábitos de compra y hábitos de comunicación de los consumidores o usuarios, a quienes se quiere fidelizar, logrando desde acciones de recompra y retorno, hasta convertirlos en fuente de información permanente sobre todos los eventos que inciden en la relación comercial y en la gestión misma de la empresa.

Con esta finalidad se acude a todos los mecanismos de comunicación posibles, para establecer relaciones interactivas que examinan las sugerencias y recomendaciones de los clientes, siempre procurando alcanzar estándares de calidad acordes con las expectativas del mercado, bajo criterios de mejoramiento continuo.

El objetivo central de las estrategias de marketing uno a uno, siempre estará ligado a establecer relaciones duraderas y de largo plazo con los clientes, generando incentivos que van más allá de las acciones estrictamente promocionales, a partir de la generación de estímulos ubicados en la órbita de lo personal y de lo familiar para crear vínculos afectivos con la organización.

Estas medidas deben ser dinámicas y sujetas a permanente revisión y actualización, en razón a que si no se renuevan tienden a perder su atractivo en el tiempo y pueden llegar a conducir a que el cliente considere alternativas presentadas por la competencia.

En ese sentido, se debe evitar que los clientes descubran otras opciones presentes en el mercado, ya que tratar de reconquistar su interés puede significar un importante esfuerzo adicional para la organización.

El marketing uno a uno, implica un abundante conocimiento de las características y comportamientos de los consumidores o usuarios, a partir de las investigaciones cuantitativas y cualitativas, a la vez que exige una clara diferenciación y priorización de los clientes, lograda en los procesos de micro segmentación.

Marketing Relacional

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

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

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

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

Marketing de Base de Datos

Reconociendo que es un tema que se ha venido mencionando recurrentemente, igualmente es válido entender que ninguna estrategia de mercadeo, ventas o servicio al cliente funcionaría adecuadamente sin contar con una base de datos actualizada.

Al abordar de manera particular su análisis se quieren resaltar las bondades de su estructuración, recordando que la identificación de los diferentes tipos de clientes es fundamental al momento de programar y llevar a cabo labores de inteligencia comercial, así como la adopción de las estrategias de conquista y la evaluación de los impactos alcanzados.

El marketing de base de datos corresponde a la gestión de un sistema que integra información relevante sobre todo tipo de clientes, utilizando análisis estadísticos e interpretaciones de orden subjetivo, para analizar y proyectar estrategias de marketing que estimulen las acciones de compra y los procesos de fidelización que tanto preocupan a las organizaciones.

Al hacer seguimiento de las relaciones que se establecen con cada uno de los clientes y confrontar contra los comportamientos históricos, tanto individuales como colectivos, se pueden adoptar medidas oportunas para disminuir las tasas de deserción, que de una u otra manera, no serían controlables si se careciera de una información oportuna sobre el estado actual de los clientes.

Con esto ya se ha generado la primera clasificación de las bases de datos al distinguir los clientes que conservan su vigencia en las relaciones con la empresa, de aquellos que no han

dado continuidad al acuerdo comercial o que han disminuido dramáticamente sus volúmenes y frecuencias de compra.

Por supuesto esta tarea se facilitará con la incorporación de la tecnología que está al alcance de los empresarios y que manejará información permanente sobre las acciones concretas de compra que adelanta cada cliente, así como también generará sábanas de información y cuadros consolidados sobre los comportamientos representativos de corte individual, grupo a grupo y general, en aquellos lapsos de tiempo que sean de interés del estratega.

Cuando las organizaciones asumen este tipo de marketing lo más seguro es que ya cuentan con la capacidad para diseñar y proveer bienes y/o servicios personalizados, desarrollar programas de micro marketing al igual que habrán anticipado la disponibilidad de una red de comunicación interactiva e incluso habrán estructurado programas de marketing relacional.

Marketing Directo

El marketing directo recoge la esencia de la interactividad entre la empresa y los clientes, dado que se instrumenta en el telemarketing, el correo directo y el uso del Internet, comunicando mensajes de difusión y persuasión que deberán derivar en una respuesta medible y verificable por parte de los clientes objetivo.

El marketing directo ha ganado un espacio significativo como componente estratégico en marketing, gracias a la evolución de la tecnología en telecomunicaciones y la informática, al igual que se ha visto favorecida por la permanente accesibilidad a software y hardware que ahora se diseñan exclusivamente para este tipo de instrumentos.

Este proceso se iniciará con la integración entre actividades de telemarketing y envíos por correo directo, para lograr algún impacto, creando la base para incorporar más adelante el uso del Internet.

En telemarketing, se puede acudir en primera instancia al de naturaleza receptiva o inbound, generado por los clientes y, en segunda medida, al outbound, que parte de la iniciativa de la empresa y debe ser muy dinámico y creativo.

En cada caso se buscará facilitar la comunicación entre la empresa y sus clientes, los clientes con la empresa, la empresa con otras empresas, la empresa con sus proveedores e incluso, los clientes de la empresa entre si.

Sin embargo, si se quiere lograr un buen impacto se deberá reforzar la estrategia de comunicación acudiendo al correo directo, bien sea de tipo convencional, por vía fax o por e-mail, respetando una serie de requisitos mínimos en el diseño, como:

- Diseño creativo
- Utilización permanente de papel membreteado
- Documento firmado por niveles gerenciales
- Presentación de un funcionario a contactar
- Carta nominal para cada cliente
- Comunicación de un solo mensaje por envío
- Envío de copias a cada directivo de una organización
- Legibilidad de los textos
- Conservación de los comprobantes de entrega
- Análisis de las causas de devolución de la correspondencia, Etc.

Siendo usual el tipo de comunicaciones que busca crear expectativas sobre algún evento o actividad de la empresa y estimular una respuesta por parte de los clientes.

Como se señalaba anteriormente, todo este conjunto de medidas serán reforzadas acudiendo al uso del Internet, aprovechando su dinámica interactiva, su actividad en tiempo real las veinticuatro horas del día y su carácter personalizado.

Para poder potencializar esta herramienta se hace necesario diseñar un sitio (website), que sirva de contacto y punto de referencia para toda la información que se quiere y se puede compartir con los clientes, bien sea a partir de un acceso libre y espontáneo o creando un extranet con acceso restringido.

En este tipo de sitios diseñados por las empresas, debe darse cabida no sólo a la información corporativa y comercial que interesa a la organización, sino que también deben incorporarse temáticas y enlaces que puedan ser llamativos para los clientes, en su condición de personas, miembros de una familia o integrantes de una sociedad, de tal manera que se estimule un acceso continuo a la página institucional.

Internet también brinda otras herramientas para la comunicación interactiva con los clientes, como son el Chat, audio Chat y video Chat con la posibilidad de crear grupos y comunidades que interactúen sobre temas sugeridos por la empresa o por los clientes.

En todo este escenario debe ser claro para el estratega que se acude al Internet como un instrumento articulado a un grupo de estrategias previamente diseñadas, en contra posición a una tendencia de otra naturaleza, que conduce a la creación de empresas virtuales y portales en Internet.

Capítulo 3. Estudio de Mercado

3.1. Objetivos de la Investigación

Ante la necesidad de conocer al consumidor, su percepción y sus experiencias con los productos y servicios que recibe por parte de la Corporación, se determina la importancia de implementar una herramienta que permita darle seguimiento a los comentarios emitidos por los clientes para garantizar una mejora constante en los procesos, minimizar los problemas en cuanto a servicio y producto se refieren, y estrechar la relación con el consumidor.

Se puede concluir entonces que la estrategia de “Marketing de Relaciones” será el pilar bajo el cual se construirá la estructura de esta estrategia. Para comprender el enfoque que se le dará a la investigación, a continuación cuadro comparativo de “Marketing de Transacciones” vrs. “Marketing de Relaciones”.

Marketing de Transacciones vrs. Marketing de Relaciones

Marketing de Transacciones	Marketing de Relaciones
<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque transaccional del intercambio. • Intercambio como función discreta. • Se centra en las ventas individuales. • Se orienta a las características de los productos. • Plantea una visión a corto plazo. • Poco énfasis en el servicio al cliente. • Bajo nivel de compromiso con los clientes. • Nivel moderado de contacto con los clientes. • La calidad se centra en el producto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque relacional del intercambio. • Intercambio como función continua. • Se centra en la retención de clientes. • Se orienta hacia los beneficios del producto. • Visión a largo plazo. • Gran énfasis en el servicio a cliente. • Alto nivel de compromiso con los clientes. • Alto nivel de contacto con los clientes. • La calidad es una preocupación de todos.

(Fuente: Moliner y Callarisa, 1997)

3.1.1. Definición del Producto

El producto consta de una tabla elaborada en Excel, la cual incluye los datos de la boleta de “Sugerencias” (Anexo 1) los siguientes campos:

- Nombre del restaurante
- Fecha
- Le servimos (tiempo de comida)
- Usted vino (quienes lo acompañaron)
- Calidad del Producto
- Servicio
- Higiene del restaurante
- Cortesía
- Rapidez

- Observaciones
- ¿Qué producto consumió?
- ¿Persona que lo atendió?
- Nombre
- Edad
- Dirección
- Zona
- Email
- Teléfono

La tabla de Excel contendrá filtros los cuales permitirán clasificar la información por restaurante, fecha, calidad del servicio, calidad del producto, limpieza del lugar. Estos filtros permitirán elaborar los reportes por área o departamento para luego trasladarse a los Directores y así tomar medidas correctivas dentro de cada división.

El énfasis debe ponerse en la estrategia de “CRM” y no en la tecnología que se utilice. (Khalil y Harcar, 1999).

3.1.2. Producto Principal y Subproductos

La función principal de la implementación de este tipo de sistema, es generar información para el enriquecimiento del negocio y la mejora de sus resultados. De acuerdo a cada filtro que se aplique, se procederá a generar un reporte en Excel. Dependiendo del comentario obtenido o de la división a la que haga referencia el comentario, se entregará dicho reporte a cada Director de área, el cual deberá estructurar un plan de “Mejora Continua”, en el cual deberá incluir toda la información obtenida en el reporte de sugerencias incluyendo las medidas correctivas a implementar así como el tiempo en el que esperar poder solventar la situación en referencia.

Adicionalmente, el desarrollar esta plataforma para evaluación del servicio y producto, permitirá desarrollar una base de datos, la cual permitirá generar un canal de comunicación directo con los clientes. Esta base de datos contendrá la siguiente información:

- Nombre completo
- Teléfono
- Correo Electrónico

De los datos obtenidos en la boleta de sugerencias, se utilizará el nombre completo y la dirección de correo electrónico, para hacer un primer envío de correspondencia con los clientes, agradeciendo el tiempo que se tomaron en llenar la sugerencia y comunicarles que se está trabajando para ellos, para poder atenderles mejor cada día y superar sus expectativas. Este será el primer filtro que se aplicará para poder ir formando esta base de datos la cual a mediano plazo permitirá poder implementar promociones dirigidas a este segmento específico, así como la evaluación de la implementación de un Programa de Cliente Frecuente, con beneficios específicos para la base de datos.

3.2. *El área del mercado*

3.2.1. *Población consumidora*

Por los departamentos relacionados con el proceso de “Atención al Cliente”, se puede definir que las áreas que podrían beneficiarse de implementar la plataforma “CRM” son:

- Producción: Las sugerencias en cuanto a calidad de producto, por sus ingredientes, por su proceso de elaboración, etc.
- Suministros: Las sugerencias en cuanto a presentación de los productos, calidad, tiempo de vida del producto.
- Cocina: Las sugerencias en cuanto a presentación, sabor, ingredientes, temperatura y manejo general de los productos.
- Recursos Humanos: Las sugerencias en cuanto a la calidad de servicio, atención, tiempo.
- Mercadeo y Ventas: Las sugerencias en cuanto a precio, calidad del servicio o productos.
- Operaciones: Las sugerencias en cuanto a infraestructura, áreas del restaurante, mobiliario, etc.

3.3. Comportamiento de la Demanda

Actualmente las Divisiones de la Corporación, participan en el Comité de Calidad, el cual permite analizar situaciones puntuales sobre productos en general (calidad, precio, sabor, componentes, etc.) y sobre situaciones puntuales en cuanto al servicio al cliente, pero no existe un sistema establecido con el cual se le dé seguimiento a cada uno de los aspectos que se tratan en dicha reunión. La implementación de la plataforma de “CRM” permitirá no solo conocer la información sino también trasladarla a las personas o divisiones responsables para garantizar la comunicación y la toma de medidas correctivas, pues luego de trasladar dicho reporte, deberán generar información sobre cómo, cuándo, dónde y en cuánto tiempo se corregirán los aspectos enumerados en dicho reporte.

a. Situación Actual

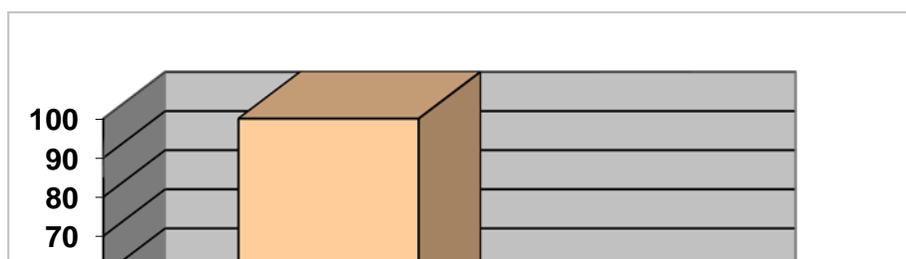
Para determinar la situación actual, se implementó una encuesta postal ([Anexo 2](#)) la cual fue enviada vía correo electrónico a los departamentos involucrados dentro del proyecto:

- Producción
- Suministros
- Cocina
- Recursos Humanos
- Mercadeo y Ventas
- Operaciones

De cada departamento fueron tomadas en cuenta dos personas. Adicionalmente se incluyó dentro de la muestra a las 6 personas que conforman la Junta Directiva, para tener una muestra total de 18 encuestados.

Pregunta No. 1

¿Conoce usted la boleta de sugerencias?



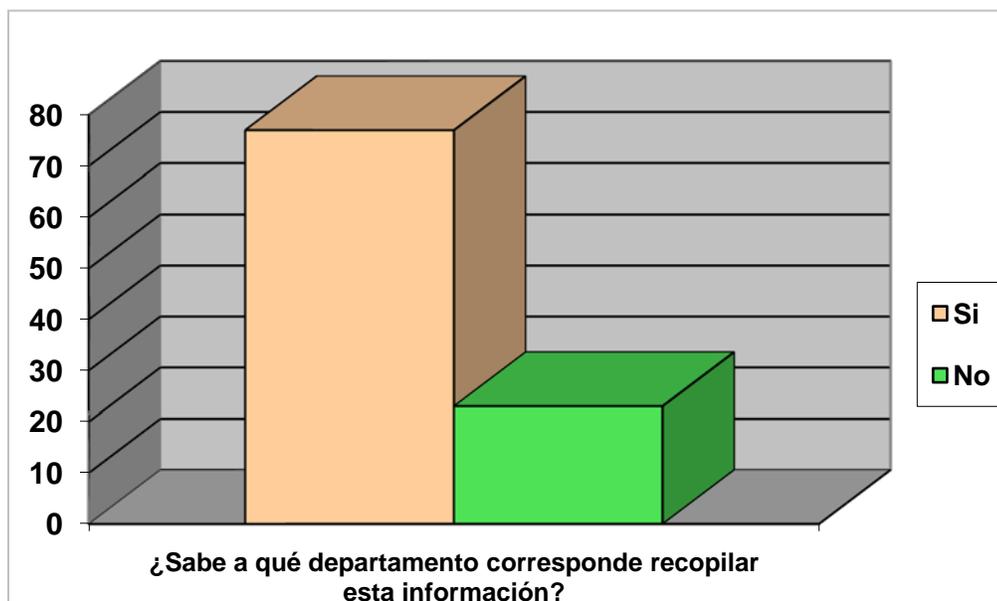
Fuente: Elaboración propia.

Base: 18

Se determinó que el 100% de las personas encuestadas conoce la existencia de la herramienta de la Boleta de Sugerencias. Esto facilitará la justificación y la implementación del proyecto de "CRM".

Pregunta No. 2

¿Sabe a qué departamento corresponde recopilar esta información?



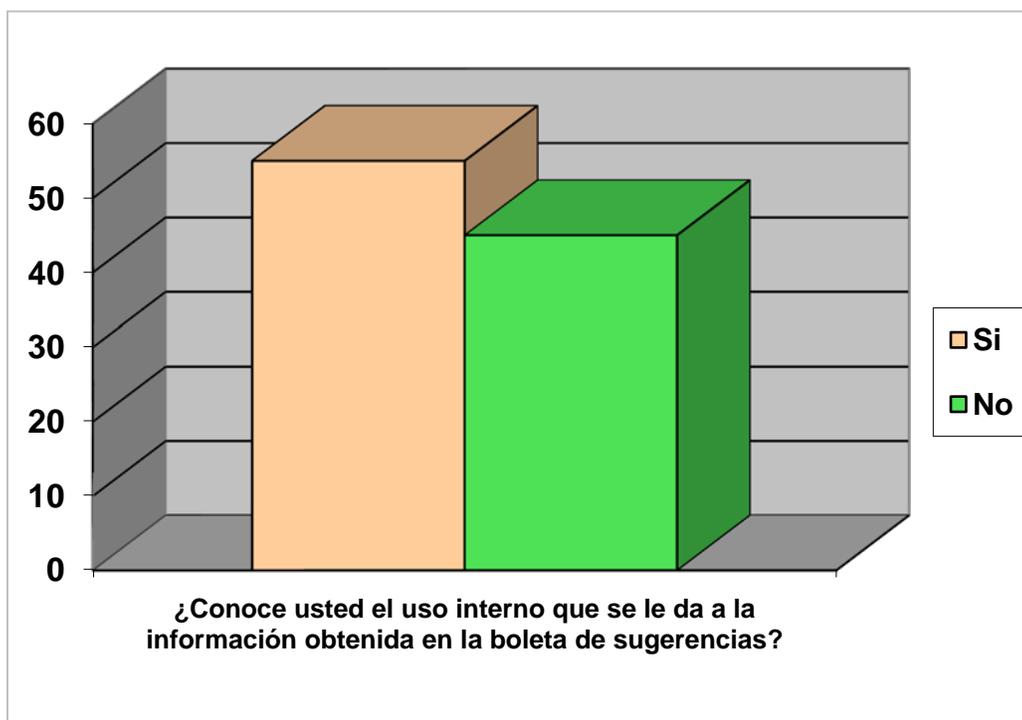
Fuente: Elaboración propia.

Base: 18

Se determinó que el 77% de las personas encuestadas manifiesta tener conocimiento del departamento al cual se le atribuye la responsabilidad de recopilar las boletas de sugerencias, mientras que un 23% de los encuestados indica no conocer dicha información. Esta información indica que los departamentos que estarán involucrados dentro del proyecto tienen claro que Mercadeo y Ventas es el responsable del manejo de las sugerencias.

Pregunta No. 3

¿Conoce usted el uso interno que se le da a la información obtenida en la boleta de sugerencias?



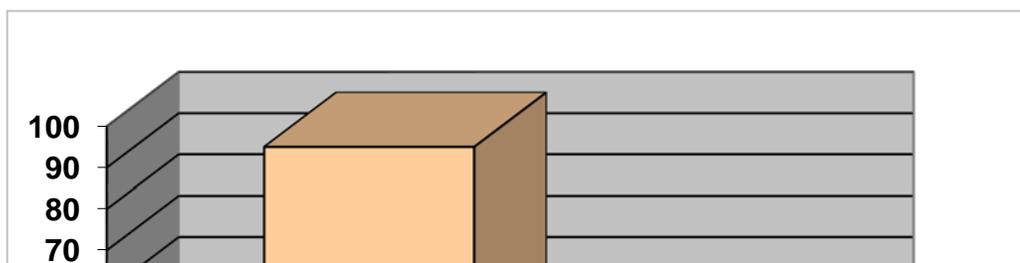
Fuente: Elaboración propia.

Base: 18

Se determinó que el 55% de los encuestados manifiesta conocer el proceso que se da a la información que se obtiene en las Boletas de Sugerencias, mientras que un 45% de los encuestados indica no conocer el proceso. El resultado obtenido demuestra que es de vital importancia trasladar la información a las diferentes divisiones, para mejorar no sólo la comunicación interna sino los resultados generales de la Corporación.

Pregunta No. 4

¿Considera importante conocer la información que se obtiene en las sugerencias?



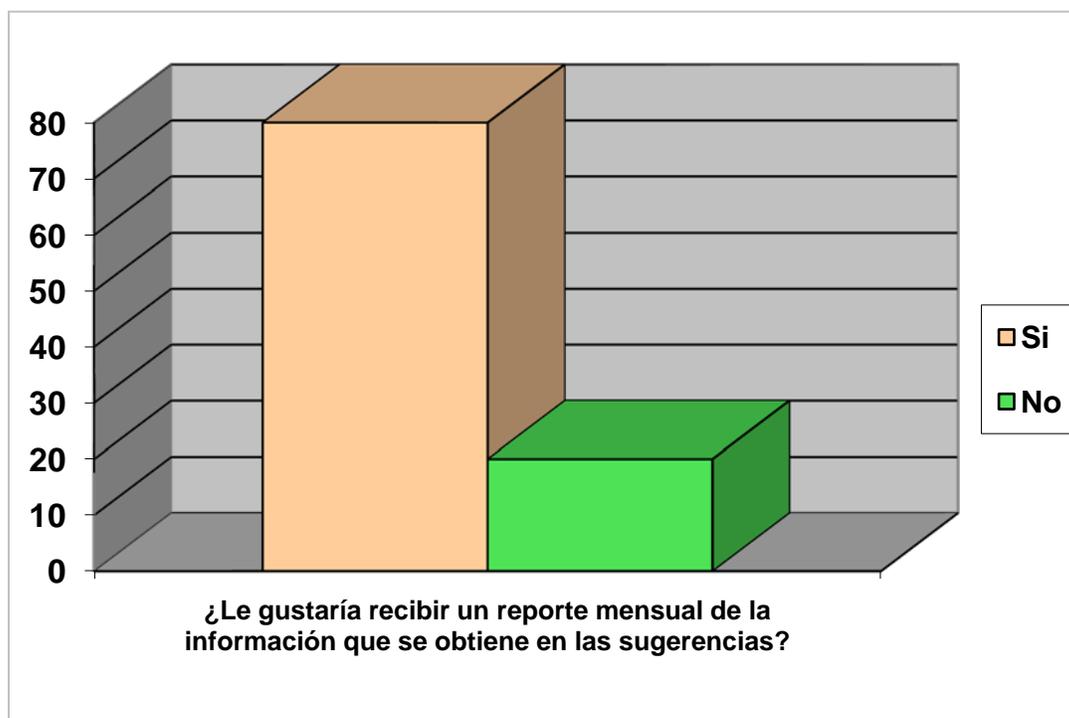
Fuente: Elaboración propia.

Base: 18

Se determinó que el 95% de las personas encuestas considera importante conocer la información que se obtiene en las Boleta de Sugerencias, mientras que un 5% considera que dicha información no es relevante. El interés que manifiestan los encuestados por conocer la información indica que la implementación del proyecto será aceptado y valorado por las divisiones involucradas.

Pregunta No. 5

¿Considera importante conocer la información que se obtiene en las sugerencias?



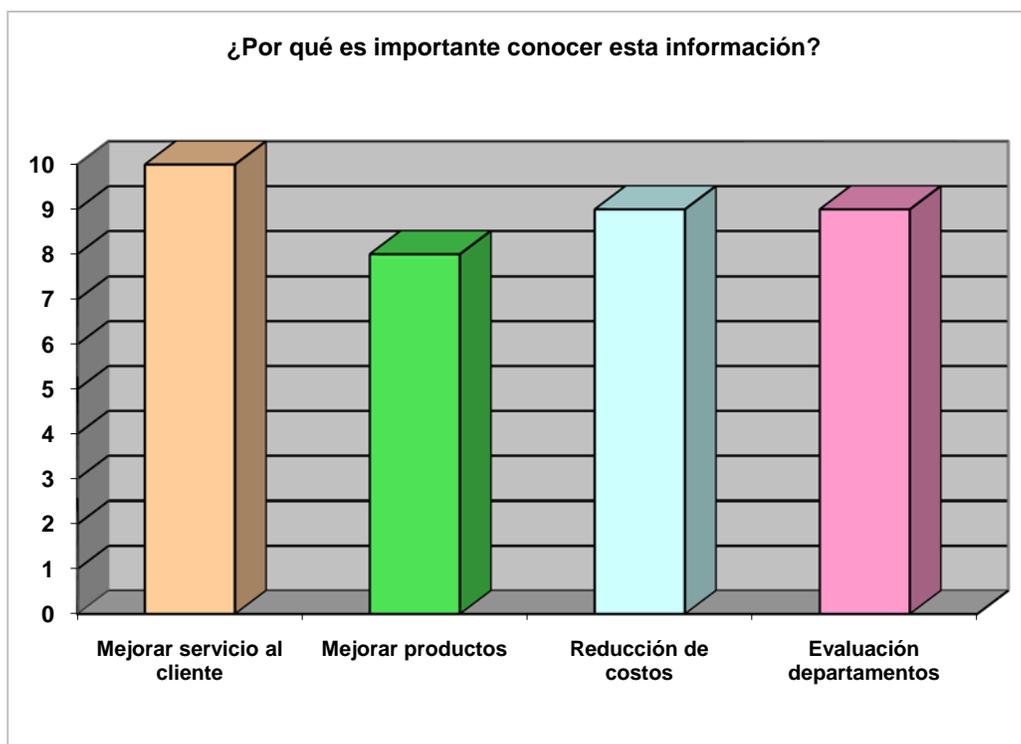
Fuente: Elaboración propia.

Base: 18

El 80% de los encuestados manifiesta el interés por obtener un reporte mensual sobre la información que se obtenga en las sugerencias, mientras que el 20% restante indica su desinterés por conocer dicha información. El resultado a esta interrogante confirma que para los departamentos involucrados será de mucho valor e interés conocer los datos consolidados que se obtengan de las boletas de sugerencias.

Pregunta No. 6

¿Considera importante conocer la información que se obtiene en las sugerencias?



En esta pregunta, los encuestados numeraron de 1 a 4, siendo 1 el factor más importante y 4 el menos importante. En esta evaluación, los resultados obtenidos manifiestan el interés de los diferentes departamentos por la búsqueda de mejorar el servicio al cliente como factor principal. Adicionalmente se puede observar que existe un interés en evaluar el desempeño de la función de cada uno de los departamentos así como la optimización de los recursos para lograr así una reducción de costos. Como factor menos importante dentro de la evaluación, se muestra la búsqueda por mejorar los productos que se ofrecen. Los resultados indican puntualmente la necesidad del análisis de la información que se obtiene en las sugerencias, es latente la existencia de una necesidad insatisfecha y la posibilidad de brindar un mejor servicio al cliente como pilar principal del negocio.

b. Situación Futura

La implementación de esta plataforma es el inicio del proceso de conocimiento y reconocimiento de las áreas de oportunidad que se tienen en cuanto al servicio, calidad de productos y atención al cliente. La plataforma se podrá ir ajustando conforme su implementación para adentrar en detalles necesarios para el enriquecimiento del negocio.

Al contar con información de 6 meses, se podrán implementar sistemas de control y análisis, las cuales permitirán:

- Determinar el margen de incidencia en los comentarios obtenidos por el cliente. Esta información permitirá diagnosticar el funcionamiento de cada una de las divisiones.
- Incluir dentro de la boleta de sugerencias aspectos adicionales que se desean evaluar para conocer la opinión del consumidor y tomar decisiones con base a resultados cualitativos.

- Desarrollar la plataforma para generar el programa de Cliente Frecuente, para otorgar beneficios adicionales y construir la lealtad del consumidor.

3.4. Comportamiento de la Oferta

El reporte será generado en una tabla de Excel para un fácil manejo de los datos y una rápida comprensión.

Conforme la implementación de esta plataforma, analizando los resultados obtenidos, los pasos que se siguieron y demás, se obtendrá información valiosa por cada una de las divisiones lo cual permitirá ir ajustando la plataforma, ampliando sus datos, y los datos contenidos en la boleta de sugerencias. Esto permitirá ir enriqueciendo el proceso por medio de la retroalimentación que se recibe de cada división.

La información que se obtenga en la plataforma de “CRM” permitirá determinar e iniciar la implementación de nuevos proyectos para seguimiento de esta plataforma y así asegurar los buenos resultados con cliente externo, quien garantizará el éxito de este programa.

El departamento de Mercadeo pasa a ser el impulso del cambio cultural que la implementación de la filosofía “CRM” conlleva.

3.5. Análisis de la Comercialización

a. Canales de Comercialización

Este programa, por estar enfocado al “Cliente Interno”, se comercializará por medio de Junta Mensual de Directores. Se planteará la necesidad puntual de conocer al consumidor, sus apreciaciones, sus necesidades y demás. En esta reunión se planteará la implementación de la Plataforma “CRM”, para poder capitalizar la información que ya se obtiene con la boleta de sugerencias.

b. Capacidad de Competencia del Proyecto

Actualmente no existe un procedimiento establecido para el manejo de la información, el proyecto cuenta con un alto potencial de aceptación e implementación. La necesidad de conocer al cliente, sus percepciones, sus comentarios, permitirá tomar medidas correctivas y así mejorar para cumplir con las expectativas de los clientes.

Adicionalmente se determinó, al realizar la investigación de mercado, la importancia de la Evaluación de Desempeño de cada uno de los departamentos que componen la Corporación. Este proyecto podrá ser desarrollado por Recursos Humanos para implementar sistemas que permitan evaluar constantemente la eficiencia de procesos en cada departamento en el cumplimiento de los objetivos de la Corporación.

c. Oferta Potencial del Proyecto

La implementación de este proyecto beneficiará a las divisiones de:

- Producción
- Suministros
- Cocina
- Recursos Humanos
- Mercadeo y Ventas
- Operaciones

El valor agregado que el proyecto otorgará a cada una de las divisiones, es conocer sus debilidades y oportunidades de mejora, en cuanto a servicio y producto, lo cual redundará en mejores resultados en el grado de satisfacción del consumidor.

El equipo debe ser multidisciplinario, donde todos los usuarios de la solución tengan un papel protagonista. (Khalil y Harcar, 1999).

El desafío de esta estrategia es contar con información actual, completa y de calidad. (Khalil y Harcar, 1999).

Capítulo 4. Estudio Técnico

La conducta de los clientes se encuentra en función de los estímulos que recibe por parte de su proveedor de productos y/o servicios, lo cual sugiere a las organizaciones el mantener un control sobre la información que tiene sobre cada uno de sus clientes, sus comentarios, sus necesidades y expectativas para poder establecer ventajas competitivas.

Sin embargo, no siempre se tiene una idea clara de cómo mantener una buena interacción, sólo se tienen conocimientos sobre qué se debe hacer al recibir una sugerencia o comentario determinado, por lo que el consumidor nunca percibe una respuesta proactiva.

Para poder llevar a cabo una interacción con el cliente, la cual permita obtener un resultado positivo para la empresa, es necesario contar con los medios que acerquen a ambas partes. Al día de hoy la relación cliente-empresa, no cuenta con la retroalimentación suficiente para obtener un resultado óptimo, el cliente desconoce lo que la empresa está haciendo para cumplir con sus expectativas, por lo que es sumamente importante generar una relación constante con el cliente para que pueda percibir la función y los resultados de las sugerencias que emite.

4.1. Tamaño

De acuerdo a las estadísticas que se manejan, se determinó que el número de transacciones que se realiza mensualmente, está entre las 18,000 y 20,000.

Del total de transacciones se reciben un 5% de las mismas, por lo que se puede decir que la plataforma de Excel deberá soportar el ingreso de 900 boletas mensuales.

Las boletas son recopiladas de los restaurantes cada 20 días.

Para la implementación del proyecto se necesita de una persona, la cual se encargará de recibir las boletas por parte del Gerente de Operaciones, quien las entregará clasificadas por restaurante para su fácil manipulación. El ingreso de las boletas se hará directamente a la tabla de Excel iniciando por identificar el restaurante al que pertenece para que esto permita una fácil identificación para los involucrados.

a. Capacidad del Proyecto

Ya que el ingreso de datos se hará gradualmente, conforme van ingresando las boletas de sugerencias y por el tipo de formato que utilizará, que será básicamente una hoja de Excel, estará en la capacidad de manejar miles de datos, pues no existe limitante más que por el tiempo de ingreso de los mismos y el volumen de boletas que se reciba mensualmente

b. Factores Condicionantes

La implementación de este proyecto, el buen uso de la información y el millaje del mismo dependerán del ingreso de datos y del criterio que se utilice para el ingreso de las sugerencias. La persona a cargo del ingreso de estos datos deberá manejar el suficiente criterio para poder clasificar e ingresar la información en donde corresponda para garantizar el buen uso de la misma.

4.2. Determinación de los Objetivos del Plan

1. Generar la estructura de información acerca de los clientes y procedimiento que la empresa debe utilizar para su manejo.
2. Obtener información sobre la percepción que el cliente tiene del restaurante, sus productos y servicios, en base a sus experiencias.
3. Identificar las áreas de mejora en la relación cliente-empresa.

4.3. Obras Físicas

El área asignada para esta división es el módulo de Mercadeo y Ventas, donde se necesita colocar un escritorio y una computadora de escritorio. Para el manejo de esta plataforma se necesita de una persona, con capacidad de análisis para el ingreso de datos.

a. Requisitos de la Obra

- Escritorio modular para computadora de escritorio con impresora.
- Computadora personal
- Silla gerencial
- Impresora full color
- Teléfono
- Conexiones de red, Internet y extensión telefónica
- Insumos de oficina (papelería y otros)

b. Costos Unitarios de los Elementos de la Obra

Costos Unitarios	
INVERSIÓN	
I. Inversión Fija	
a. Tangible	
Escritorio modular	Q 2,800.00
Computadora Personal	Q 6,500.00
Silla Gerencial	Q 1,100.00
Impresora full color	Q 650.00
Teléfono	Q 250.00
Conexiones de red, internet y extensión telefónica	Q 350.00
Insumos de Oficina	Q 300.00
Total	Q 11,950.00

4.4. Formato de Plataforma

Durante esta fase se revisará la información que se recopila actualmente para evaluar el manejo de los datos, la forma en la que los clientes dejan su información, entre otros. En esta fase se podrá revisar si la información obtenida es lo suficientemente clara y permite una fácil clasificación, o si se deben hacer ajustes a la boleta de Sugerencias.

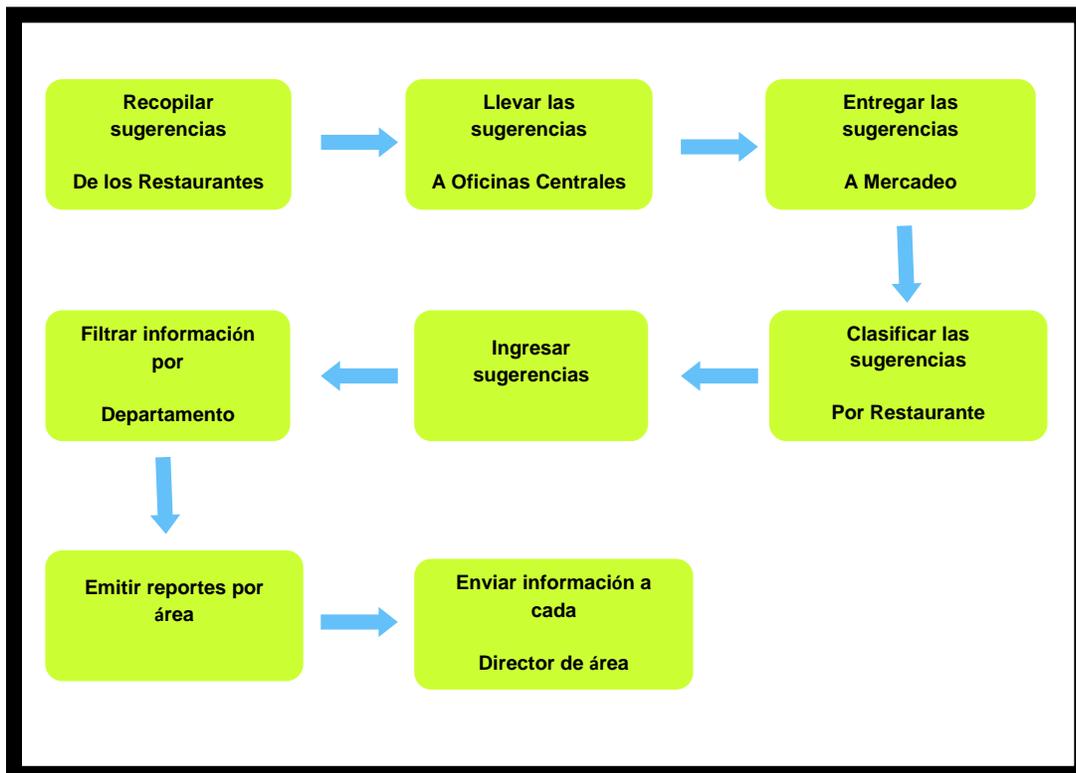
Se convocará a reunión a las divisiones involucradas para revisar la boleta de Sugerencias, revisión de los campos que incluye, el tipo de clasificación y calificación que se otorga a cada una de las áreas. Este proceso de revisión permitirá definir los ajustes que se realizarán a la boleta de Sugerencias.

Posterior a la revisión de la boleta se desarrollará tabla de Excel para el ingreso de datos, la cual incluirá los campos definidos dentro de la boleta de Sugerencias, esta tabla permitirá la implementación de filtros los cuales permitirán generar los reportes necesarios para informar a las áreas involucradas. (Anexo 3 y 4)

a. Descripción del Proceso

1. Recopilar las sugerencias de los restaurantes
2. Llevar las sugerencias a oficinas centrales
3. Clasificar las sugerencias por restaurante
4. Ingresar sugerencias
5. Filtrar información por departamento
6. Emitir reportes por áreas
7. Enviar información a cada director de área

b. Flujograma del Proceso Total



4.5. Difusión Interna

La comunicación de la implementación del proyecto se realizará por medio de reunión con Directores.

Se realizará presentación partiendo de la siguiente información:

- Revisión de la boleta de sugerencias.
- Análisis de la información (Sugerencias como fuente de información)
- Planteamiento del proyecto (Revisión de la plataforma en Excel, ejemplos de reportes generados)
- Objetivos generales del proyecto y cómo se implementará.

Luego de esta presentación se realizará mesa redonda con todas las divisiones involucradas para generar una lluvia de ideas sobre pasos a seguir para garantizar la factibilidad de la implementación del proyecto y en beneficio que éste otorgará a la Corporación.

4.6. Calendario

Fase 1

Semana 1

- Presentación del proyecto a Junta Directiva para aprobación.
- Definir información sobre perfil y descripción del puesto para que Recursos Humanos pueda iniciar proceso de reclutamiento.
- Definir espacio físico para la nueva persona a contratarse.
- Compra de equipo de oficina.

Fase 2

Semana 1

- Informar a los Directores sobre la implementación del proyecto.
- Contratación y capacitación de la persona para manejo de base de datos.
- Gerencia Operativa iniciará la recopilación de las sugerencias de los buzones de cada restaurante.

Semana 2

- Capacitación de la persona para manejo de la base de datos
- Gerencia Operativa entregará las sugerencias a Mercadeo.
- Mercadeo procederá a clasificar las sugerencias por restaurante para facilitar su ingreso.
- Desarrollo de tabla para ingreso de datos de acuerdo a la información incluida en la boleta de sugerencias.

Semana 3 y 4

- Proceso de ingreso de datos a la tabla

Fase 3

Semana 1

- Filtrar información por departamento, clasificando por tipo de comentarios obtenidos.
- Emitir reportes por áreas

Semana 2

- Reunión para presentación de resultados obtenidos, para su revisión por división.
- Entrega de información a cada director de área.

Semana 3

- Implementación de plan de acción con medidas correctivas para cada una de las divisiones.

- Informe a Gerencia General por cada una de las divisiones sobre las implementaciones con medidas correctivas.

4.7. Resumen

La implementación de esta estrategia para la generación de la plataforma de “CRM” o Administración de Relaciones con los Clientes, de acuerdo a las estadísticas que se manejan mensualmente, permite determinar que el manejo y el ingreso de los datos no requiere de plataformas complicadas de diseñar y manipular, pues el paso inicial para el ingreso de datos es básicamente para generar una estructura de información sobre los clientes y los procedimientos que la empresa debe utilizar para el manejo de los mismos. El investigar la percepción que el cliente tiene sobre los servicios y productos que recibe es para conocer su experiencia dentro de los restaurantes, conocer esta información es de vital importancia para poder identificar las oportunidades de mejora que existen.

Por el tipo de estructura que se define para la implementación de este proceso, no requiere de una inversión elevada en obras físicas, pues funcionará bajo el módulo de Mercadeo y Ventas. Este será el departamento encargado de procesar, manejar y trasladar la información a las demás divisiones para su implementación.

La plataforma diseñada para trabajar esta iniciativa es básicamente una tabla de Excel la cual permitirá una rápida implementación y un fácil manejo de la información.

Capítulo 5. Estudio Administrativo-Legal

5.1 Estructura Administrativa

a. Reportes para Control

Los reportes que se emitirán serán aplicando los filtros por medio de los títulos de las columnas. El primer filtro a generar será identificar la información por medio de cada restaurante, para poder obtener resultados de cada uno y enviarlo directamente a la Gerencia Operativa. Este reporte contará con la información del tiempo de comida en que consumió la persona que visitó el restaurante.

El siguiente reporte a generar será por tipo de calificación, en la evaluación de productos y servicios lo cual permitirá identificar las fallas en cada una de las áreas, para luego informar a las áreas involucradas, para proceder con su revisión.

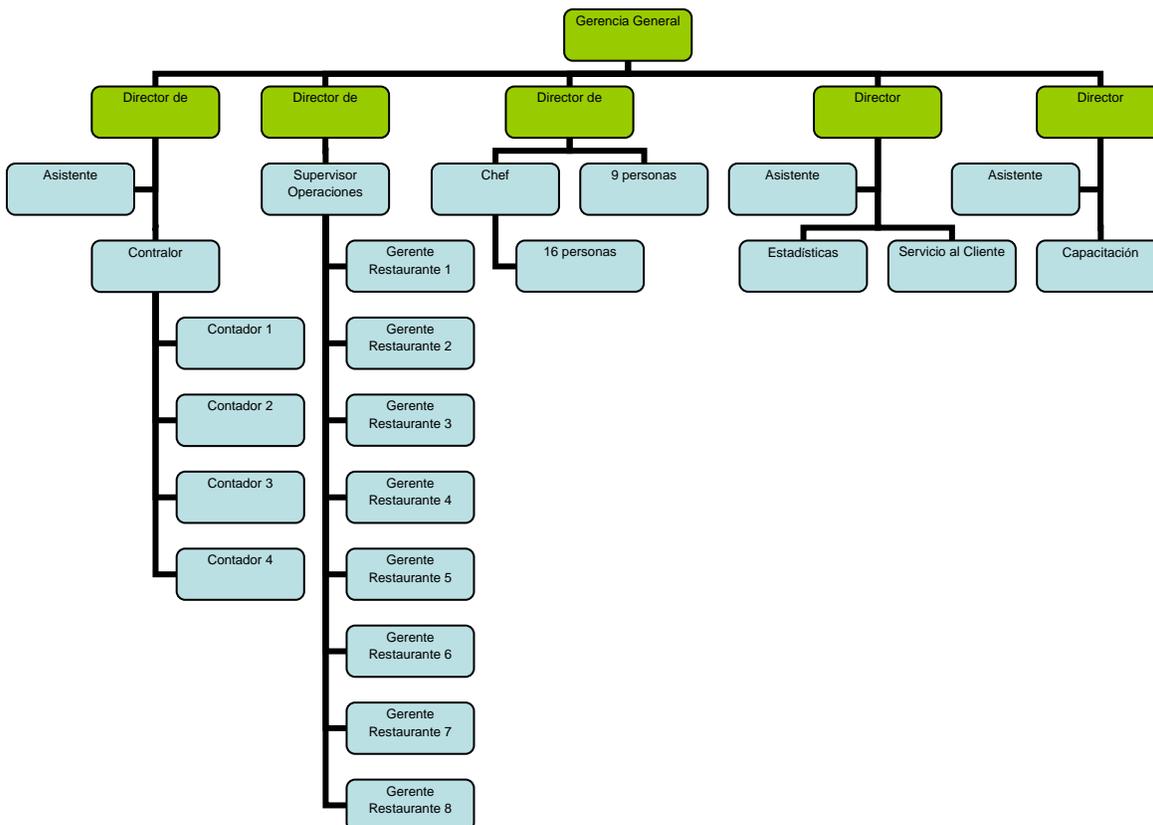
Dado que la tabla de Excel permite cruzar mucha información, se podrán establecer las necesidades de nuevos reportes, al iniciar con esta dinámica para la revisión de procedimientos. El proceso de generación de reportes será bastante dinámico.

b. Estructura Organizacional

Esta persona formará parte del Departamento de Mercadeo, reportará directamente al Director de Mercadeo.

El control de la ejecución de esta división se implementará mensualmente, analizando la tabla de datos obtenida. El control a implementar es sencillo pues la tabla presentará una columna numerada indicando el no. De registro ingresado lo cual permitirá una fácil revisión de los datos obtenidos mes a mes.

c. Organigrama Organizacional



5.2 Descripción y Perfil de Puestos

Misión del Puesto

Procesar la información que se incluye en la boleta de sugerencias.

Funciones Principales

- Ordenar las boletas de sugerencias por restaurante.
- Ingresar la información en la tabla de Excel para su fácil comprensión y análisis.
- Generación de reportes mensuales por restaurante.
- Análisis de la información obtenida mensualmente.

Tareas Relacionadas

- Atención telefónica y personal a los restaurantes en situaciones puntuales
- Informes
- Archivo

Formación y Conocimientos Preferibles

- Secretaria Bilingüe
- Con conocimientos de computación

Competencias Deseables

- Orientación al cliente interno.
- Habilidades para la interpretación y análisis de información.
- Capacidad de atención
- Trabajar bajo presión.
- Organización

Salario y prestaciones

- Q2,200.00
- Prestaciones de Ley

5.3 Resumen

La estructura administrativa actual fácilmente puede adoptar esta posición pues la línea jerárquica a seguir es bastante clara y relacionada directamente al área de Mercadeo y Ventas.

La persona a cargo de la división debe contar con amplio criterio para poder clasificar cada uno de los comentarios y de la información entregada por el cliente, para así generar los reportes puntuales para el enriquecimiento de la producción y del servicio. Esta persona deberá contar con conocimientos básicos en el área secretaria lo cual permitirá la manipulación de los datos y de la información con rapidez y eficacia.

El nivel salarial y las competencias de esta persona serán como las de una secretaria o asistente de división, lo cual permitirá proyección y crecimiento dentro de la empresa para la persona que cumpla con estas funciones, pues estará expuesta y conocerá información relevante de cada división.

Capítulo 6. Estudio Financiero

Pese al elevado número de artículos que se publican sobre “CRM”, la investigación académica es muy escasa y no existe una medición de resultados. El interés por desarrollar métricas que justifiquen las inversiones en “CRM” es latente, aunque este sistema no se limita a medidas financieras. (Clark 1999, Marketing Science Institute 2000).

Esta carencia de métricas puede deberse a la dificultad de establecer relaciones entre las actividades de marketing y sus efectos a largo plazo (Dekimpe y Hanssens, 1995).

La estrategia de “CRM” sí permite descubrir oportunidades para la venta cruzada y la venta inducida. Uno de los principales generadores de valor para una empresa reside en la habilidad de vender más productos, distintos, complementarios a los clientes actuales y en venderles producto de nivel superior con un mayor valor agregado. Según Carlson del Marketing Group Research, un cliente satisfecho lo comunica un promedio de 5 veces, mientras que uno insatisfecho lo comunica alrededor de 12 veces, por lo que el incremento de transacciones será el pilar de nuestro análisis financiero.

6.1. Análisis de Costos

a. Costos de la inversión física

Costos de la Inversión Física	
Rubros	Costos
Escritorio modular	Q 2,800.00
Computadora Personal	Q 6,500.00
Silla Gerencial	Q 1,100.00
Impresora full color	Q 650.00
Teléfono	Q 250.00
Conexiones de red, internet y extensión telefónica	Q 350.00
Insumos de Oficina	Q 300.00
Total	Q11,950.00

b. Costo total de la operación

Costo Total de la Operación	
Rubros	Costos
Mano de Obra	Q 2,200.00
Bonificación de Ley	Q 250.00
Total	Q 2,450.00

6.2. Análisis de ingresos

a. Venta de producto por año

TOTAL DE VENTAS POR AÑO			
Rubros	2005	2006	2007
Ventas Q.	25.045.436,00	25.445.401,00	29.078.708,00

Las ventas entre el año 2005 y 2006 presentaron únicamente un incremento del 1.4% mientras que el crecimiento en ventas entre el año 2006 y 2007 fue de un 14.2%. Para el año 2008 se estima un crecimiento del 5% tomando en cuenta el incremento del 2% que sufrirán los precios. (Fuente: Estadísticas)

b. Transacciones por año

TOTAL DE TRANSACCIONES POR AÑO			
Rubros	2005	2006	2007
Transacciones	204.763	204.453	221.605

Mientras que el porcentaje de ventas en el año 2006 subió, el número de transacciones vrs. El año 2005 bajó un 1%. El incremento representando en las ventas fue también muy notorio en el número de transacciones obtenidas, el cual vrs. El año 2006 fue de un 8%. Para este año se estima un crecimiento del 4% en el número de transacciones, de acuerdo al historial de estadísticas. (Fuente: Estadísticas).

c. Ticket promedio por año

TICKET PROMEDIO POR AÑO			
Rubros	2005	2006	2007
Ventas Q.	100.45	102.22	108.49

El reporte del ticket promedio es el indicador que nos permite ir percibiendo durante el mes, el comportamiento de las ventas y así proyectar las ventas para saber anticipadamente si se cumplirán con los objetivos del mes.

6.3. Recursos financieros para inversión

a. Calendario de las inversiones

La inversión en infraestructura y equipo de oficina debe hacerse en su totalidad al iniciar el proceso, ya que la división debe contar con todo el equipo necesario para poder instalar a la persona que se contrate para esta función.

b. Estructura y fuentes de financiamiento

La fuente del financiamiento será interna. La inversión inicial así como los costos de mano de obra serán cubiertos por el presupuesto del departamento de Mercadeo, el cual está conformado por el 4% las ventas del año 2007, distribuidos en los 12 meses del año.

PRESUPUESTO MERCADEO		
Rubro	Monto	
Ventas Año 2007	Q	29.078.708,00
Presupuesto total 2008 (4%)	Q	1.163.148,32
Presupuesto mensual	Q	96.929,03

El costo total de la inversión física es de Q. 11,950.00 por lo que será descontado en su totalidad del presupuesto mensual asignado.

6.4. Evaluación Económica

a. Relación beneficio/costo

El método utilizado normalmente para evaluar un proyecto a través de los ingresos y los costos, pero en este caso por el tipo de proyecto que es, no aplica esta evaluación.

Si se toma en cuenta toda la información contenida en el marco teórico conceptual del proyecto, se puede determinar que el beneficio que se obtendrá vrs. El costo inicial de la operación de esta división, no es cuantificable, pues que los clientes puedan manifestar sus experiencias y las empresas aprenden de ellas e implementar acciones concretas en la corporación para satisfacer las necesidades, permitirá lograr un mejor posicionamiento en la mente del consumidor y por consiguiente buenos resultados en la operación.

b. Recuperación de la inversión

Para estimar la recuperación de la inversión se utilizó el Ticket Promedio del año 2007, el cual es de Q108.49.

El cálculo se realizó por el Método de Evaluación Simple, el cual se basa en información contable cuyo objetivo es determinar la rentabilidad y el período de retorno de la inversión.

Se determinó anteriormente que la Fuente de Financiamiento será del presupuesto de Mercadeo (del 4% asignado anualmente), por lo que el cálculo que se hará es para determinar el número de transacciones que debemos tener para cubrir la inversión inicial.

Datos generales para el cálculo:

RECUPERACION DE LA INVERSION	
Información General	
Rubro	Monto
Inversión Inicial	Q 11.500,00
Ticket Promedio	Q 108,49

Paso No. 1

Se debe calcular el total de ventas que se necesita alcanzar para cubrir el presupuesto del 4%.

a. Estimar las ventas que se necesitan alcanzar
 (Ventas = Inv. Inicial * 100/4)

	4%		100%
Q	11.500,00	Q	287.500,00

El monto de ventas a alcanzar es de Q287,000.00 para que la inversión inicial se cubra en su totalidad.

Paso No. 2

Se debe calcular el total de transacciones que se deben alcanzar.

b. Estimar el número de transacciones
 (Transacciones = Ventas/ Ticket Promedio)

Q	287.500,00	=	2.650
Q	108,49		

El total de transacciones adicionales para cubrir la inversión inicial es de 2,650.

De acuerdo a las estadísticas de ventas, en la actualidad, mensualmente se obtienen entre 17,000 y 20,000 transacciones.

6.5. Resumen

Pese a que no existen mediciones establecidas para estimar los beneficios y el retorno que se puede obtener al implementar una estrategia de “CRM”, se realizaron algunos cálculos como análisis financiero, para determinar los gastos fijos en los que se deberá incurrir para la implementación de esta división, así como las transacciones que se deben generar para la recuperación de la inversión.

Ya que el presupuesto inicial de inversión será cubierto por el departamento de Mercadeo y Ventas, y este departamento ya cuenta con la asignación de presupuesto anual, el que podrá ser ajustado para cubrir esta inversión.

Los costos del proyecto son viables, tomando en cuenta los beneficios que esta inversión pueden traer a la corporación, en cuanto a imagen, proyección al consumidor y la venta, que al final es el objetivo principal de toda acción.

Conclusiones

1. Se diseñó la estrategia, la cual permitirá generar un programa de “CRM” o Administración de las Relaciones con los clientes.
2. Se generó el formato y la estructura de información acerca de los clientes y procedimiento que la empresa debe utilizar para su manejo.
3. Se inició el proceso de investigación de las percepciones que el cliente tiene del restaurante, sus productos y servicios en base a sus experiencias.
4. Las áreas de mejora serán identificadas al momento de obtener el primero reporte de ingreso de datos, lo cual permitirá implementar medidas correctivas en los procesos,.

Recomendaciones

- Esta estrategia, así como la tabla propuesta para el manejo de la base de datos es el paso inicial para la gestión eficiente de una plataforma de “CRM”. Para lograr capitalizar esta información, el proceso de ingreso de datos debe ser constante para garantizar la calidad de la información.

- El incremento del conocimiento disponible en la empresa acerca de sus clientes será muy amplio, lo cual permitirá la mejor adecuación de los productos y servicios a sus necesidades particulares y por tanto su nivel de satisfacción. La información que se recopile a partir de este paso, puede servir como base para el rediseño de productos y servicios así como el lanzamiento de productos nuevos.
- Luego de conocer las experiencias del consumidor, se recomienda implementar el desarrollo de la base de datos de clientes, la cual permitirá generar un canal de comunicación directo con el cliente, (Marketing Uno a Uno), para iniciar con el proceso de fidelización del cliente.
- La implementación de esta estrategia generará necesidades en cada una de las divisiones involucradas en el proceso, por lo que se sugiere ir agregando herramientas de evaluación que permitan la mejora constante en los procesos internos.

Bibliografía

- Abad, R. (2003) Marketing Relacional, Futuro Relacional, Barcelona: Editorial Espasa' Calpe.

- Alet, J. (2000) Marketing Relacional, Barcelona: Editorial Gestion.
- Barnes, J.G (2001) Secrets of Customer Relationship Management, It's all about how you make them feel. McGraw Hill, Nueva York.
- Cap, G. y Young, E. (2001) "CGey and Gartner Share Secrets of ROI".
- Casia, M. Guía para la Preparación y Evaluación de Proyectos, con un Enfoque Administrativo, Editorial Corporación JASD
- Clark, B.H. (1999) Marketing Performance Measures: History and Interrelationships, Journal of Marketing Management, 15, 711-732.
- Dekimpe, M.G. y D.M. Hansens (1995) "The Persistence of Marketing Effects on Sales", 14 (1), 1-21.
- E-business Center PWC & IEJE, (2005) Barcelona.
- Filler, L. (2002), Get ROI from CRM: Analytic CRM is the safe and effective place to begin. Marketing Magazine, 107, (35) 9.
- Fornell, C. (2001) The science of satisfaction, Harvard Business Review, Marzo.
- Foss, B. Y M. Stone (2001) Successful Customer Relationship Marketing, New strategies, new tool for getting closer to your customers. Kogan Page, Londres.

- Greenberg, P (2001). CRM at the speed of light: capturing and keeping customers in internet real time. Osborne / McGraw Hill, Berkeley, California.
- Guardia Massó, R. (2007) El Beneficio de Compartir Valores, Bilbao: Editorial Deusto.
- Khalil, O.E. y T.D. Harcar (1999). Relationship marketing and data quality Management, SAM Advanced Management Journal, 64 (2), 26-33.
- Huete, L.M. (2004) Servicios y Beneficios, Barcelona: Editorial Deusto.
- Martínez, E. (2001) Gerencia de Clientes: Estrategia de Marketing para la Fidelización de Clientes, Bogotá: Editorial Oveja Negra.
- Moliner M.A. y L.J. Callarisa (1997). El marketing relacional o la superación del paradigma transaccional, Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa, 6 (2) 67-80.
- Muñiz González, R. (2003) Marketing en el Siglo Veintiuno, Estados Unidos: Editorial CEF.
- Navarro, E. (2002) Qué es CRM?, Madrid: Editorial Limusa.
- Reinartz, W. y V. Kumar (2000) On the profitability of long life customers, Journal of Marketing 64 (octubre), 17-35.
- Sansone, D. (2001) "CRM (Customer Relationship Management)", Chile.

- Selles, M (2001) Añadiendo inteligencia al sistema (datos y procesos), Seminario diseño de sistemas CRM de alto rendimiento para el sector financiero, Madrid, junio.

Anexos

Anexo 1

Gracias por preferirnos, esperamos que vuelva.

RESTAURANTE SARITA, S.A.
sugerencias
CONDADO CONCEPCION

Nº 76740

Fecha:

Le servimos: Desayuno Almuerzo Refacción -Cena

Usted vino: Con su familia Con amigos Solo



	EXCELENTE	BUENO	DEBE MEJORAR
Calidad del producto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servicio.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Higiene del Restaurante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cortesía	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rapidez	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Observaciones: _____

¿Que producto consumió? _____

¿Cual es el nombre de la persona que lo atendió? _____

Nombre _____ Edad

Dirección _____ Zona

E-mail _____ Teléfono

Sus sugerencias serán tomadas en cuenta, agradecemos su valiosa opinión. Sirvase depositar personalmente esta sugerencia en el buzón. Cualquier comentario: sugerencias@saritarestaurantes.net

Anexo 2

Departamento de Mercadeo y Ventas**Encuesta**

1. ¿Conoce usted la boleta de sugerencias?

SI NO

2. ¿Sabe a qué división de la corporación corresponde recopilar esta información?

SI NO

3. ¿Conoce usted el uso interno que se le da a la información obtenida en la boleta de sugerencias?

SI NO

4. ¿Considera importante conocer la información que se obtiene en las sugerencias?

SI NO

5. ¿Le gustaría recibir un reporte mensual de la información que se obtiene en las sugerencias?

SI NO

6. ¿Por qué razones considera importante conocer esta información?
(Numere de 1 a 4, 1 como más importante 4 como menos importante)

- a) Mejorar servicio al cliente
- b) Mejorar productos
- c) Reducción de costos
- d) Evaluación de cada Departamento

Glosario

CRM:	Customer Relationship Managment, o Administración de las Relaciones con los Clientes.
e-commerce	Ventas y/o promoción de productos y servicios por medio de Internet.
Marketing Relacional	Mercadeo de relaciones.
Marketing de base	
De datos	Manejo de base de datos para el conocimiento y reconocimiento de los clientes.
Marketing Directo	Implementación de comunicación dirigida a un grupo de consumidores o a uno de ellos para generar alto impacto, puede ser por medio físico o vía Internet.
Telemercadeo	Mercadeo y ventas utilizando como medio principal las llamadas telefónicas.
Chat	Conversaciones en línea vía Internet, por vía escrita.
Audio Chat	Conversaciones en línea, vía Internet por medio de llamadas de voz.

Video Chat	Conversaciones en línea vía Internet, por medio de llamadas de video y voz.
Extranet	Red privada, que utiliza Internet para compartir información
Inbound (Call)	Llamada entrante. Término utilizado específicamente por Call Centers.
Outbound (Call)	Llamada saliente. Término utilizado específicamente por Call Centers.