



UNIVERSIDAD VILLA RICA

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

“PROPUESTA DE UN CRM (CUSTOMER
RELATIONSHIP MANAGEMENT) EN EL
RESTAURANTE ENRIQUES
COCINA MEXICANA”

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

ENRIQUE CASTRO GÓMEZ

Asesor de Tesis:
LAE. José Antonio Olmedo Bolaños

Revisor de Tesis
LA. José Felipe Piña Lope

BOCA DEL RÍO, VER.

2010



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

DEDICATORIA

Gracias, Creador del Universo, por el regalo de la vida que me has dado. Gracias por proporcionarme todo lo que verdaderamente he necesitado. Gracias por la oportunidad de sentir este precioso cuerpo y esta maravillosa mente. Gracias por vivir en mi interior con todo tu amor, con tu espíritu puro e infinito, con tu luz cálida y radiante.

Gracias por utilizar mis palabras, mis ojos y mi corazón para compartir tu amor dondequiera que voy.

Te amo tal como eres, y por ser tu creación, me amo a mi mismo tal como soy. Ayúdame a conservar el amor y la paz en mi corazón y a hacer de ese amor una nueva forma de vida, y haz que pueda vivir amando el resto de mi existencia.

Con Amor y profunda gratitud, dedico esta tesis a cada persona que ha contribuido en mi vida, inspirándola, ilustrándola e iluminándola con su presencia.

A mi madre Sra. Sara Gómez Joachín que me enseñó el amor incondicional y ha sido ejemplo de fortaleza, ternura y dedicación. Por haber nutrido mi espíritu de: humildad, sencillez y bondad, buscando hacer de mi un mejor ser humano cada día. Es a ti a quien debí mi vocación y mi carrera como Administrador de Empresas.

A mi padre Capitán de Navío de la Armada Mexicana Sr. Agustín Castro Sosa por haber inculcado en mi los principios de integridad, fortaleza de carácter, disciplina y hacer de mi quien soy.

To my beautiful wife Colleen M. Barth-Castro I wish to thank you to come into my life and share your patience, love and support all this years. And to give birth to our most precious gift: our son Antonio Enrique Castro who has become a new episode of joy, love and hope in my life.

A mi hermosa esposa Collen M. Barth-Castro te agradezco por haber venido a mi vida y compartir tu apoyo, paciencia y amor todos estos años. Haber dado luz al más preciado regalo: nuestro hijo Antonio Enrique Castro quien se ha convertido en un nuevo episodio de gozo, amor y esperanza en mi vida.

A mi hermana +Sra. Griselda Castro Hernández que durante su existencia en este plano físico matizó mi vida de momentos imborrables, pragmáticos y etéreos. Gracias por inculcar mi devoción por los idiomas, la cultura y el arte. Que Dios nuestro Señor te guarde en su Santa Gloria.

A mi hermano el CP. Agustín Castro Hernández por su incondicional apoyo y ejemplo en Gerencia Ejecutiva y ética profesional.

A mis hermanos Arturo y Miriam Castro Gómez por su presencia y convivencias mutuas.

My brother In Law: Gregory & Eugenia Barth and children: Lauren, Alex and Nicolas. My mother & father In Law: Carole Tadrowski and Michael Barth.

Cuñados: Gregory & Eugenia Barth e Hijos: Lauren, Alex y Nicolás. Suegros: Caroll Tadrowski y Michael Barth.

Con cariño a mis sobrinos Tatiana Wolf-Castro, Agustín de Jesús Petch Castro, Sarita Castro Cruz.

A mis compañeros de clase en la Universidad en especial a la Lic. Norma Liliana Cobos Heredia por su contribución a la realización de este proyecto. Y por esta amistad que ha trascendido el tiempo y la distancia. De igual manera a la Lic. MBA. Ma. De Lourdes Alonso López.

A mi Asesor de tesis por su especial apoyo y contribución a este trabajo: Lic. José Olmedo.

A mi Director & Revisor de Tesis por su invaluable apoyo y personal contribución a este trabajo: Lic. José Felipe Piña Lope. De igual manera a la Lic. Rosa Matéu Morando por haber hecho posible este proyecto.

A mis maestros quienes con su enseñanza me dieron preparación y formación académica.

AGRADECIMIENTOS:

A todas aquellas personas que directa e indirectamente apoyaron esta investigación.

A cada uno de mis empleados de Enriques Comida Mexicana Restaurant LLC. Que con su esfuerzo y trabajo han contribuido al éxito de la empresa.

A las empresas que me brindaron su apoyo y abrieron las puertas en Maui Hawaii EE.UU:

MEO. Maui Economic Opportunity. Enlace Hispano. Mr. Cesar Xaiola.

Longhi's Wailea Restaurant. Presidente: Mr. Bob Longhi. Chef: Carole Longhi.

Seawatch Wailea Restaurant. Chef: Alex Purroy.

KKO Bistró. Chef: Kit O'Leary.

Oceanic Time Warner Cable: Mathew Klainsacer, Derek Matsunaga, Alan Kojima, Rodney Siux, Nick Zamudio, Dwight Kaneshiro.

IBNS. Integrated Broadband Network Services. Presidente: Michael Hunter.

PERMISOS A RESTAURANTES & VENTA DE ALIMENTOS

Departamento de Salud. Estado de Hawaii

LICENCIAS DE LIQUOR

Departamento de Liquor & Control, Condado de Maui

Departamento de Comercio & Protección al Consumidor. División de Registro de Negocios. Estado de Hawaii.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.	
1.1 Planteamiento del problema.....	4
1.2 Justificación.....	5
1.3 Objetivo general y específicos	6
1.4 Hipótesis	7
1.5 Variables	7
1.6 Definición de variables	8
1.7 Tipo de estudio.....	8
1.8 Diseño de la investigación.....	8
1.9 Población y muestra.....	9
1.10 Instrumentos de medición	9
1.11 Recopilación de datos	9
1.12 Proceso	9
1.13 Procedimiento	10
1.14 Análisis de datos	11
1.15 Importancia del estudio	11
1.16 Limitaciones del estudio	13
CAPITULO II MARCO TEÓRICO.	
2.1 Concepto de marketing	14
2.2 Marketing relacional.....	15

2.2.1 Elementos básicos del marketing de relaciones	18
2.2.2 Base de datos.	19
2.2.3 El formato.....	20
2.2.4 Los beneficios.	20
2.2.5 Comunicación con los clientes.....	21
2.2.6 El análisis.	21
2.3 El marketing uno a uno.	22
2.4 La importancia de implementar un programa de CRM y sus riesgos.....	23
2.4.1 Programa de CRM.	24
2.4.2 Los principales riesgos de CRM.....	24
2.4.3 ¿Qué desafíos tiene el CRM?	25
2.4.4 ¿Entonces por qué usar CRM?.....	25
2.5 La importancia de nuestros clientes.....	26
2.5.1 Conociendo y reconociendo a los clientes.	27
2.6 Trámites por apertura del restaurante Enriques Cocina mexicana.	30
2.6.1 Diez pasos para iniciar una empresa en Maui Hawai.	30
2.6.2 Permisos y licencias de negocios para el condado de Maui Hawai.	32
2.7 Enriques Cocina Mexicana – Cultura de confianza y control.	43
2.7.1 Confianza y control (El secreto de operar exitosamente).....	43
2.8 Descripción del negocio Enriques Cocina Mexicana.....	46
2.9 Organigrama del restaurante Enriques Cocina Mexicana.....	46
2.10 Análisis de puestos.	47
2.11 Descripción de puestos.....	47
2.11.1 Gerente/Administrador (responsable del CRM).	48
2.11.2 Encargado de comedor o <i>cashier</i>	51
2.11.3 Jefe de cocina.....	55
2.11.4 Meseros.....	60
2.11.5 Cocinero.....	65
2.11.6 Ayudante de cocina.....	66
2.11.7 Ayudante de mesero.....	69

2.11.8 Lavaplatos (<i>dishwasher</i>).....	72
2.11.9 Diagrama de flujo.....	75

CAPITULO III Resultados

3.1 Propuesta de CRM en el restaurante Enriques Cocina Mexicana.....	79
3.1.1 Estrategia CRM “programar actividades de promociones y marketing”.	80
3.1.2 Marketing relacional local.	84
3.1.3 Comunicación local	93
3.1.4 Atención a clientes	104

Capítulo IV Conclusiones.

4.1 Conclusiones.....	111
4.2 Recomendaciones	113

INTRODUCCIÓN

Los ambientes de negocios son cada vez más competitivos, es importante que productores de servicios dirijan sus operaciones con el propósito de establecer una ventaja que los diferencie en el mercado, en brindar a sus clientes servicios inigualables y que ganen la lealtad, cambiando su capacidad para competir y así generar más beneficios para la empresa.

En términos generales, esta nueva “era de los servicios globales” se caracteriza porque el sector de los servicios existe una mayor participación de los clientes en las decisiones estratégicas de los negocios; productos y servicios cada vez más orientados hacia el mercado y que respondan a las necesidades cambiantes de éstos.

Así mismo, la creación de nuevas tecnologías de información ha transformado las reglas dentro las cuales las empresas compiten entre ellas. En los negocios actualmente la administración y la informática constituyen un conjunto de herramientas que se pueden utilizar y convertirse en estrategias empresariales de manera que puedan obtener una posición competitiva.

El presente trabajo se enfoca en una propuesta del CRM (*Customer Relationship Management*), que orienta al personal a brindar mejores servicios. Los empleados ahora tienen más libertad y capacidad para elaborar soluciones a la medida de solicitudes de los clientes y para resolver las quejas o sugerencias de estos, con un mínimo de error, con la finalidad de mejorar en las tareas de

atracción, con un mínimo de error y menores quejas y que haya mejoras en las tareas de atracción, retención, y profundización en las relaciones con los clientes.

El imperativo de los servicios refleja la idea de que los aspectos intangibles se convierten en las características fundamentales que distinguen a los productos en los mercados y los servicios proporcionan la parte más fundamental de la riqueza y, en muchos países son una fuente fundamental de empleo y de generación de riqueza.

Es poco probable que un negocio pueda tener éxito si no fundamenta su estrategia competitiva en los servicios. Muchas veces, la fama de una empresa por su excelente servicio es lo que le permite cobrar precios extraordinarios en el mercado.

Dicho esto, se puede deducir que los servicios son una fuente clave para el éxito de cualquier empresa.

El propósito de este trabajo es que el lector conozca la propuesta de CRM (*Customer Relationship Management*) con la finalidad de que obtenga el conocimiento y la forma de aplicar la teoría del marketing relacional con las características específicas en su organización.

El texto inicia con el primer capítulo que es la identificación del problema y la justificación para resolver la situación con un programa de CRM a considerar como una estrategia empresarial que le permita a la empresa colocarse en una posición competitiva, así mismo, se establece una hipótesis de trabajo y los objetivos como guía de estudio para orientar la investigación en forma teórica y obtener una perspectiva integral del CRM.

El capítulo segundo es el marco teórico del marketing relacional y sus elementos básicos, la comunicación, el marketing uno a uno y la importancia de un programa de CRM y sus riesgos.

El capítulo tercero es la propuesta de CRM (*Customer Relationship Management*) fruto de mi experiencia personal en la industria gastronómica. La

metodología de este programa es concluyente, porque es un proceso que requiere tiempo y cambio en la cultura organizacional.

El cuarto capítulo trata de las conclusiones que el CRM (*Customer Relationship Management*), representa como una alternativa estratégica y un impulso para desarrollar y personalizar las experiencias de compra, mejores patrones de predicción, tentar a los clientes con ofertas especiales o servicios y, construir relaciones a largo plazo para obtener beneficios mutuos.

CAPITULO I

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Se debe tener en cuenta que la calidad en el servicio debe ser la misma al ordenar por teléfono (*Take Out*), orden en la mesa, o un servicio de banquete (*Catering Service*) del *Web Page*.

Con el fin de mejorar la imagen con los clientes y ganar más terreno ante la competencia, ya que los negocios que no mejoren el tipo de atención a sus clientes, es probable que empiecen a ser menos competitivos y posiblemente desaparezcan.

La preocupación de Enriques Cocina Mexicana por el fuerte movimiento que hay con la competencia en el sector gastronómico, debido a la falta de atención y preocupación hacia los clientes.

Lograr el éxito a largo plazo de cualquier negocio no es una casualidad, requiere de experiencia en el ramo industrial y la implementación metodológica de una serie de procedimientos técnicos, prácticas administrativas y estrategias de

mercado; que en el caso de un establecimiento comercial de alimentos y bebidas Enrique's Cocina Mexicana, han estado presentes desde el inicio de operaciones del 12 de diciembre del 2003 a la fecha.

Como toda propuesta en sus fases iniciales es de vital importancia determinar:

1. El Estilo mexicano y nivel de servicio (*fast food* o *fine dining*).
2. Tamaño del negocio (renta comercial en pesos por metros cuadrados).
3. Estratégica ubicación comercial.
4. Inversión inicial en equipo, inventarios, licencias de operación (seguros comerciales) y Marketing.
5. Administración de las finanzas (*cash flow*).

El seguimiento de cada una de estas etapas es determinante en el crecimiento, desarrollo y expansión del negocio, a tal grado que una mala decisión ya sea en el estilo, el tamaño, la ubicación o la inversión se verá reflejada en la rentabilidad del mismo a corto o largo plazo.

La experiencia en la industria gastronómica por más de 10 años me ha permitido identificar un ingrediente 100% importante que no debe faltar en la receta tan codiciada del éxito sostenido a través de los años: por tal motivo, entendamos que los clientes son el principal activo de una empresa y, en cada contacto con ellos, se crea una experiencia positiva o negativa. Y para generar experiencias increíbles en cada punto de contacto, es indispensable generar consistencia en el nivel de servicio de Enrique's Cocina Mexicana.

Cabe destacar que la propuesta es una estrategia de obtención de información de los clientes, que es uno de los objetivos principales del CRM, es decir, el conocimiento es el activo principal de las organizaciones, lo cual nos plantea la siguiente pregunta.

¿La formulación del CRM cómo estrategia ofrecerá oportunidades de crecimiento mejorando los procesos internos, la retención y la relación con los clientes?

1.2 Justificación de la investigación

Ser empresario es, sin duda, uno de los grandes privilegios del ser humano. Generar satisfactores para la sociedad, innovar productos para los clientes, desarrollar estrategias de servicios, dar empleos directos e indirectos a los ciudadanos, desarrollar la cadena productiva, contribuir con el desarrollo de la sociedad a través del pago de impuestos y otros beneficios, son la forma como los empresarios contribuyen al desarrollo económico de un país.

Para lograr el objetivo de que la organización tenga un crecimiento y desarrollo sano, es necesario que haga uso de todos los recursos a su alcance. Por lo que existiendo dicha preocupación Enriques Cocina Mexicana aspira lograr una mejor atracción, retención y profundización con los clientes, buscando de tal forma estar siempre presente en la mente de ellos con un buen servicio y/o producto y mejores estrategias logrando un cambio y posicionamiento como empresa líder en su ramo y en su zona.

Mediante el uso del programa de CRM se puede lograr una personalización de productos y servicios, y de esta manera aumentar la retención y permanencia de clientes. La lealtad de los clientes es el factor fundamental para conseguir un crecimiento dentro de la empresa, teniendo en cuenta la importancia de que los clientes regresen a nosotros.

Partiendo en un principio que CRM es la estrategia de negocios sobre la cual fundamentaremos la propuesta y las acciones comerciales y administrativas mediante la centralización de su operación en las necesidades de los clientes, con el fin de aumentar la rentabilidad comercial y optimizar los recursos invertidos y obtener clientes de por vida durante la relación que se tiene con ellos.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Propuesta de un programa de CRM en Enriques Cocina Mexicana para mejorar las tareas de atracción, retención y profundización en las relaciones con los clientes.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Describir la propuesta de CRM como la estrategia de negocio en Enriques Cocina Mexicana LLC. *Concordancia*
- Presentar la organización y la descripción de puestos.
- Analizar los beneficios del programa CRM.
- Formular recomendaciones.

1.4 HIPÓTESIS

1.4.1 Hipótesis de Trabajo.

La propuesta del CRM (*Customer Relationship Management*) brindará la oportunidad de identificar mejoras en las tareas de atracción, retención, y profundización en las relaciones con los clientes.

1.4.1 Hipótesis Nula.

Es falso que la propuesta del CRM (*Customer Relationship Management*) brindara la oportunidad de identificar mejoras en las tareas de atracción, retención, y profundización en las relaciones con los clientes.

1.5 VARIABLES

1.5.1 Variable independiente.

Variable independiente: La propuesta del CRM (*Customer Relationship Management*).

Enlace: Identificar

1.5.2 Variable dependiente.

Variable dependiente: La mejora en las tareas de atracción, retención y las relaciones con los clientes.

1.6 DEFINICIÓN DE VARIABLES

1.6.1 Definición conceptual

CRM (*Customer Relationship Management*) es la Administración de la Relación de los Clientes-Empresa.

La mejora en las tareas de atracción, retención y las relaciones con los clientes: Servicio al cliente con calidad, es decir, cliente satisfecho que se mantiene leal y recomienda a la empresa.

.

1.6.2 Definición operacional

La propuesta de CRM para administrar la relación de atención con los clientes, se llevó a cabo a través de una investigación en libros, revistas, Internet, donde se recaudó información importante enfocada al tema.

1.7 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio fue exploratorio para obtener conocimientos del CRM y formular la propuesta como una estrategia que ofrece oportunidades de crecimiento para Enriques Cocina Mexicana, sin embargo existen varios factores como; cultura, cambio organizacional y liderazgo, los cuales deben ser tomados en cuenta para ayudar a aumentar la lealtad de los clientes.

La información se obtuvo mediante la revisión literaria. En esta fase se efectuó un análisis de toda la información de fuentes bibliográficas como libros, artículos, revistas de negocios e Internet, con la finalidad de comprender los conceptos básicos del marco teórico que fue utilizado en las etapas de esta investigación.

1.8 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño fue documental. El propietario-administrador participa en el análisis de la información sobre la operación de sus procesos y servicio al cliente, y así formular la propuesta a las necesidades de la empresa.

1.9 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población y muestra sujeta de estudio fue la empresa Enriques Cocina Mexicana.

1.10 RECOPIACIÓN DE DATOS

La recopilación de datos en cuanto al marco teórico, se basó en libros de mercadotecnia en los temas de estrategias, programas de información para la Gestión Empresarial por CRM (*Customer Relationship Management*) en la administración de la relación de los clientes-empresa, revistas especializadas en

temas administrativos tales como: *Pyme Adminístrate hoy*, e información en periódicos especializados como el Financiero y el Economista.

1.11 PROCESO

Los pasos a seguir en esta propuesta, fueron los siguientes:

- Identificación del problema para mejorar el desempeño interno y la relación con los clientes.
- Redacción del marco teórico.
- Determinación del responsable de la propuesta.
- Formulación de la propuesta de un programa de CRM en la empresa Enriques Cocina Mexicana, ubicada en Maui Hawai EEUU.
- Conclusiones sobre la investigación.

1.12 PROCEDIMIENTO

Mediante este paso se identificaron las áreas a estudiar para un mejor conocimiento de los diferentes modelos conceptuales que coadyuvaron a elegir la información más adecuada y elaborar la propuesta.

1.13 ANÁLISIS DE DATOS

El análisis de datos facilitó la obtención de los conocimientos requeridos por el administrador-propietario y se generaron los siguientes datos.

- Conocimientos y experiencias para la propuesta.
- Reglamentación jurídica.
- Documentos o papales de trabajo.

- Estructura de su organización
- Descripción de puestos como base estructural para la propuesta.

1.14 LA IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

El estudio a realizarse reveló la necesidad de formular la propuesta, que identificó las fallas de planeación, aspecto de gran importancia en la administración gerencial, como factor de crecimiento y desarrollo a través de las tecnologías de información para la gestión empresarial, y presentar los medios más eficaces para realizar los cambios en forma planificada dentro de la estructura de la empresa.

Hace algunos años, las organizaciones comenzaron a enfocarse con una mayor fuerza en sus clientes, aunque no contaban con las herramientas necesarias para segmentarlos ni para determinar claramente sus preferencias y el grado de rentabilidad de cada una de ellas. Actualmente, las herramientas de administración y atención a clientes ya existen, y son conocidas como CRM.

Conveniencia Personal: La experiencia documental permitió mejorar los conocimientos adquiridos de la realidad empresarial y las destrezas, así como, el compromiso, la confianza y la motivación para llevar una acción o tareas específicas.

Conveniencia Social: Es fundamental que las personas que integran la organización ejecuten sus labores y sientan que pertenecen a una empresa que apoya su desarrollo tanto laboral como personal mediante el CRM.

Conveniencia Empresarial: CRM es un modelo de administración que permite capturar y analizar la información proveniente de los clientes con la finalidad de captar las diferencias entre estos por más pequeñas que sean. Esta información facilita la toma de decisiones para la personalización de los productos

y servicios que sirven para atraer, retener y profundizar las relaciones con los diferentes clientes, según el nivel de rentabilidad de cada uno de ellos. “La clave se encuentra en retener a todos nuestros clientes, tanto a los más rentables, como a los de baja rentabilidad.” La lealtad de los clientes es el factor fundamental para conseguir crecimiento en las empresas, teniendo en cuenta la importancia de que los clientes regresen a nosotros.

La importancia de la retención de clientes para las utilidades de las empresas, se basa en los estudios realizados que confirman que es diez veces más caro ganar un cliente nuevo, que mantener a aquellos que ya se tienen.

1.15 LIMITACIONES DEL ESTUDIO

El principal obstáculo para la realización del presente estudio, fue que la empresa objeto de estudio se ubica en otro país y la información en la mayoría de los casos solo estaba disponible en el idioma inglés.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 CONCEPTO DE MARKETING

Actualmente el marketing es de suma importancia para cualquier empresa que desea sobrevivir en un mundo tan competitivo como el nuestro, por lo tanto, como el marketing nos afecta a todos (consumidores y empresarios) es necesario saber que sus orígenes se remontan al comercio entre los pueblos antiguos. Pero fue recién en la década de los 70's en que se dio una formalización real y sistemática que le proporcionó carácter de ciencia experimental.¹ Una de las definiciones de marketing nos dice que ésta es: "El Estudio o investigación de la forma de satisfacer mejor las necesidades de un grupo social a través del intercambio con beneficio para la supervivencia de la empresa"².

¹ Barlow. R. G. "Como Retener a los Mejores Clientes" (2002) *Marketing de Relaciones* 10 de octubre 2005. 11 :50 am www.hipermarketing.com

² Idem

Por otro lado tenemos la siguiente conceptualización del Marketing, es el conjunto de técnicas y estrategias a ejecutar y por medio las cuales, se logran la satisfacción de las necesidades y los requerimientos de los clientes y los consumidores. Como forma de negocio que es, tiene como obligación lograr valor para los dueños del negocio (socios o accionistas) y forma parte inherente de la estrategia de negocios de la empresa. Pero, también agrega la entrega de valor de los consumidores.

El marketing es una herramienta propia de las economías de mercado, si bien la filosofía inherente al marketing puede ir más allá del mercado y tiene su aplicación en muchas otras actividades de las sociedades humanas. De forma contraria a lo que frecuentemente se cree, el marketing no es la mera actividad comercial o de ventas, ni es tampoco únicamente la promoción o publicidad, sino que comprende estos elementos, entre varios otros más. Bajo la óptica del marketing, cada empresa debe comenzar por definir su negocio en términos genéricos de un “que” (producto: bien o servicio) y un “para quienes” (mercado), tras lo cual debe profundizar en el estudio del mercado, definiendo luego su mercado objetivo y los segmentos de mercado que atenderá.³

2.2 MARKETING RELACIONAL

El marketing relacional o de relaciones, también conocido como *marketing de lealtad* y *marketing hacia el cliente*, se refiere a aquella categoría de las estrategias de marketing que están enfocadas a la retención de los actuales clientes y al aumento de sus compras con el transcurso del tiempo. Dichas estrategias utilizan una amplia variedad de ofrecimientos con valor agregado destinados a comprometer a los clientes deseados en una relación activa y sostenible. Estas estrategias, habitualmente caracterizadas por comunicaciones interactivas, sistemáticas y alimentadas por base de datos con los clientes,

³ Definiciones de *Marketing* en la *web* 12 Enero (2006) 19:14 P:M.:wikipedia.org/wiki/marketing

generalmente recurren al correo directo y al acceso al servicio telefónico sin cargo (ladas 800). Una de las definiciones comúnmente aceptadas de marketing de relaciones, refleja estas características: identificar, mantener y aumentar en rendimiento proveniente de los mejores clientes, a través de las relaciones interactivas y de largo plazo con valor agregado.⁴

Algunos ejemplos del marketing relacional incluyen una amplia variedad de programas de marketing, que van desde aquellos destinados al viajero frecuente o al huésped frecuente característica de las agencias de viajes hasta los programas destinados al cliente preferencial que utilizan los negocios minoristas.

En la actualidad, las prácticas de marketing de las empresas son apoyadas por herramientas que han revolucionado la forma de establecer relaciones duraderas y rentables con los clientes. Estas herramientas son los sistemas de información, que gracias a la tecnología, van revolucionando la forma de hacer negocios día con día. Por otro lado, imaginemos la siguiente situación, en la que el Director General de una compañía le comenta ciertas inquietudes a su Director de Marketing en relación a los clientes:

Director General: *¿No le parece Sr. Martín, que el mayor problema que tienen las empresas es la ignorancia y la falta de interés por las necesidades de los clientes?*

Director de Marketing: *No, no lo sé, ni me importa⁵.*

Esta situación nos permite reflexionar sobre los cambios que se avecinan en la relación con nuestros clientes. Sus necesidades se sofistican y demandan atenciones cada vez mas personalizadas. Esto nos ha llevado a necesitar nuevos enfoques a la hora de hacer marketing, mucho más orientados a cultivar la relación con los clientes como entidades individuales y diferenciales.

En la década de los 60 aparecen autores como Peter Druker que afirmaban que el verdadero negocio de toda empresa es hacer clientes, mantenerlos y

⁴ Barlow. R. G., op. cit., nota 1.

⁵ Alet. J "Marketing relacional" pág 35. Gestión 2000. Barcelona 1994

maximizar su rentabilidad. A partir de este tipo de reflexiones aparece el denominado Marketing Relacional, que otros autores definen como “el proceso social y directivo de establecer y cultivar relaciones con los clientes, creando vínculos con beneficios para cada una de las partes, incluyendo a vendedores, prescriptores, distribuidores y cada uno de los interlocutores fundamentales para el mantenimiento y explotación de la relación”.⁶

Desde este enfoque la preocupación principal de las empresas es retener a sus clientes generándoles altas cuotas de satisfacción, sin olvidar otros conceptos como la recuperación de clientes insatisfechos. Esta concepción del Marketing ha evolucionado hasta lo que actualmente denominamos CRM (*Customer Relationship Management*), que introduce una serie de sofisticadas tecnologías *Business Intelligence*, que ayudan enormemente a la hora de generar conocimiento útil sobre los estilos de vida y gustos de nuestros clientes y en definitiva nos permiten personalizar nuestras ofertas y hacerlas irresistibles.

Para Curry J. y Curry A. hasta hace poco la mayor parte de las empresas no prestaban atención al concepto de CRM. La razón es que solo recientemente las tecnologías (Base de Datos, Internet) capaces de hacer el seguimiento del comportamiento y satisfacción del cliente tienen un costo razonable.⁷

Pero el CRM no solo es tecnología, ya que nos aporta conceptos enormemente interesantes como la pirámide de clientes, los equipos de clientes, los cuales no necesitan grandes inversiones en tecnologías para convertirse en realidad.⁸

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

⁶ Barlow. R. G., op. cit., nota 1.

⁷ Curry J. Curry, A. “*Customer Relationship management. CRM*” Pág 48, Gestión 2000 Barcelona (2002).

⁸ Idem.

Hay que asegurar que cada contacto se aproveche como oportunidad de crear lealtad, vender otros productos y conocer al cliente. Normalmente las empresas recopilan datos de sus clientes, pero no saben procesarlos para convertirlos en fuente de ventajas competitivas. Suele suceder que la información se encuentra dispersa y es sumamente heterogénea. La idea en que se centra una estrategia CRM es, unificar toda la información del negocio, y procesarla del medio que proceda (encuestas, teléfonos, *e-mail*, *Web*, *fax*, etc.); el éxito radicará en que el cliente se sienta reconocido cada vez que se dirige a la organización y en este caso a nuestra empresa.

La información que existe sobre el cliente dentro de la empresa debe ser unificada, ya que se necesita en un solo momento (el contacto con el cliente por cualquier canal).

2.2.1 Elementos básicos del marketing de relaciones

Según Barlow, los programas de marketing de relaciones comparten cinco elementos comunes⁹:

1. Una base de datos para rastrear las actividades de compra y reunir cualquier otra información sobre el cliente que resulte pertinente.
2. Un formato o estructura, para establecer y mantener las relaciones con el cliente.
3. Beneficios o valor agregado, destinados a atraer al cliente hacia la relación y preservar su compromiso.
4. Comunicación con el cliente, recibiendo y enviando información ya sea por carta, teléfono, e mail, de manera tal que el cliente sienta que siempre es tomando en cuenta.
5. El análisis progresivo, destinado a perfeccionar según las preferencias del cliente.

⁹ Barlow. R. G., op. Cit., nota 1.

2.2.2 Base de datos

Contar con un buen software y un buen equipo de procesamiento de datos económico, compacto y flexible, permite a los especialistas en marketing de relaciones reunir, almacenar y relacionar mucha información sobre cada uno de los clientes. A principios de los 90's las organizaciones comenzaron a enfocarse mayormente en sus clientes, aunque no contaban con las herramientas necesarias para segmentarlos ni para determinar claramente sus preferencias y el grado de rentabilidad de cada uno de ellos. Actualmente las herramientas de administración y atención a clientes ya existen, las cuales componen una entidad conocida como "*Customer Relationship Management*" (CRM)¹⁰.

CRM es un modelo de administración que permite capturar y analizar sistemáticamente la información proveniente de los clientes con la finalidad de captar las diferencias, por más pequeñas que sean, entre estos. Esta información facilita la toma de decisiones en lo que respecta a la personalización de los productos y servicios para atraer, retener y profundizar las relaciones con los diferentes clientes, según el nivel de rentabilidad de cada uno de ellos, la clave se encuentra en mantener con nosotros a los clientes más potenciales, sin miedo a dejar que se alejen aquellos que ofrecen una baja rentabilidad.

En muchas ocasiones, las empresas consideran secundaria su relación con los clientes, la mayoría de las empresas mantienen diferentes bases de datos de cliente que no guardan ninguna relación entre sí, así mismo, carecen de los sistemas necesarios para darle un seguimiento adecuado a sus requerimientos, llegando a veces al extremo de no conocer lo que se les ha vendido en el pasado¹¹.

Las bases de datos permiten que la información acerca de los clientes, se encuentre disponible para todos los empleados en los diferentes puntos de

¹⁰ Carrillo Harder Jimena www.hipermarketin.com (Agosto 22, 2001) 15 de Octubre 2005 15:25pm

¹¹ Varela J. Las Posibilidades de un CRM 20 de Noviembre del 2005 18:30pm
www.hipermarketing.com (2000 Febrero 1°)

contacto con el cliente. De esta forma, es posible crear una relación con los clientes, permitiendo muchas veces, anticipar sus necesidades y mantener una coherencia estratégica en las ofertas de productos o servicios.

2.2.3 El formato

Actualmente todos los programas de marketing requieren un formato o estructura que permita establecer relaciones con el cliente, el formato más común es, una estructura de puntos (viajero frecuente, huésped frecuente, etc.) por medio del cual los clientes ganan y acumulan una unidad promocional (millas, puntos, etc.) que se pueden cambiar por viajes, productos, servicios especiales o privilegios. Otros formatos incluyen estructuras de nivelación en las cuales se designan como metas niveles de volúmenes de compra, cuyo logro da lugar a recompensas o privilegios y sistemas simples de miembros, con los cuales cada miembro recibe una lista de beneficios que son precisamente el resultado de ser miembro.

2.2.4 Los beneficios

Estos representan el valor agregado utilizado para incorporar a los clientes en las relaciones especiales que busca forjar el especialista en marketing a través de los programas de marketing de relaciones. No siempre están relacionados con el producto o servicio que ofrece la empresa y pueden clasificarse como “beneficios blandos o duros” los primeros incluyen el reconocimiento y el trato especial, tales como las mejoras para el viajero frecuente, filas especiales para registrarse en un hotel, descuentos especiales, ventas privadas o productos gratis, los segundos (beneficios duros) comprenden viajes o productos gratis que en otro caso el cliente tendría que pagar.

La mayor parte de los trabajos de investigación demuestran que los beneficios blandos son más eficientes para preservar la lealtad a través del tiempo, aunque los “beneficios duros” siempre resultan necesarios para atraer inicialmente a los clientes.

2.2.5 Comunicación con el cliente

Los programas de marketing de relaciones más eficientes mantienen comunicaciones regulares y frecuentes con los clientes, generalmente a través de; una carta o boletín de noticias, de acceso a los servicios telefónicos gratuitos, de encuestas, eventos o contactos personales. En general, el sentido de compromiso y de participación del cliente en los programas tiene una relación directa con la cantidad y calidad de las comunicaciones en relación con las empresas. Las cartas de noticias y la correspondencia que tiene un toque personal, son leídas y bien recibidas. Las encuestas provocan altos índices de respuesta, las llamadas telefónicas sin cargo se incorporan a la información de marketing que ofrecen voluntariamente los clientes.

2.2.6 El análisis

Es muy difícil medir los programas de marketing de relaciones a través del impacto preciso y acertado con el que se llega al cliente individual, debido a que proporcionan un mecanismo de investigación sobre el cliente en el tiempo real, capaz de manejar virtualmente todos los aspectos de las estrategias de marketing y de productos

2.3 EL MARKETING UNO A UNO

“La construcción de las relaciones duraderas con los clientes es más importante que los productos y servicios como tal.”¹²

En un mundo donde el mercado y la oferta son tan cambiantes, es necesario que el cliente se le atienda de la mejor manera; no solo en el servicio, sino en la interrelación que existe entre el consumidor y una empresa. Siempre hemos soñado con tener determinado producto con determinadas

¹² Salinas Javier Oscar 08 de Septiembre del 2005 9:20am www.gestiopolis.com/canales

especificaciones, pero siempre nos conformamos con obtener algún producto parecido; ahora la posibilidad de que se atiendan nuestras sugerencias y se conozcan nuestros gustos individualmente, es una realidad con el *marketing* uno a uno, el cual se define como la relación existente entre una empresa y sus clientes, a través del conocimiento de los gustos individuales de éstos, sus hábitos de consumo, su frecuencia de compra, etc., con el fin de enfocar, por parte de la empresa, todos sus esfuerzos y estrategias, para asegurar la fidelidad total del consumidor, es decir ya no solamente se escuchan sugerencias sino que se interactúa con el cliente individualmente, creando un clima de mayor confianza y seguridad que repercutirá en mayores beneficios para una compañía, como lo veremos más adelante.¹³

Conocer al cliente es uno de los puntos más importantes por los que se debe crear una base de datos en el que se incluyan todos los datos de los clientes de la empresa. Conocer no solo su nombre, teléfono o dirección, sino sus hábitos de compra, la frecuencia con lo que lo hace, la cantidad de productos adquiridos, sus gustos, preferencias, consultas que haya hecho, etc. Todo esto con el fin de identificar individualmente a cada cliente y hacer que se conviertan en un objeto de gran valor para la empresa.

Es preciso averiguar los gustos de nuestros clientes. De eso se trata el *marketing* uno a uno: es identificar clientes y tratarlos individualmente de manera diferente, interactuando con ellos. Así se obtiene el conocimiento del mercado mediante diálogo con el cliente.¹⁴

En definitiva, el objetivo que persiguen este tipo de concepciones Marketing, Marketing Relacional, CRM, Marketing Uno a Uno, es intentar convertir a la empresa en el mejor amigo del cliente, lo que implica una actitud clara de

¹³ Salinas Javier Oscar, op. cit., nota 12.

¹⁴ Benki Von Roth Andrea "Los Principios del *Marketing* Uno a Uno" 10 de Enero del 2005 17:50 pm www.hipermarketing.com

orientación por lo que “escúchale, atiéndele, ámale”¹⁵. Nuestros clientes son personas que merecen nuestra lealtad, escuchándolos y satisfaciendo sus necesidades. Si les pedimos lealtad con nuestra marca, nosotros también debemos ser leales con ellos.

2.4 LA IMPORTANCIA DE IMPLEMENTAR UN PROGRAMA DE CRM Y SUS RIESGOS

El programa de CRM tema principal de esta tesis, en el que se hace referencia más específica al software para mejorar la base de datos del cliente y sus interfaces, provee las siguientes soluciones:

- Aumentar la retención y satisfacción de necesidades de los clientes.
- Seleccionar a los clientes que generen mayor ganancias para la compañía, direccionado a los mejores recursos de la compañía a los mejores clientes.
- Adquirir nuevos clientes.

2.4.1 Programa de CRM

El programa de CRM permite las siguientes ventajas:

Acortar el ciclo de venta, ya que se tiene comunicación con los proveedores y clientes, de esta manera el ciclo de venta se convierte en un proceso automatizado, se reducen costos y tiempos.

Manejar con eficacia el presupuesto de publicidad y mercadotecnia. Al tener conectados y comunicados a las diferentes áreas del negocio, como finanzas, ventas, compras, mercadotecnia, se pueden tomar decisiones con mayor rapidez y con más información.

¹⁵ Alet J. www.marketingeficaz.com 13 de Septiembre del 2005 21:1 pm (2002)

Coordinar Servicios a Clientes. Teniendo la información de los clientes de los distintos departamentos integrada e interconectada, se ofrecen mejores servicios.

Retener Clientes. Con la información de los clientes nos podemos dar cuenta de cuál es la tasa de compra, los problemas que experimentan, sus inquietudes y sus necesidades.

Abrir nuevos mercados. Abrir nuevos canales de ventas, soportar la demanda de productos, maximizar el uso de recursos humanos, compartir información de los diferentes departamentos de la organización y manejar conflictos en los canales de ventas.

2.4.2 Los principales riesgos de CRM

Por lo general los riesgos se le atribuyen al manejo de la tecnología, aunque esta no sea la causa principal de la falla. Solo por mencionar alguno de estos riesgos tenemos los siguientes¹⁶:

Resistencia por parte del personal que usa el sistema. Los programas fueron desarrollados por personal técnico sin conocimientos de ventas y marketing y no satisfacen las necesidades primordiales del personal que utilizará directamente el sistema.

Proyectos muy complejos y toma mucho tiempo su implementación y cuando por fin ya están implementados los sistemas; las necesidades, el mercado y el negocio ya son diferentes, por lo que el sistema se vuelve obsoleto.

La mayoría de las empresas no tienen los recursos necesarios, tanto financieros como humanos o la falta de apoyo por parte de la Alta Gerencia y/o falta de apoyo e información de los empleados encargados de utilizarla.

¹⁶ Aguilar Eduardo www.hpermarketing.com 12 de Octubre del 2005 19:00pm (Septiembre 2001)

2.4.3 Qué desafíos tiene el CRM

Integrar las diferentes maneras de vender de la compañía, ya que el CRM utiliza varios canales para realizar la venta.

- Uso efectivo de Internet.
- Acceso a información por medio de fuentes múltiples, desde información dada por el cliente hasta fuentes secundarias como Internet.

2.4.4 ¿Entonces por qué usar CRM?

- Para aumentar el potencial de servicio a clientes, logrando un gran retorno sobre la inversión y así poder crecer.
- Impulsar la rentabilidad de la empresa.
- Disminuir los costos de ventas y marketing, al automatizar y acortar las cadenas de suministro que en este caso son los diversos proveedores que ofrecen sus servicios a la compañía, disminuyes así costos del personal, tiempos, servicios, papelería, etc.
- Para valorar el mayor activo de cualquier empresa: la información.
- Servir a un mercado variable y cada vez más competitivo, ya que el CRM puede hacer pronósticos sobre el mercado y hacia dónde se dirige este.

Pero, para que la implementación de CRM de frutos, la empresa debe comprender sus ramificaciones y consecuencias, no solo sobre el área de servicio al cliente, sino sobre los departamentos de marketing, ventas, call center y sitios Web. Después de todo, las compañías existen porque los clientes existen y, por lo tanto, debe ser tenido en cuenta que a pesar de la influencia del cliente sobre los procesos internos y la manera de hacer negocios es indirecta, es un factor determinante.

2.4.5 La solución de un CRM

- Tener vendedores, soporte técnico, administradores y otros usuarios que alimenten el sistema de manera efectiva.
- El acceso debe ser disponible: por red, por la Web o por telefonía móvil.
- Usar la información para realizar pronósticos de ventas.
- Generar datos más precisos, así los pronósticos son alcanzados.
- Integración dinámica entre los sistemas.
- Capturar clientes y prospectos de manera inteligente.
- Realizar campañas que generen resultados en las ventas para medir el retorno de la inversión.

2.5 LA IMPORTANCIA DE NUESTROS CLIENTES

En los últimos tiempos, la industria de la mercadotecnia tradicional de manera histórica y recurrente como resultado de sus estrategias, por cierto hoy cuestionadas, finalmente entendió que detrás de toda venta existe uno, o más bien, miles de clientes reales de carne y hueso que piensan, sienten y, lo más importante: deciden. Así se empezaron a mezclar diversos ingredientes para entender de que se trata el CRM, y uno de los principales conceptos ha sido el de los cambios que se han generado en la economía de las últimas dos décadas, en donde el ser competitivo se ha vuelto una determinante en el éxito de todo negocio. Anteriormente, un cliente que estaba insatisfecho podía comunicarlo por medio de una carta al departamento de atención al cliente, o lo platicaba a 10 o 20 personas cercanas, y algunos atrevidos hasta llamaban al 01-800 esperando que algo mágico sucediera, todo lo anterior sin mayores consecuencias reales para la empresa.

Hoy, cuidar la relación con el cliente es crucial. La falta de atención, calidad, precio o equidad con la marca del producto o servicio que ofrecemos y que llevo a este consumidor a la conclusión de hablar públicamente sobre su problema en forma anónima, seguramente dejara huella en los resultados de cualquier

empresa, sin importar sus dimensiones, ubicación o permanencia, hasta ese momento, en el mercado. Antes ésta latente prueba de fuego, a la que más temprano que tarde se está siendo expuesto hoy, todos los que de alguna manera hacen contacto con el consumidor, tienen que estar preparados. Pero, ¿Cómo hacerlo? ¿Existe una bola de cristal o una fórmula mágica con la que es posible predecir el futuro? ¿Podemos crear una vacuna que nos deje inmunes a este tipo de problemática? La respuesta es sencilla y puede ser sí.

2.5.1 Conociendo y reconociendo a los clientes

Conocer a al clientes es más técnico que mágico: es mas analítico que intuitivo y está mas basado en la experiencia que en ensayo y error. Pero se logra ante todo conociendo y re-conociendo a los clientes en una relación personalizada con cada uno de ellos.

En el momento en que logremos que nuestra campaña entera comprenda que todos y cada uno de nosotros interactuamos de una manera directa o indirecta con todos o cada uno de los consumidores finales de nuestro esfuerzo, entonces tendremos en la mano la llave de entrada al mundo CRM.

Un factor clave es el cambio en la manera de percibir a nuestro mercado. Anteriormente, las empresas ofrecían de manera independiente y dissociada productos o servicios, hoy en la etapa de “la nueva economía”, seguir pensando así sería cavar nuestra propia tumba; las empresas modernas están logrando una nueva fórmula donde se mezclan los productos y los servicios, y lo que tienen para los consumidores son ofertas y atención, ofertas que integran no solamente al precio sin la garantía de satisfacción, sino que buscan llegar a la equidad que promete su marca y lograr que cada contacto sea una manera de conocer más y mejor a sus clientes, y no solo una simple transacción comercial.

¿Cómo hacer que la compañía entera entre en esta nueva visión que está revolucionando el mundo de los negocios? ¿Cómo lograr que la empresa en su conjunto de un giro de 180 grados, y su objetivo no sea la facturación como último medio, sino como la forma de conocer más y mejor a los consumidores?

En los años 70 Marshall McLuhan acuñó su célebre frase: “el medio es el mensaje”, con lo que construyó un nuevo paradigma de la comunicación en medios masivos. Hoy esta visión es retomada por Stann Rapp, quien acuña una frase que revoluciona nuevamente la relación de los medios de comunicación y la mercadotecnia, y parafraseando a su antecesor plantea la frase: “La base de datos es el mercado”.

¿Dónde coinciden estos paradigmas?, en que ambos, se refieren al gran público pero solamente uno (el segundo) lo reconoce y lo desmasifica, reconociendo de manera individual a cada uno de sus integrantes y CRM trata precisamente de esto, de cómo hacer para re-conocer al cliente, convirtiendo a nuestros contactos en normalizadores de la relación y no en debilitadores comerciales.

Para ejemplificar claramente lo anterior, se expone el siguiente caso que se repite por todo el mundo y con todos los productos. Un consumidor lleva 10 años en una compañía celular, paga puntualmente sus cuentas, consume por arriba del promedio y rara vez solicita algún tipo de aclaración o presenta alguna queja.

¿Qué hacer con esta persona? Parece que lo más inteligente que se le ocurre a los altos ejecutivos y mercadólogos de las empresas es patearlo, maltratarlo y, si es posible, ignorarlo, ya que lo consideran un cliente cautivo, que no requiere atención alguna y que es mejor direccionar los esfuerzos en adquirir nuevos y desconocidos clientes.

Esto es un gran error. Imagínese por un momento como se siente este cliente que abre el periódico y encuentra desplegados de una página completa donde lee lo siguiente: “Bienvenido tú que eres un desconocido para nosotros, solo por mirar esta oferta te regalamos un teléfono y tiempo de conexión, además de que participarás de un sorteo espectacular y, por si fuera poco, si no te gusta el servicio te reembolsamos tu dinero”.

¿No sería más rentable tener por 10 años más a nuestro cliente actual, satisfecho, atendido y ayudándolo a crecer dentro de un programa de lealtad y reconocimiento?

¿No sería más rentable tener un promotor permanente o por lo menos por diez años más, gracias a la calidad del servicio y a la inquietud lograda de la marca con el producto y el cliente?

Seguramente habrá más de uno que piense lo contrario, tan es así que este tipo de desplegados sigue apareciendo todos los días en los periódicos.

Lo que es innegable es que cualquier cliente que se siente atendido y reconocido permanece y rentabiliza su relación con la marca de una manera potencial, tan solo con saberse re-conocido.

El concepto de CRM no es repartir premios, puntos, millas o beneficios que la mayoría de las veces resultan intangibles; por el contrario CRM se basa en saber quien, cuando y para que realizará un contacto, cual fue el resultado de este y si logramos acercarnos a la satisfacción esperada por el consumidor. CRM no es un software, ni tampoco una manera de enfocar nuestros esfuerzos, es un concepto que va mas allá de tener los instrumentos de navegación tan complejos que se requieren.

Definitivamente la parte tecnológica es un componente esencial de esta nueva visión, sin embargo, CRM requiere de actitud y un compromiso específico de todos y cada uno de los empleados de la organización, pensar en CRM sin tecnología, sin una base de datos robusta, sin un excelente departamento de análisis, sistema, informática y telecomunicaciones, dejaría el concepto incompleto. Sin embargo, el primer paso a dar para entrar a este nuevo paradigma donde “El Cliente es el Mercado” consiste en un cambio de actitud.

Es necesario que cuando este cliente de la empresa celular (el del ejemplo descrito anteriormente) llame para revisar su estado de cuenta al número 01-800, el operador que le conteste la llamada por parte de la empresa celular sepa de inmediato quien es él y cuanto valor representa ese cliente para la empresa, a fin de que haga todo el esfuerzo por conservarlo. Es imprescindible pensar siempre en el cliente y no lo se le maltrate con motivos que pueden generar un impacto

negativo, es necesario que este contacto quede claro y completamente registrado y que su expediente personal de relación con la empresa se complete día a día.¹⁷

El desafío será entonces determinar las necesidades del cliente y encontrar la forma adecuada para satisfacerlas, lo cual no es fácil, pero ya es una prioridad estratégica y la dificultad viene marcada por la necesidad de generar un cambio cultural dentro de la organización. Hay que reestructurar las organizaciones entorno al cliente, pero esto introduce la necesidad de gestionar el cambio de forma eficiente, este es el reto.

2.6 TRÁMITES POR APERTURA DE RESTAURANT DE ENRIQUES COCINA MEXICANA EN MAUI HAWAI, EEUU.

2.6.1 Diez pasos para iniciar una empresa en Maui Hawai

De la experiencia de más de diez años en la industria de alimentos y bebidas tanto en México como en los Estados Unidos me han permitido establecer una serie de sencillos pasos que hicieron posible la creación, organización y éxito de mi empresa.

1. Autoevaluación: autoevalúa e identifica tus fuerzas y debilidades, clarifica cuál es tu pasión. Involúcrate con grupos de negocios locales y pregúntate a ti mismo: como mi negocio ayudará a la comunidad en el corto y largo plazo.
2. Escribe en borrador tu estrategia de mercadotecnia: crea la hipótesis de lo que deseas lograr, especificando:
 - Producto/Servicio/Experiencia Técnica de lo que vayas a vender o proveer. ¿Cuál es el beneficio de tus clientes?
 - Personas/Clientes/Consumidores/Accionistas a los que les vayas a vender o proveer, incluyendo intermediarios y cliente final así como empleados e inversionistas.

¹⁷ Instituto Mexicano de Telemarketing 17 de Septiembre del 2005 21:29pm www.imt.com.mx/ndex

- ¿Lugar/Locación/Método de entrega como tu producto va llegar al cliente o consumidor?
- Precio: ¿Cuánto y cómo será el método de pago de tus clientes?
- Promoción: ¿Cómo tus clientes van a encontrar tu producto?

3. Investiga viabilidad, costos y factores clave: prueba tu hipótesis hablando con clientes potenciales, proveedores, arrendatarios, competidores y patrocinadores (tanto en Maui o en cualquier lugar). Investiga que asociaciones o sindicatos involucran tu propuesta de negocio, contactándolos para información. Si no tienes tú la experiencia en el ramo, trata de obtenerla por ti mismo o atreves de asesores o asociados que conozcan el ramo. Contacta la librería para negocios de Hawai, EEUU acerca del tipo de negocio, clientes o competidores, etc. ¿Qué clase de establecimiento requiere tu negocio? ¿Habilidades o Destreza? ¿Equipo? ¿Tiempos requerido? ¿Contrato de Arrendamiento? ¿Mantenimiento y mejoras? ¿Gastos de Operación? ¿Pólizas de Seguro? Etc.

4. Proyección financiera inicial: analiza y determina cuánto dinero se necesita para arrancar la empresa, cuantas ventas se pueden lograr, y si tiene sentido común, financiar las futuras utilidades por el tiempo y dineros invertidos Es en esta etapa donde te darás cuenta si tu hipótesis funcionara o no, o necesitas otra idea.

5. Estrategia de inversión financiera inicial: con tus estimaciones de cuánto dinero requiere iniciar la empresa, determina los montos que vendrán de tus ahorros, amigos, inversionistas, o familia. Crea la hipótesis de cómo financiar la empresa y el repago a los inversionistas.

6. Investiga requerimientos legales: permisos del Gobierno local, estatal y federal de Hawai. EEUU: determinando los tipos de permisos, como obtenerlos el tiempo y el costo. Investiga con contadores públicos o abogados acerca del tipo de estructura legal aplicable, contratos, y el costo de sus servicios. Determina por escrito costos estimados de proveedores, contratistas etc. Obtén un precontrato de arrendamiento.

7. Elabora tu plan de negocio: sencillo y realista de por lo menos 5 páginas, si estas adquiriendo un negocio existente recopila información sobre sus últimos 3 años de finanzas.
8. Aplica estos pasos para crear tu equipo de trabajo: siendo éste el tiempo en el que se hacen los Registros de Marca, Entidades Legales, Estructuras de Inversionistas Legales etc.
9. Propuesta de tu plan a los inversionistas.
10. Ya obtenido la aprobación y el capital, inicia la operación de la empresa.

2.6.2 Licencias y permisos de negocios para el condado de Maui, Hawai

El condado de *Maui* requiere de Licencias de Negocios para algunas ocupaciones o actividades de negocios en adición a los requerimientos del Estado de Hawai. Para lo cual es necesario contactar al: Departamento de Finanzas, División de Licencias para Vehículos y Motores del Condado de Maui.

70 E. Kaahumanu Avenue #A17, Kahului, HI 96732-2176

Internet: www.mauicounty.gov/departments/Finance/

Email: finance@mauicounty.gov

PERMISOS A RESTAURANTES & VENTA DE ALIMENTOS

Departamento de Salud, Estado de *Hawaii*

Maui District Office, 54 High Street, Wailuku, HI 96793

Tel: 984-8200, Fax 984-8222

Internet: www.hawaii.gov/health/permits

Rama de alimentos y drogas

Reglas de la Administración de Hawai. Título 11. Departamento de Salud.
Capítulo 12. Sanidad de establecimientos alimenticios

a) Permisos §11-12-5 (a) Ninguna persona debe operar un establecimiento alimenticio dentro del Estado sin un permiso emitido por el director.

b) Los permisos sanitarios que no hayan vencido al 2 de julio de 1997 podrán transferirse con la venta del establecimiento alimenticio, siempre que en la transferencia, el nuevo propietario acepte cumplir el calendario de observancia dispuesto por el Departamento de Salud.

c) El permiso debe estar publicado en todos los establecimientos en un lugar y a la manera dispuesta por el director. El permiso debe ser fácilmente visible por el público.

d) Los dueños que soliciten un permiso para establecimiento alimenticio deben completar la forma provista por el departamento para este propósito. Junto con la solicitud del permiso alimenticio, es posible que se exija que los dueños presenten al director por escrito, el menú completo de las comidas que el establecimiento ofrecerá, o cualquier cambio en el menú que requiera que los dueños instalen o modifiquen equipamientos, instalaciones y manejo de operaciones. El solicitante debe suministrar información suficiente para que el director pueda tomar una decisión respecto de la solicitud de permiso.

(1) El director no actuará ni tomará en cuenta ninguna solicitud de permiso incompleta. Las solicitudes se considerarán completas únicamente cuando toda la información exigida y solicitada (incluidos el formulario de solicitud, los planos, especificaciones y otros datos) hayan sido oportunamente presentados.

(2) Todas las aplicaciones deben ser firmadas por el aplicante y, constituirá un reconocimiento y acuerdo de que el solicitante cumplirá con todos los términos y condiciones del permiso de este capítulo.

(3) El director puede requerir la presentación de información adicional luego de que la solicitud haya sido presentada, y puede cerciorarse de

que, si la solicitud está incompleta o defectuosa en algún otro aspecto, el procesamiento de la solicitud no será completado hasta que el solicitante haya provisto toda la información requerida, o de otro modo corregida la deficiencia.

(4) Si el director no adopta acción alguna respecto de una solicitud dentro de los 180 días de recibida dicha solicitud, ésta se considerará aprobada, siempre que el solicitante actúe de conformidad con el proceso de solicitud.

e) El director debe expedir un permiso solo después de que una inspección del nuevo establecimiento revele que el establecimiento alimenticio propuesto ha cumplido con todos los requerimientos de este capítulo.

f) El permiso debe ser renovado cada dos años desde su fecha de emisión.

(1) Toda persona que tenga un permiso debe solicitar la renovación del permiso presentando el formulario provisto por el director antes de la fecha de expiración del permiso.

(2) En caso de que el poseedor de un permiso omita, olvide o se niegue a renovarlo, esto dará como resultado la revocación del permiso [*Off 11/22/96; am and Comp.*] (*Auth: HRS §321-11*) (*Imp: HRS §321-11*)

Permiso de establecimientos alimenticios

Los siguientes pasos para obtener un permiso de establecimiento alimenticio se encuentran en conjunción con cualquier código de ciudadanía o condado de construcción, plomería, electricidad, descarga de aguas negras y fuego, los cuales pueden ser aplicables. Para confirmar que la propiedad en la cual usted planea establecer su negocio es una zona apropiada, usted debería contactarse con el departamento de planificación ciudadana.

Si usted planea manufacturar cualquier alimento envasado que contenga carne o aves de corral (2% cocinada o 3% crudo), para venta al por mayor, su producto está regulado por el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos,

y no por el estado de Hawai. Usted debería contactarse con el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos al 808-541-1796.

I SUMISIÓN DE PLANOS

1. Para cualquier nueva construcción, conversión, o remodelación de extensión, los planos y especificaciones de su establecimiento, deben ser expuestos a revisión y aprobación previamente a cualquier trabajo de construcción. Los mismos planos deben ser acompañados por la *Aplicación de revisión de planos*, junto con una cuota de \$200 dólares para nuevas construcciones o conversiones, y \$150 dólares para remodelaciones de extensión.
2. Los planos deberán incluir lo siguiente:
 - a. *Descripción de la operación de la comida y un menú* de la comida que se sirve, se vende, o se manufactura. La naturaleza de las operaciones junto con el tipo y cantidad de la comida preparada o manufacturada determinaran el tipo, tamaño y número de equipamiento requerido, y el espacio necesario dentro de las facilidades.
 - b. Disposición del equipamiento propuesto, especificando el tipo y modelo de equipamiento y facilidades.
 - a. El equipamiento para los alimentos debe ser apropiado para las operaciones, también deberá ser duradero, de fácil higiene y mantenimiento. Los materiales que vayan a estar en contacto con la comida deben ser no tóxicos, no absorbentes y no reactivos con la comida y los componentes de limpieza.
 - b. Los requerimientos del lavatorio (tipos, números, tamaño y diseño) están determinados por el tamaño y la naturaleza de las operaciones con comida que se lleven a cabo. En la mayoría de los casos, un lavatorio de tres (3) compartimientos es requerido para limpiar y sanitar los equipamientos de comida y los utensilios

(lavaplatos). Una maquina de lavaplatos que provee un enjuague de sanitario junto con un lavatorio con dos (2) compartimientos, pueden sustituir al lavatorio de tres compartimientos.

c. Un lavatorio de manos es requerido en cada área donde se prepare comida o haya lavado de utensilios.

d. Recomendamos fuertemente que un lavatorio utilitario para el trapeador sea incluido en sus planes. Bajo ciertas condiciones, un lavatorio utilitario propiamente planeado y construido, puede ser usado como una combinación lavatorio de manos, utensilios y trapeador.

e. Los lavatorios destinados a la preparación de la comida deben estar en áreas de preparación de comida, donde no haya inconvenientes o conflictos con el use de los lavatorios de utensilios.

c. Los planos de plomería para ambos sistemas de agua y desagüe. Sus planos tienen que incluir cañerías donde corra agua fría y caliente, calentadores de agua, y cualquier tanque de retención. Además, los planos de los sistemas de desagüe deben incluir cañerías, trampas, cárteres, tanques y sistema de eliminación de aguas negras, y de aguas no negra.

d. Los planos de la ventilación del edificio y del equipamiento de la cubierta de los tubos de escape. Un sistema de ventilación natural o mecánico será requerido para proveer un adecuado suministro de aire fresco en el edificio.

a. Si la ventilación natural por si sola es confiable para ventilar un espacio, la mínima abertura al exterior debe estar determinada por la naturaleza de las operaciones realizadas en dicho espacio y por la superficie total del piso de dicho espacio.

i. A lo sumo 12% de la superficie total del piso del área de la cocina, donde se cocina.

- ii. A lo sumo 10% de la superficie total del piso de las áreas de trabajo, donde no se cocina.
 - iii. A lo sumo 8% de la superficie total del piso de las áreas de oficinas y salones comedor.
 - iv. A lo sumo 5% de la superficie total del piso del área de los baños.
 - v. A lo sumo 2% de la superficie total del piso del área de los cuartos de almacén general.
- b. Si el sistema de ventilación mecánico es usado, éste debería satisfacer los requerimientos de las Reglas de la Administración de *Hawaii*, título 11, capítulo 39, "Aire Acondicionado y Ventilación".
- i. Si un sistema tiene una capacidad de ventilación total que exceda 2.100 CFM (pies cúbicos por minuto), o si el sistema de aire acondicionado tiene una capacidad de más de 4.25 toneladas de refrigeración, luego el sistema debe ser diseñado por un arquitecto registrado o ingeniero profesional calificado en la sucursal mecánica (diseñador aprobado), y la Forma 1 es requerida.
 - ii. La Forma 1 es también requerida para un sistema de aire acondicionado, de cualquier capacidad, si va a ser conectado a un sistema centraliza de enfriamiento de agua.
 - iii. La Forma 1 Aplicación para el Permiso para un sistema de aire acondicionado y ventilación debe ser presentada junto con un juego de los planos de ingeniería a la sucursal del Departamento de Salud, Ruido y Radiación, 591 *Ala Moana Boulevard, Honolulu, Hawaii 96813*.
 - iv. Una campana extractora será requerida para cualquier equipo que genere vapores grasosos, humo, gases de combustión, o excesivo calor o condensación. Los planos

del extractor deben estar preparados por un diseñador aprobado, y deben ser presentador al Departamento de Salud para su aprobación. Usted debería consultar con el Departamento de Bomberos de su distrito o ciudad para asegurarse que las especificaciones de la campana extractora cumplan con los códigos del Departamento de Bomberos.

La aprobación de los planos de construcción de su establecimiento alimenticio está sujeta a la aprobación de sus planos de ventilación.

e. Especificaciones para pisos, paredes y techos.

a. Es recomendable un plano transversal que muestre el tipo de materiales usados.

b. Proveer elevaciones, mostrando todas las paredes, puertas y ventanas del exterior y otras aberturas. Si se utiliza ventilación natural se deben proveer detalles suficientes para poder calcular el área de apertura, como se indica en el ítem 4(a) anteriormente.

c. Proveer el planeamiento final.

i. Los pisos, paredes y techos terminados deben ser lisos, de fácil limpieza y relativamente no absorbentes, excepto las áreas donde haya goteo o salpicaduras de alimentos o líquidos, los acabados deben ser duraderos y altamente no absorbentes.

ii. Las coyunturas entre el piso y la pared deben estar selladas. Una rejilla debe estar integrada al piso y debe tener un radio sutil (recomendado radio mínimo ¼" y altura 4") cuando los pisos reciban líquidos de descarga, o sean limpiados mediante métodos de enjuague o spray a presión.

f. Planeamiento de iluminación

a. El número, tipo y localización de los elementos de luz artificial deben ser suficientes para asegurar una adecuada iluminación en todas las áreas de trabajo, depósito de comida y depósito de equipamiento.

b. Las lámparas y bombillas deben estar protegidas, cubiertas o ser resistentes a destrozos en las áreas de preparación de alimentos, servicio, o depósito, y en las áreas donde el equipamiento y utensilios estén limpios o almacenados.

II. DEPOSITO DE AGUA

A. El establecimiento alimenticio debe tener un depósito aprobado de agua potable que cumpla con los requerimientos del título 11, de la Reglas de la Administración de *Hawai*, capítulo 20, "Sistemas de Agua Potable". Las compañías que sean incapaces de conectar con un sistema aprobado de aguas públicas (por ejemplo sistema de aguas de la ciudad) y propongan el uso de una fuente de aguas privadas, deben presentar planos y especificaciones del sistema propuesto para revisión y aprobación.

B. Un ejemplo de una fuente de agua privada aceptable es un tanque privado llenado con agua proveniente de un sistema aprobado de aguas públicas. Para guía de pautas para el llenado de tanques privados con agua transportada, según los requerimientos y recomendaciones para sistemas de tanques de agua potable.

III. INSTALACIÓN DE BAÑOS

Las instalaciones de los baños deben cumplir con los requerimientos del Título 11, de las Reglas de la Administración de *Hawai*, Capítulo 11, "Sanitarios" deben ser construidos o deben ser hechos con disponibilidad para el uso de los empleados.

IV. APROBACIÓN DEL SISTEMA DE AGUAS DE DESCARGA

Si un sistema individual de aguas negras o tratamiento de aguas negras esta siendo usado, el reporte de un ingeniero es requerido como aprobación de que el sistema es adecuado. Para nuevos sistemas, los planos de ingeniería deben ser presentados para revisión y aprobación del Departamento de Salud, Sección de Aguas de Descarga

Para eliminación de aguas de descarga de bajo riesgo (por ejemplo condensación de aire acondicionado, goteo de agua de lluvia) en un poco seco o en una fosa de filtración, consultar con la seccional de Agua Segura para Beber, seccional de Control de Inyección Bajo Tierra, para este y otro método alternativo de eliminación.

V. CONSULTAS

El Departamento debe ser consultado si cualquier cambio de los planos aprobados va a ser realizado o si cualquier pregunta pueda llegar a aparecer durante la construcción. El departamento no es responsable por cualquier defecto en el diseño o detalles de ingeniería los cuales puedan ser omitidos durante el proceso de revisión de los planos.

VI. APLICACIÓN PARA EL PERMISO DE UN ESTABLECIMIENTO ALIMENTICIO

Cuando la construcción y los trabajos de finalización estén cerca de ser completados, el Departamento debe ser notificado y una aplicación para el permiso de un establecimiento alimenticio debe ser presentada, junto con la cuota de permiso apropiada. La cuota será determinada por el número de pasos procesados usados para preparar o manufacturar los artículos del menú. Consultar con un inspector para determinar el monto de la cuota. Ver el planeamiento de cuotas de permisos adjuntado para información, de como los montos de las cuotas son determinados.

VII. USO DE OTRA COCINA CERTIFICADA

Si usted planea rentar una porción de una cocina existente que ya esté aprobada u operarla en base a tiempo compartido, los planos no son requeridos. En cambio, el nombre del establecimiento alimenticio, el menú propuesto por usted, y una descripción de sus operaciones propuestas deben ser presentadas al Departamento para ser evaluadas. Si las instalaciones del establecimiento alimenticio son adecuadas para sus necesidades, y sus operaciones son compatibles con las operaciones existentes allí, la aprobación del permiso será concedida. Una carta autorizando su uso de las instalaciones debe ser presentada junto con el permiso de aplicación y la cuota.

VIII. USO DE COCINAS PRIVADAS DE HOGAR

A. Cocinas privadas de hogar no serán aprobada para un permiso de establecimiento alimenticio, y no están permitidas para el uso de establecimientos alimenticios.

B. Bajo ciertas condiciones, un establecimiento alimenticio puede estar localizado en una vivienda residencial:

1. El área utilizada por un establecimiento alimenticio debe estar completamente separada de todas las otras partes de la vivienda. La separación debe ser por paredes sólidas en coyuntura con el piso y el techo; las entradas son permitidas solo si puertas sólidas son utilizadas para mantener la separación.

2. El área del establecimiento alimenticio debe ser utilizada para operaciones del establecimiento alimenticio solamente. El uso de cualquier instalación del establecimiento alimenticio para propósitos personales esta prohibido.

3. El área utilizada por el establecimiento alimenticio debe tener una puerta que se abra directamente al exterior. La puerta debe proveer una ruta de acceso al establecimiento alimenticio que no sea pasando a

través de cualquier área privada de la residencia. (por ejemplo, la sala de estar)

4. Cualquier otro requerimiento aplicable en las Reglas de la Administración de *Hawai*, Título 11, Capítulo 12, Sanidad de Establecimientos Alimenticios debe ser cumplido.

IX. INSPECCIONES

Una inspección del establecimiento será realizada sobre la recepción de la aplicación y por pedido del aplicante. Un permiso será emitido a su compañía cuando su establecimiento este en total concordancia con las reglas del departamento del Salud.

X. INFORMACIÓN

Para mayor información en cómo obtener un permiso para un establecimiento alimenticio, por favor pónganse en contacto con la sección de Sanidad al 984-8230, o sino con la Sección de Drogas y Alimentos al 984-8233. Nuestras oficinas están localizadas en Edificio de Oficinas del Estado, *54 High Street, Room 300, Wailuku, Hawaii 96793*.

3.2.3 Licencias de Licor

Departamento de Licor & Control, Condado de Maui

2145 Kaohu St. #105, Wailuku, HI 96793

Tel: 243-7753, Fax 243-7558

Internet: www.mauicounty.gov/departments/Liquor/

Email: liquor@mauicounty.gov

3.2.4 Registro Ante el Estado

Departamento de Comercio & Protección al Consumidor

División de Registro de Negocios, *1010 Richard Street P.O BOX 40, Honolulu, Hawai 96810*

www.businessregistrations.com

Departamento de Impuestos: *General Excise Tax License Forma G-44^a*
(Licencia General de Impuestos).

Departamento de Áreas Publicas & Control Ambiental: *Wastewater Discharge Permit* (Permiso para Descarga de Aguas Negras).

200 South High Street Wailuku, Hawaii 96793

2.7 ENRIQUES COMIDA MEXICANA-CULTURA DE CONFIANZA Y CONTROL

2.7.1 Confianza y control (el secreto de operar exitosamente)

La diferencia y “El Secreto del Éxito de la Empresa” Enriques Comida Mexicana lo podemos resumir en unas cuantas palabras: “Cultura de Negocios” la cual se basa en “Cultura Gerencial” cuya mejor característica es: “Confianza y Control.” Esto implica educar a los empleados de lo que es necesario hacer para lograr el éxito de la empresa y confiar en que actuarán correctamente. Aplicado correctamente “Confianza y Control” han logrado que la empresa sea flexible, productiva y rentable.

Este concepto se aplica a cada uno de los proceso de la empresa como son:

1. PERSONAL: Reclutamiento, Capacitación y Compensación
2. COMPRAS: Inventarios, Costos Primarios y Operativos
3. COCINA: Línea de Preparación y Cocinado
4. SERVICIO: Atención al cliente

PERSONAL

Reclutamiento: El objetivo específico del Proceso de Reclutamiento es solo” Contratar lo Mejor de lo Mejor” literalmente hablando en el idioma de la empresa. Las personas que solicitan empleo reciben un folleto con los *Valores y Metas de la Empresa*, se les aconseja no perder su tiempo si después de leer dicha información consideran éste no será para ellos, el lugar donde desearían

trabajar. Si deciden continuar con el proceso deben entrevistarse primero con el Manager de esta selección solo el 20 % reciben la segunda entrevista, el encargado del área al que aplicaron, realiza la selección y es aprobado por el Manager General. Es durante los primeros 30 días donde el record del aplicante es checado y verificado, ocasionalmente se le hace esta pregunta: ¿Qué haces actualmente para mejorar tu cuerpo, mente o espíritu?

Capacitación y Compensación: Este proceso comienza con dos días de Orientación que incluye un roll de trabajo en equipo y discusión de las metas, valores y cultura de la empresa. Seguido de el curso 101, cuatro horas de entrenamiento en la cocina, donde cada empleado debe aprender lo básico de la elaboración de los platillos del menú del Restaurante. Los nuevos empleados son separados en grupos de trabajo y en el curso 201 son entrenados y certificados en una posición específica. El ayudante de cocina por ejemplo, le tomara de dos a cuatro semanas alcanzar el nivel de habilidad requerido para el puesto, después del cual podrá cocinar los alimentos por sí solo. Tan pronto aprenda dos posiciones más por ejemplo: ensaladas y tacos su sueldo incrementa de \$8.25 a \$9.00 por hora. Cuando logra aprender seis posiciones, su sueldo se incrementa a \$ 9.50 por hora. Nueve posiciones el sueldo se incrementa a \$ 11 por hora.

Es la opción del empleado, continuar en los niveles de entrenamiento después del curso 201, o permanecer en este nivel por el tiempo que el empleado así lo desee. También tiene la opción de continuar al nivel 301 y ser Entrenador, con mejores beneficios que incluye: elegible por reparto de Utilidades, preferencias en cuanto a las jornadas de trabajo. Para calificar el empleado debe dominar las habilidades de todos los puestos en la cocina, después debe tomar un curso de tres días en comunicación y liderazgo. Al final del curso recibe el Pasaporte de Liderazgo 301 en donde debe identificar y registrar 30 comportamientos específicos en los empleados, el cual debe lograr en cinco semanas. Finalmente debe tomar el curso de Entrenador que lo califica como tal.

COMPRAS

Inventarios: Enriques Cocina Mexicana tiene el sistema de adquisiciones “Justo a Tiempo” (*Just in Time*) donde el uso de los insumos y bebidas es monitoreado diariamente y las órdenes de compra se hacen de dos a tres veces por semana. Un inventario físico es levantado una vez por semana y comparado a inventarios de semanas anteriores, menos el consumo, más nuevas compras, para estar seguros los costos se mantienen bajo control.

COCINA

Cada proceso que se realiza en el negocio ha sido definido, enseñado y desarrollado a su mejor desempeño posible para satisfacer al cliente. El proceso de Apertura y Cerrado de la Cocina, el Jefe de Cocina es el responsable de ambos procesos y de una larga lista de cosas por checar y decirle a cada quien lo que le corresponde de la lista. Aplicando el concepto de “Confianza y Control” se han mejorado estos procesos de la siguiente manera:

Todos los miembros del Staff son responsables de la Cocina, utilizando las Tarjetas de “OPS” el Staff sabe y controla lo que se debe hacer. Cada tarjeta “OPS” es de color rojo en la parte de arriba y verde en la de abajo, se encuentran colocadas en el casillero de las Tarjetas de Tiempo de los empleados.

En la mañana cuando el Staff llega a trabajar las tarjetas muestran el color rojo hacia arriba, cuando una de las actividades es terminada alguien voltea la tarjeta al color verde. Al tiempo de cerrar, todas las tarjetas muestran el color verde.

Es responsabilidad del manager asegurarse de que las tarjetas estarán de color rojo la siguiente mañana.

Este sistema es un importante mecanismo para crear la cultura de: “Confianza y Control” y romper con los hábitos de: “Comando & Control”. Los managers que son entrenados en: “Comando & Control” creen que su responsabilidad es decirle a los empleados que hacer, este es un mal hábito de Poder y Control, los empleados logran percibirlo, y esperan por órdenes, donde

finalmente las actividades no son terminadas a tiempo. Esto no es eficiente ni efectivo. En “Confianza y Control” todo el Staff se siente responsable por el éxito de la empresa.

SERVICIO: ATENCIÓN AL CLIENTE

La atención a Clientes será una de las cuatro grandes áreas de acción del CRM ya que tendrá como objetivo mejorar la relación con el cliente, apoyándose en la Estrategia de CRM, el Marketing Relacional Local y la Comunicación Local y se ampliará en el punto 3.5 del capítulo tercero.

2.8 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO ENRIQUES COMIDA MEXICANA

Enriques Comida Mexicana es un restaurante con 12 mesas ubicado en 2395 *South Kihei Route* – 112, en el condado de *Maui, Hawaii*. El establecimiento de autentico estilo mexicano cuenta con un Gerente/administrador, 1 jefe de cocina, 2 cocineros, 3 ayudantes de cocina, 2 lava platos, 2 cajero, 2 meseros y 2 ayudantes de mesero. Se ha aprovechado el recurso de permanecer en este espacio ampliamente conocido por la población local.

2.9 ORGANIGRAMA DEL RESTAURANTE ENRIQUES COMIDA MEXICANA:

Objetivo: Definir, establecer y documentar formalmente la estructura, niveles jerárquicos y canales de comunicación de la empresa.

Alcance: Aquí se abarcan todos los puestos que aparecen en el organigrama de la empresa. Definiciones: Organigrama: es la representación gráfica de la estructura organizacional de la empresa.

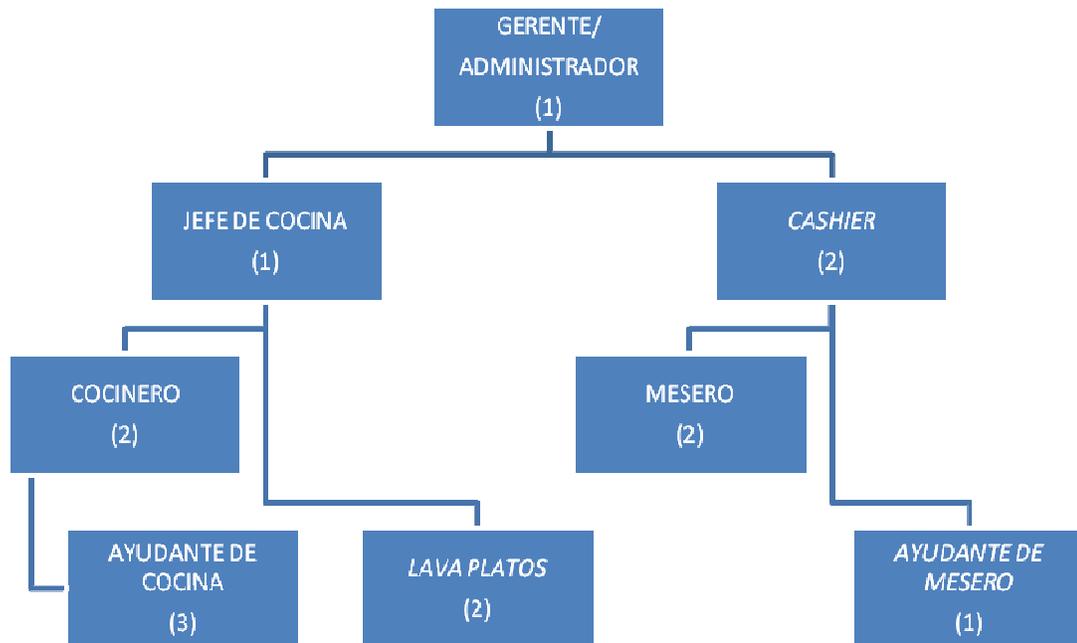


Figura 1: Organigrama del Restaurante

2.10 ANÁLISIS DE PUESTOS

Objetivo: Definir los puestos que tiene la empresa para determinar la capacitación que requiere una persona, comparando los conocimientos y las capacidades que se especifican en la descripción del puesto correspondiente con los que tiene el empleado que ocupa el puesto, las personas que no cuentan con los conocimientos o las capacidades requeridos se convierten en candidatos para la capacitación.

2.11 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Descripción escrita de un puesto administrativo; incluye categoría, obligaciones, responsabilidades y su ubicación en el organigrama.

2.11.1 Gerente/Administrador (Responsable de CRM)

Esta persona es la encargada de la dirección general del restaurante. Actuará como el Responsable de CRM, con lo cual tiene que ocuparse de todas las áreas del restaurante, y deberá tener un contacto permanente con los clientes.

Datos Generales:

Área o Departamento	Restaurante
Ubicación del puesto	Área de restaurante
Ocupantes del puesto	Uno
Horario	8:00 hrs. a 23:00 hrs.
Puestos a su cargo	Jefe de cocina Encargados de comedor (<i>cashier</i>) Cocineras Meseros Ayudante de mesero Lavaplatos

Tabla 1: Gerente/Administrador.

Contactos permanentes (tramo de control o de mando)

Internos:

- Jefe de cocina para: dar instrucciones, apoyar en necesidades del área y verificar la operación

- Ventas para: solicitar información acerca de los eventos

- Encargado del comedor para: dar instrucciones, apoyar en necesidades del área y verificar los ingresos del restaurante

Externos:

- Clientes para: atención y manejo de situaciones.

✓ Descripción genérica:

Administrar los recursos del restaurante para que el cliente reciba un servicio de calidad en los alimentos y bebidas que ofrece el restaurante, y en cuanto a la atención personalizada de los mismos (cuidar al cliente).

✓ Descripción analítica

Actividades diarias del Gerente/Administrador.

Revisar el nivel de inventarios existentes para realizar un presupuesto global de compras.
Elaborar presupuesto de compras del restaurante.
Informarse sobre la ocupación del restaurante.
Conocer el menú del día en el restaurante.
Supervisar el cambio de turno en el restaurante, verificando que se presente el personal completo, en dado caso que no sea así, hacer modificaciones para la buena operación del mismo.
Verificar que el montaje y organización de los eventos coincida con los requerimientos del cliente, en caso contrario hacer las respectivas observaciones.
Supervisar asistencias, faltas y retardos del personal.
Canalizar las necesidades del personal al encargado de recursos humanos.
Recepción, supervisión y acomodo de los pedidos realizados a los proveedores.
Supervisar que el cliente sea bien atendido.
Asignar, coordinar y supervisar a personal.
Actividades Periódicas (se repiten a intervalos regulares, aunque no diariamente)
Programar los horarios y días de descanso del personal.
Supervisar la realización de inventarios del restaurante.
Hacer el reporte del control de los porcentajes de ausentismo del personal.

Llevar a control del libro de sugerencias y las estadísticas de las encuestas de opinión.
Solicitar a contabilidad el pago de facturas.
Capacitar el personal a su cargo.

Tabla 2: Actividades diarias del Gerente/Administrador.

Actividades eventuales (Ocasionales o a intervalos muy irregulares) del Gerente/Administrador

Apoyar al <i>cashier</i> y meseros, cuando sea posible y necesario.
Realizar entrevistas de conocimiento operativos para la selección del personal de nuevo ingreso.
Firmar las requisiciones de almacén.
Reprogramar los horarios del personal en caso de incapacidades, permisos y ausencias.
Autorizar pases de entrada y salida, así como permisos
Estar pendiente de los cambios de loza y cristalería y realizar cotizaciones.
Realizar las compras necesarias para eventos.

Tabla 3: Actividades eventuales.

✓ Especificaciones del puesto

Perfil

Edad: 30 a 45 años.

Sexo: Indistinto

Estado civil: Indistinto

Escolaridad: Licenciatura o carrera trunca en administración de empresas turísticas o similares. Certificado de antecedentes penales.

Idiomas: Ingles 100% escrito y 100% hablado. Español 100% escrito y 100% hablado

Conocimientos necesarios: conocimientos de computación, conocimientos del sistema de operación y administración de restaurante. Conocer el lenguaje técnico restaurantero, procedimientos de preparación de platillos, así como las actividades encomendadas a los puestos operativos. Conocimientos en compras, habilidad negociadora, manejo de personal, control de inventarios.

Habilidades: don de mando, buena memoria, iniciativa, liderazgo, planeación y organización, autocontrol, asertividad.

Experiencia: se necesita de una experiencia mínima de 1 año en el ramo restaurantero, como gerente, requiere estar familiarizado con la elaboración de los alimentos y bebidas.

Requisitos físicos

Esfuerzo Físico: buena condición física para realizar los recorridos por el restaurante, imagen de salud.

Esfuerzo Mental y/o Visual: mente activa para saber llevar las distintas situaciones y problemas que puedan suceder en momentos inesperados. Visualización para detectar las necesidades de los clientes.

Responsabilidad

Criterio; para la asignación de los recursos humanos con que cuenta el restaurante, así como para tomar decisiones. El ocupante del puesto debe evaluar las alternativas de platillos a ofrecer en la carta, incremento en los precios, evaluación de alternativas de compra.

Equipo; equipo de oficina, equipo de cómputo, computadora fija y portátil, teléfono celular, caja registradora, carta de acceso de seguridad, tarjeta de permiso de licor.

Finanzas: será responsable en el manejo del dinero al realizar pagos a proveedores y recibir el corte de caja.

Objetivos: lograr que la operación del restaurante se lleve a cabo adecuadamente, previendo barreras y problemas que pudieran interferir con la calidad en el servicio.

Condiciones de trabajo

Posición: para desempeñar las actividades del puesto es necesario permanecer de pie y caminando dentro del área del restaurante, cocina y bodegas de alimentos y bebidas.

2.11.2 Encargado de comedor o *Cashier*

✓ Datos generales

Encargado de Comedor

Área o Departamento	Restaurante
Jefe Inmediato	Gerente de restaurante
Ubicación del Puesto	Área de restaurante
Ocupantes del Puesto	Dos
Horario	7:00 hrs a 15:00 hrs 15:00 hrs a 23:00 hrs
Puestos a su cargo	• Meseros • Ayudantes de meseros

Tabla 4: Encargado de comedor.

Contactos Permanentes

Internos:

-Meseros para: recibir las comandas

Externos:

-Clientes para: dar información cuando lo soliciten, y hacer lo necesario para generar un ambiente de confort en el salón.

✓ Descripción Genérica

Realizar el cobro del consumo de los clientes a través de los meseros, así como supervisar el trabajo que éstos realizan, para brindar un servicio de calidad en el restaurante; así como llevar a cabo acciones tendientes a mantener confortable y en orden el salón comedor y sus áreas anexas para el servicio al cliente externo.

✓ Descripción Analítica.

Actividades diarias del encargado de comedor.

Checar la hora de entrada, debidamente uniformado.
Reportarse con el gerente del restaurante, al llegar al área de trabajo.
Realizar el cobro de la cuenta de los clientes.
Verificar que la firma de la nota del restaurante, coincida con la que está asentada en la Tarjeta de Registro, cuando el huésped consuma en el restaurante.
Elaborar las facturas del restaurante.
Atender y elaborar llamadas telefónicas.
Supervisar actividades que realizan los meseros.
Entregar a contabilidad informes del estatus de las ventas y los gastos en el restaurante.
Realizar el corte de caja del turno que le corresponde.
Verificar que se haya presentado todo el personal a trabajar.
Continuación Tabla 5
Checar que el personal tenga su estación completa.
Revisar el montaje de las mesas.
Encargarse de la música ambiental y mantener el volumen a un nivel adecuado.
Mantener el <i>pódium</i> limpio y en orden.
<i>Durante el Servicio</i>
Elaborar la requisición de mantelería
Verificar que los baños de damas y caballeros se encuentren en buen estado.
Cuidar que la ornamentación de los salones y del bar esté en buenas condiciones.
Vigilar el cambio de montaje para la comida.

Revisar la limpieza de las áreas anexas.
Checar que las mesas del restaurante estén firmes.
Verificar los menús de las comidas
Cambiar el menú del <i>pódium</i> .
Mantener la iluminación de acuerdo al horario.
<i>Cierre del Restaurante (22.30 hrs)</i>
Verificar el montaje del buffet.
Verificar que este completo el montaje.
Verificar que no quede mantelería sucia.
Verificar que el <i>mise and place</i> esté completo.
Verificar la limpieza del restaurante.
Reportar su salida con el encargado de turno.

Tabla 5: Actividades diarias del encargado de comedor.

Actividades periódicas del encargado de comedor.

Supervisar el montaje de las mesas cuando haya evento.
Realizar el cobro de los eventos.
Realizar la inducción del personal nuevo.

Tabla 6: Actividades periódicas del encargado de comedor.

Actividades eventuales del encargado del comedor.

Auxiliar en las actividades que le sean indicadas por el gerente del restaurante.

Tabla 7: Actividades eventuales del encargado del comedor.

✓ Especificaciones del Puesto

Perfil

Edad: 21 años como mínimo.

Sexo: Indistinto.

Estado Civil: Indistinto.

Escolaridad: se requiere como mínimo contar con una carrera técnica.

Idiomas: Inglés 100% escrito y 100% hablado. Español 100% escrito y 100% hablado.

Conocimientos necesarios: Necesita saber leer y escribir para elaborar los reportes necesarios, realizar operaciones aritméticas sencillas para cobrar a los clientes, tener conocimientos de contabilidad y de computación para el manejo de la caja en el punto de venta y requiere de archivar los formatos que maneja,

Habilidad: es necesario que sepa tratar a las personas, ya que está en contacto permanente con clientes.

Experiencia: se recomienda una experiencia mínima de 1 año en el puesto.

Requisitos Físicos

Esfuerzo Mental y/o Visual: es necesario tener una atención constante para poder desempeñar su trabajo. También se requiere un esfuerzo visual y auditivo.

Responsabilidades

Criterio: el ocupante del puesto debe decidir cuando otorgar descuentos o cortesías a clientes con antigüedad o en casos especiales, así como ejercer labores de supervisión con meseros y ayudantes de mozos.

Equipo:

- Equipo de cómputo.
- Terminal de tarjetas de crédito.
- Caja registradora.
- Calculadora de diez teclas.
- Equipo para atender y realizar las llamadas telefónicas.

Finanzas: será responsable del manejo del dinero que reciba durante su turno. Además deberá hacer un seguimiento de las reservaciones y las cuentas.

Condiciones de Trabajo

Posición: para desempeñar sus actividades debe permanecer de pie, aunque también puede estar sentado y agacharse para buscar o guardar documentos.

2.11.3 Jefe de Cocina

✓ Datos Generales

Jefe de Cocina:

Área o Departamento	Cocina
Jefe Inmediato	Gerente del restaurante
Ubicación del Puesto	Cocina
Ocupantes del Puesto	Uno
Horario	7:00 hrs. a criterio
Puestos a su cargo	Cocinero Ayudante de cocina Lavaplatos

Tabla 8: Jefe de Cocina

Contactos permanentes

Internos

-Gerente del restaurante para: informar acerca del funcionamiento de la cocina, así como para proporcionar costos y recetas. Informar sobre los productos a adquirir. Solicitar apoyo para la operación. Informar acerca del desempeño laboral del personal a su mando.

-Personal de cocina del restaurante para: indicar las funciones a efectuar, así como supervisar, evaluar y coordinar el desempeño laboral.

Externos

-Proveedores para: verificar la calidad de la mercancía.

-Clientes para: hacer presencia en el servicio.

✓ Descripción Genérica

Es el encargado de asegurar el adecuado funcionamiento de la cocina y la preparación de los alimentos dentro de las normas de calidad; coordinando, supervisando y evaluando los recursos humanos.

✓ Descripción Analítica

Actividades diarias del jefe de cocina.

<p>Checar la hora de entrada, debidamente uniformado.</p>
<p>Supervisar y evaluar el desempeño del personal de cocina.</p>
<p>Mantener la disciplina dentro del área de trabajo, así como supervisar el aseo y uniforme del personal, aplicando medidas disciplinarias, en caso de incumplimiento.</p>
<p>Continuación Tabla 9</p>
<p>Realizar el inventario de las mercancías de consumo diario, para elaborar la requisición para la cocina, eventos, y entregarla al gerente del restaurante.</p>
<p>Inspeccionar la calidad y especificaciones de los productos que ingresen a la cocina.</p>
<p>Autorizar las requisiciones de almacén, evitando la solicitud de productos innecesarios y cantidades excesivas.</p>
<p>Supervisar las guarniciones, porciones, presentación, decoración e higiene de los platillos próximos a proporcionarse al cliente.</p>
<p>Supervisar el manejo y almacenamiento de productos perecederos.</p>
<p>Controlar que se apliquen las medidas de higiene, sanidad y seguridad en el manejo de alimentos.</p>
<p>Supervisar la limpieza de la loza y cristalería.</p>
<p>Vigilar la salida de materia prima de las bodegas, cámaras frigoríficas, y refrigeradores, para evitar desperdicios y desviaciones.</p>
<p>Observar que la limpieza sea impecable en la cocina del restaurante.</p>
<p>Acodar con el gerente del restaurante el menú del día, que se ofrecerá en el mismo.</p>
<p>Establecer y supervisar la ejecución de roles de limpieza general de la cocina.</p>
<p>Vigilar el correcto uso y manejo del equipo de trabajo del personal, para evitar anomalías.</p>
<p>Verificar que los tiempos de producción y preparación de alimentos sean</p>

los establecidos.
Al finalizar el turno, recorrer las áreas de trabajo y almacenamiento para detectar insuficiencia de suministros e inquietudes del personal.

Tabla 9: Actividades diarias del jefe de cocina.

Actividades periódicas del jefe de cocina.

Programar los horarios de trabajo y de descanso del personal a cargo, avalado por la autorización del gerente del restaurante.
Convocar a juntas a los subordinados para la transmisión de información, por el gerente del restaurante.
Aportar información para elaborar el presupuesto de gastos del departamento.
Entregar información para establecer objetivos a corto y largo plazo, para la cocina del restaurante.
Generar información sobre el desempeño del personal de cocina, estableciendo con esto, posibles acciones de motivación para el desempeño.
Coordinarse con el gerente del restaurante en la programación de cursos de capacitación técnicos y conductuales para personal de cocina.
Capacitar directamente el personal a su cargo.

Tabla 10: Actividades periódicas del jefe de cocina.

Actividades eventuales del jefe de cocina.

Actualizar los costos de las recetas que se manejan, con fundamento en las variaciones de costos de la materia prima.
Añadir nuevos platillos al recetario, de acuerdo a las tendencias culinarias.
Elaborar la orden de mantenimiento, cuando se presenten fallas en el equipo de trabajo y las instalaciones de cocina, dando seguimiento hasta el momento en que funcione perfectamente.

Seleccionar el personal de cocina de acuerdo a los perfiles de puestos.
Dar la inducción general y específica al personal de nuevo ingreso.
Solicitar personal eventual cuando efectivamente las necesidades de personal sobrepase la plantilla autorizada.
Requerir los suministros para la preparación de menú para eventos.
Preparar platillos especiales.
Continuación Tabla 11
Coordinar la elaboración de platillos para los eventos, supervisando el sabor, raciones y presentación.

Tabla 11: Actividades eventuales del jefe de cocina.

✓ Especificaciones del Puesto

Perfil

Edad: De 30 a 45 años.

Sexo: Indistinto.

Estado Civil: Indistinto.

Escolaridad: Licenciatura en gastronomía, o experiencia técnica operativa comprobable en el área.

Idiomas: Ingles 100% escrito y 100% hablado. Español 100% escrito y 100% hablado.

Conocimientos Necesarios: conocimientos básicos de computación. Preparación de alimentos y bebidas nacionales e internacionales. Técnicas para hornear, asar, flamear. Conocer de costos, presupuestos, administración por objetivos, manejo y especificaciones de productos, rotación de inventarios, y estrategias de maximización de recursos y manejo de personal.

Habilidades: liderazgo, don de mando, organización, distribución de cargas de trabajo, criterio, iniciativa y capacidad de conciliación.

Experiencia: de 2 a 3 años, en puesto similar.

Actitud: servicio constante, superación personal y actualización sobre conocimientos gastronómicos, así como estar dispuesto a escuchar y analizar las necesidades y sugerencias del personal, manteniendo buenas relaciones y comunicación con los miembros del departamento.

Requisitos Físicos

Esfuerzo Físico: permanecer en la cocina durante jornadas extraordinarias de trabajo, elaboración de platillos en gran escala.

Esfuerzo Mental y/o Visual: concentración para supervisar y conocer los acontecimientos y el funcionamiento en la cocina, así como realizar una vigilancia constante del departamento para comprobar la ejecución de las normas y procedimientos establecidos.

Responsabilidades

Criterio: decidir el menú del día y para eventos, así como la coordinación, control y asignación del personal. Planear, dirigir e implementar estrategias de mejora.

Tarjetas "OPS": esta encargado de escribir y organizar todas las tarjetas. Todos los miembros de *Staff* son responsables de la Cocina, utilizando las Tarjetas de "OPS" el *Staff* sabe y controla lo que se debe hacer. Cada tarjeta "OPS" es de color rojo en la parte de arriba y verde en la de abajo, se encuentran colocadas en el casillero de las Tarjetas de Tiempo de los empleados.

En la mañana cuando el *Staff* llega a trabajar las tarjetas muestran el color rojo hacia arriba, cuando una de las actividades es terminada alguien voltea la tarjeta al color verde. A tiempo de cerrar, todas las tarjetas muestran el color verde.

Es responsabilidad del manager asegurarse de que las tarjetas estarán de color rojo la siguiente mañana.

Equipo:

- Congeladoras.
- Bodegas.
- Equipo de cocina en general.

- Refrigeradores.

Objetivos: Aprovechar el máximo rendimiento de los recursos humanos y materiales asignados al área de cocina del restaurante, obteniendo mínimos costos de operación.

Condiciones de Trabajo

Posición: realiza sus actividades de pie y caminando durante todo el turno.

2.11.4 Meseros

- ✓ Datos Generales

Mesero:

Área o Departamento	Restaurante.
Jefe Inmediato	Encargado de comedor.
Ubicación del Puesto	Área del restaurante.
Ocupantes del Puesto	Dos.
Horario	7:00 hrs. a 15:00 hrs. 15:00 hrs. a 23:00 hrs.
Puestos a su cargo	Ayudante de Mesero.

Tabla 12: Mesero

Contactos Permanentes

Internos

- Cocinero para: Recibir los platillos y entregarlos a los clientes

Externos

- Clientes para: Tomar la orden y llevarla a la cocina.

- ✓ Descripción Genérica

Deben brindar el mejor servicio al cliente que hace uso del restaurante, así como elaborar las bebidas que los mismos soliciten y mantener en orden su estación de servicio y equipo manteniendo limpia el área del comedor diariamente.

✓ Descripción Analítica

Actividades diarias del mesero.

✓ Checar la hora de entrada, debidamente uniformado.
Reportarse con el jefe superior, al llegar al área de trabajo.
Limpiar las mesas.
Secar cubiertos.
Preparar las mesas (colocar manteles, cubiertos, saleros y ceniceros).
Limpiar charolas.
Mantener limpia su área de trabajo.
Atender a los clientes que lleguen al restaurante.
Al finalizar el turno, realizar la limpieza de los instrumentos de trabajo (charolas, menús, etc.).
Reportar su salida con el encargado del restaurante.

Tabla 13: Actividades diarias del mesero.

Actividades periódicas del mesero.

Preparar el montaje de las mesas cuando se lleven a cabo eventos.

Tabla 14: Actividades periódicas del mesero.

Actividades eventuales del mesero

Auxiliar en las actividades que le sean indicadas por el gerente del restaurante.

Tabla 15: Actividades eventuales del mesero.

✓ Especificaciones del Puesto

Perfil

Edad: 18 años como mínimo.

Sexo: Indistinto.

Estado Civil: Indistinto.

Escolaridad: Nivel secundario como mínimo.

Idiomas: Inglés 100% escrito y 100% hablado. Español 100% escrito y 100% hablado.

Conocimientos Necesarios: Necesita saber leer y escribir para elaborar y cantar las comandas, además de realizar operaciones aritméticas sencillas para poder verificar la cuenta que se realiza en la caja.

Habilidad: Es necesario que sepa tratar a las personas, ya que está en contacto permanente con clientes. Debe tener conocimientos en la elaboración de los platillos y su contenido así como de las bebidas preparadas más solicitadas.

Experiencia: Se recomienda una experiencia mínima de 1 año en el puesto. Es recomendable que se haya desempeñado por algún tiempo como ayudante de mozo.

Requisitos Físicos

Esfuerzo Físico: Entre las actividades del ocupante del puesto se encuentra la de cargar las charola, así como mover las mesas y sillas del comedor.

Esfuerzo Mental y/o Visual: Se requiere de una atención constante en el área de trabajo y un esfuerzo visual para atender al cliente en lo que se lo ofrezca.

Responsabilidades

Criterio: El ocupante del puesto debe sugerir al cliente los platillos que de acuerdo a su criterio son los que satisfagan sus gustos. También se toman decisiones relativas a las cantidades en las distintas bebidas que se preparan.

Objetivos: Atender al cliente con la mayor calidad en el servicio para la plena satisfacción de sus necesidades, asegurando así, su regreso al restaurante.

Condiciones de Trabajo

Posición: para desempeñar las actividades del puesto es necesario permanecer de pie y caminando dentro del área del restaurante.

2.11.5 Cocinero

✓ Datos Generales

Cocinero:

Área o Departamento	Cocina
Jefe Inmediato	Jefe de Cocina.
Ubicación del Puesto	Cocina
Ocupantes del Puesto	Dos
Continuación Tabla 16	
Horario	7:00 hrs. a 15:00 hrs. 15:00 hrs. a 23:00 hrs.
Puestos a su cargo	Ayudante de cocina Lavaplatos

Tabla 16: Cocinero.

Contactos Permanentes

Internos

-Meseros para: Entregar los platillos solicitados.

Externos

-Ninguno.

✓ Descripción Genérica

Preparar las órdenes de platillos solicitados, así como mantener en la línea la materia prima necesaria para realizar sus actividades, manteniendo el área de trabajo limpia. Además de apoyar en diversas funciones que le sean indicadas por su superior.

✓ Descripción Analítica

Actividades diarias del cocinero.

<p>✓ Checar la hora de entrada, debidamente uniformado.</p>
<p>✓ Revisar la cámara para aprovechar el exceso de producción del día anterior, si no existe este exceso, proceder a preparar lo necesario.</p>

Sacar de la cámara la materia prima (frutas, verduras, etc.) para lavarlas y desinfectarlas con yodo.
Preparar lo necesario para la elaboración de los desayunos.
Verificar que los alimentos a utilizar se encuentren en condiciones optimas, aplicando criterios de olor, sabor, color y consistencia, en el caso de que los alimentos no cubran los requisitos y además se encuentren en mal estado, darlos de baja reportando esta acción al jefe de cocina.
Preparar los suministros de manera adecuada.
Surtir la línea con la materia prima en la forma adecuada.
Montar los suministros para la comida y para la cena.
Realizar las actividades indicadas por el jefe de cocina.
Preparar los platillos solicitados por el mesero.
Inspeccionar el correcto desempeño de su equipo de trabajo, y cualquier anomalía reportarla al jefe superior a su cargo.
Mantener limpia el área de trabajo y así entregarla.
Al finalizar su turno, recoger todos los suministros que se encuentren en el área y guardarlos en la cámara o lugar correspondiente.
Reportar su salida al encargado de la cocina.

Tabla 17: Actividades diarias del cocinero.

Actividades periódicas del cocinero.

Llevar a cabo la limpieza general, el día especificado por el jefe de cocina.
Rebanar las carnes frías y quesos, colocándolos en sus respectivos recipientes y refrigerarlas.
Lavar los enfriadores

Tabla 18: Actividades periódicas del cocinero.

Actividades eventuales del cocinero.

Requerir el material y equipo al jefe de cocina.
Apoyar la producción de alimentos cuando se lleven a cabo eventos.

Tabla 19: Actividades eventuales del cocinero.

✓ Especificaciones del Puesto

Perfil

Edad: 20 años como mínimo.

Sexo: Indistinto.

Estado Civil: Indistinto.

Escolaridad: Nivel primario como mínimo.

Idiomas: Ingles 50% escrito y 50% hablado. Español 100% escrito y 100% hablado.

Conocimientos Necesarios: necesita saber leer y escribir, así como conocer los tiempos de cocción de los alimentos, las técnicas para asar, freír y hornear. También cómo detectar los alimentos en mal estado por medio del olor, sabor, color y consistencia; tener conocimiento de los diversos tipos de cortes de carnes, las técnicas de almacenamiento y de maximización de los recursos alimenticios.

Habilidad: para dar el sazón que requiere cada platillo, preparándolos con rapidez.

Experiencia: aproximadamente de 1 o 2 años en un puesto similar. Teniendo experiencia en la preparación de una gran variedad de platillos.

Requisitos Físicos

Esfuerzo Físico: se requiere que cargue ollas y demás recipientes con comida, los cuales pueden llegar a tener un peso considerable.

Esfuerzo Mental y/o Visual: el alto nivel de concentración es esencial para preparar los platillos en el tiempo y manera adecuada; así como para evitar cualquier accidente dentro del área de cocina.

Responsabilidades

Criterio: este se debe aplicar para evaluar la calidad de los alimentos, de acuerdo a los estándares establecidos para cada uno de ellos.

Equipo

- Cuchillería.
- Electrodomésticos.
- Utensilios de cocina.

Objetivos: proporcionar calidad en el sabor, cantidad, presentación y tiempo de entrega en todos los platillos que llegaran al cliente, para lograr mantener a los clientes frecuentes y atraer clientes potenciales.

Condiciones de Trabajo

Posición: sus actividades las desempeña de pie durante todo el turno.

2.11.6 Ayudante de Cocina

✓ Datos Generales

Ayudante de cocina.

Área o Departamento	Cocina
Jefe Inmediato	Cocinero.
Jefe Inmediato superior	Jefe de cocina.
Ubicación del Puesto	Cocina
Ocupantes del Puesto	Tres.
Horario	7:00 hrs. a 15:00 hrs. 15:00 hrs. a 23:00 hrs.

Tabla 20: Ayudante de cocina

Contactos permanentes

Internos

-Cocinero para: auxiliar en la preparación de los alimentos.

Externos

-Ninguno.

✓ Descripción Genérica

Su tarea consiste en apoyar la preparación de los alimentos, aplicando los estándares de calidad e higiene, así como mantener limpios los utensilios de cocina que se empleen.

✓ Descripción Analítica

Actividades diarias del ayudante de cocina.

✓ Checar la hora de entrada, debidamente uniformado.
✓ Reportarse con el jefe superior, al llegar al área de trabajo.
✓ Informarse sobre los platillos a elaborar en el turno, consultándolo con el cocinero.
✓ Extraer de los espacios respectivos, la materia prima a utilizar.
✓ Disponer los ingredientes de manera adecuada.
✓ Apoyar en la preparación de los guisos, realizando las funciones señaladas por el cocinero.
Continuación Tabla 20
✓ Producir determinados platillos, indicados por el jefe de cocina.
✓ Acomodar los ingredientes no utilizados en el lugar respectivo.
✓ Envasar los excesos de producción del día y guardarlos en la cámara de refrigeración.
✓ Mantener su área de trabajo limpia.
✓ Reportar su salida con el encargado de cocina en turno.

Tabla 21: Actividades diarias del ayudante de cocina.

Actividades periódicas del ayudante de cocina.

✓ Checar la hora de entrada, debidamente uniformado.
✓ Realizar las actividades de limpieza general en la cocina, el día especificado por el jefe de cocina.

Tabla 22: Actividades periódicas del ayudante de cocina.

Actividades eventuales del ayudante de cocina.

Ayudar en la preparación del menú cuando se lleven a cabo eventos.
Auxiliar en la preparación de bufetes para eventos.

Tabla 23: Actividades eventuales del ayudante de cocina.

✓ Especificaciones del Puesto

Perfil

Edad: 18 años como mínimo.

Sexo: Indistinto.

Estado Civil: Indistinto.

Escolaridad: Nivel primario como mínimo.

Idiomas: Ingles 50% escrito y 50% hablado. Español 100% escrito y 100% hablado.

Conocimientos Necesarios: es necesaria la ejecución de operaciones aritméticas, así como conocer el gramaje de los ingredientes que integran los platillos y sus respectivos tiempos de cocción.

Habilidad: rapidez para dar el sazón que requiere cada platillo, preparándolos con exactitud y orden.

Experiencia: no es necesaria, ya que las labores del puesto se aprenden en un corto período de tiempo.

Requisitos Físicos

Esfuerzo Físico: se requiere que cargue los recipientes que contienen los alimentos.

Esfuerzo Mental y/o Visual: es necesario tener una atención concentrada al momento de la producción, para detectar partículas ajenas a los alimentos, así como para prevenir accidentes de trabajo.

Responsabilidades

Criterio: para evaluar las características de los alimentos, así como para determinar el momento exacto en el cual la producción cumple con los requisitos de calidad para su consumo.

Equipo

- Cuchillería.
- Electrodomésticos.
- Utensilios de cocina.

Objetivos: elaborar los alimentos solicitados con higiene, calidad y en la cantidad requerida, evitando excesos de producción.

Condiciones de Trabajo

Posición: sus actividades las desempeña de pie durante todo el turno.

2.11.7 Ayudante de Mesero

✓ Datos Generales

Ayudante de Mesero:

Área o Departamento	Restaurante.
Jefe Inmediato	Encargado de comedor.
Jefe Inmediato Superior	Gerente del restaurante.
Continuación Tabla 23	
Ubicación del Puesto	Área de restaurante y baños de área pública.
Ocupantes del Puesto	Uno.
Horario	8:00 hrs a 16:00 hrs 16:00 hrs a 23:00 hrs
Puestos a su cargo	Ninguno.

Tabla 24: ayudante de mesero.

Contactos permanentes

Internos

-Gerente del restaurante para: recibir instrucciones sobre horarios y prioridades en la limpieza de las diferentes áreas que deben ser atendidas.

-Encargado de comedor para: organizar los momentos de limpieza del comedor dependiendo del tráfico de clientes, así como higiene de los sanitarios.

Externos

-clientes: puede tener contacto con los clientes, a lo hora de limpiar las diferentes mesas y áreas del restaurante.

✓ Descripción Genérica

Mantener limpia las áreas públicas del restaurante.

✓ Descripción Analítica

Actividades diarias del ayudante de mesero.

Checar la hora de entrada, debidamente uniformado.
Reportarse con el jefe superior, al llegar al área de trabajo.
Disponer de su material de trabajo.
Limpiar comedor, ornamentos, cristales y áreas anexas.
Limpiar constantemente los baños de damas y caballeros.
Reportar su salida con el encargado de restaurante.

Tabla 25: Actividades diarias del ayudante de mesero.

Actividades periódicas del ayudante de mesero.

Realizar labores de limpieza profunda en el comedor, áreas anexas, y baños de los clientes y de los empleados del restaurante.
--

Tabla 26: Actividades periódicas del ayudante de mesero.

Actividades eventuales del ayudante de mesero.

Ayudar en la limpieza de áreas especiales, cuando se lleven a cabo eventos.
Auxiliar en la limpieza en el transcurso de bufetes para eventos.

Tabla 27: Actividades eventuales del ayudante de mesero.

✓ Especificaciones del Puesto

Perfil

Edad: 18 años como mínimo.

Sexo: Indistinto.

Estado Civil: Indistinto.

Escolaridad: Nivel primario como mínimo.

Idiomas: Ingles 50% escrito y 50% hablado. Español 100% escrito y 100% hablado.

Conocimientos Necesarios: es necesario que la persona que ocupe el puesto sepa leer y escribir, así como saber manejar productos químicos utilizados en la limpieza.

Habilidad: rapidez, puntualidad y orden.

Experiencia: no es necesaria, ya que las labores del puesto se aprenden en un corto período de tiempo.

Requisitos Físicos

Esfuerzo Físico: se requiere mover el mobiliario para hacer la limpieza y cargar los utensilios para realizarla.

Esfuerzo Mental y/o Visual: es necesario tener concentración al momento de limpieza del salón, para no molestar a los comensales, así como hacer uso de los sentidos para detectar malos olores o contaminación visual.

Responsabilidades

Criterio: para evaluar los momentos en que se le necesita en áreas específicas de limpieza y colaborar inmediatamente.

Equipo:

- Líquidos necesarios para limpieza de pisos, muros, cristales, y muebles de baño.
- Electrodomésticos de limpieza.
- Escobas, trapeadores, jergas etc.
- Carro de limpieza (*Karcher*)

Objetivos: asegurar la higiene extrema de las áreas designadas, para garantizar seguridad a los clientes externos e internos, libre de suciedad, grasa, desperdicios, y plagas.

Condiciones de Trabajo

Posición: para desempeñar las actividades del puesto es necesario permanecer de pie y en actividad durante todo su turno.

2.11.8 Lavaplatos (*Dishwasher*)

✓ Datos Generales

Lavaplatos:

Área o Departamento	Restaurante.
Jefe Inmediato	Cocinero.
Continuación Tabla 27	
Jefe Inmediato Superior	Jefe de cocina.
Ubicación del Puesto	Área de cocina del restaurante.
Ocupantes del Puesto	Dos.
Horario	8:00 hrs a 16:00 hrs 16:00 hrs a 23:00 hrs
Puestos a su cargo	Ninguno.

Tabla 28: Lavaplatos.

Contactos permanentes

Internos

-Jefe de cocina para: recibir instrucciones sobre horarios y prioridades en el lavado de la loza, cristalería, y cocina.

-Cocinero y ayudante de cocina para: recibir y entregar loza y cristalería limpia y ordenada.

Externos

-Ninguno.

✓ Descripción Genérica

Mantener limpios los utensilios de cocina que se empleen, así como la loza, cristalería, plaque y áreas funcionales de la cocina; también debe programar la entrada y salida de basura y desperdicios en la cocina.

✓ Descripción Analítica

Actividades Diarias del Lavaplatos

✓ Checar la hora de entrada, debidamente uniformado.
✓ Reportarse con el jefe superior, al llegar al área de trabajo.
✓ Disponer de su material e trabajo.
✓ Lavar la loza, cristalería y plaqué que se utilice en la cocina durante su turno.
✓ Barrer y trapear constantemente el área de trabajo, evitando la formación de charcos de agua en el piso.
✓ Lavar las canastillas para loza, cristalería y plaqué.
✓ Acomodar la loza en los anaqueles.
✓ Limpiar la mesa de trabajo y anaqueles al final y durante el turno.
✓ Apoyar en la limpieza del comedor cuando así se le solicite.
✓ Administrar el manejo de la basura y desperdicios para su colocación en el área externa indicada.
✓ Lavar los botes de basura y colocarles una bolsa de plástico nueva una vez que estén limpios.
✓ Informar a su jefe directo sobre los requerimientos para su área.
✓ Reportar su salida con el encargado de cocina.

Tabla 29: Actividades diarias del lavaplatos.

Actividades periódicas del lavaplatos.

✓ Realizar las actividades de limpieza profunda en cocina y comedor el día especificado por el gerente del restaurante, haciendo uso de la pulidora.
✓ Lavar los filtros de la campana, tarjas, paredes y plafones de la cocina.

Limpiar los entrepaños de los anaqueles donde se colocan las ollas, sartenes y utensilios.
--

Tabla 30: Actividades periódicas del lavaplatos.

Actividades eventuales del lavaplatos

Ayudar en la limpieza de áreas especiales cuando se lleven a cabo eventos.
--

Auxiliar en la limpieza en el transcurso de bufetes para eventos.

Tabla 31: Actividades eventuales del lavaplatos

✓ Especificaciones del Puesto

Perfil

Edad: 18 años como mínimo.

Sexo: Masculino.

Estado Civil: Indistinto.

Escolaridad: Nivel primario como mínimo.

Idiomas: Ingles 50% escrito y 50% hablado. Español 100% escrito y 100% hablado.

Conocimientos Necesarios: es necesario que la persona que ocupe el puesto sepa leer y escribir, así como saber manejar los productos químicos utilizados en la limpieza.

Habilidad: rapidez, puntualidad y orden.

Experiencia: no es necesaria, ya que las labores del puesto se aprenden en un corto período de tiempo.

Requisitos Físicos

Esfuerzo Físico: se requiere estar en contacto con el agua y productos químicos de limpieza. También debe cargar ollas, sartenes, utensilios de tamaño considerable y bolsas con basura.

Esfuerzo Mental y/o Visual: es necesario tener concentración al momento del lavado de la loza y cristalería, para proteger el equipo de roturas, así como para prevenir accidentes de trabajo.

Responsabilidades

Criterio: para evaluar los momentos en que se le necesita en áreas específicas de limpieza y colaborar inmediatamente.

Equipo:

- Líquidos necesarios para lavado de trastes y secadores.
- Maquina de *dishwasher*.
- Electrodomésticos de limpieza.
- Escobas, trapeadores, jergas etc.

Objetivos: asegurar la higiene extrema de los utensilios de cocina, cristalería, plaqué y loza del establecimiento, así como mantener el área de cocina en condiciones propicias para la manipulación de alimentos, libre de suciedad, grasa y plagas.

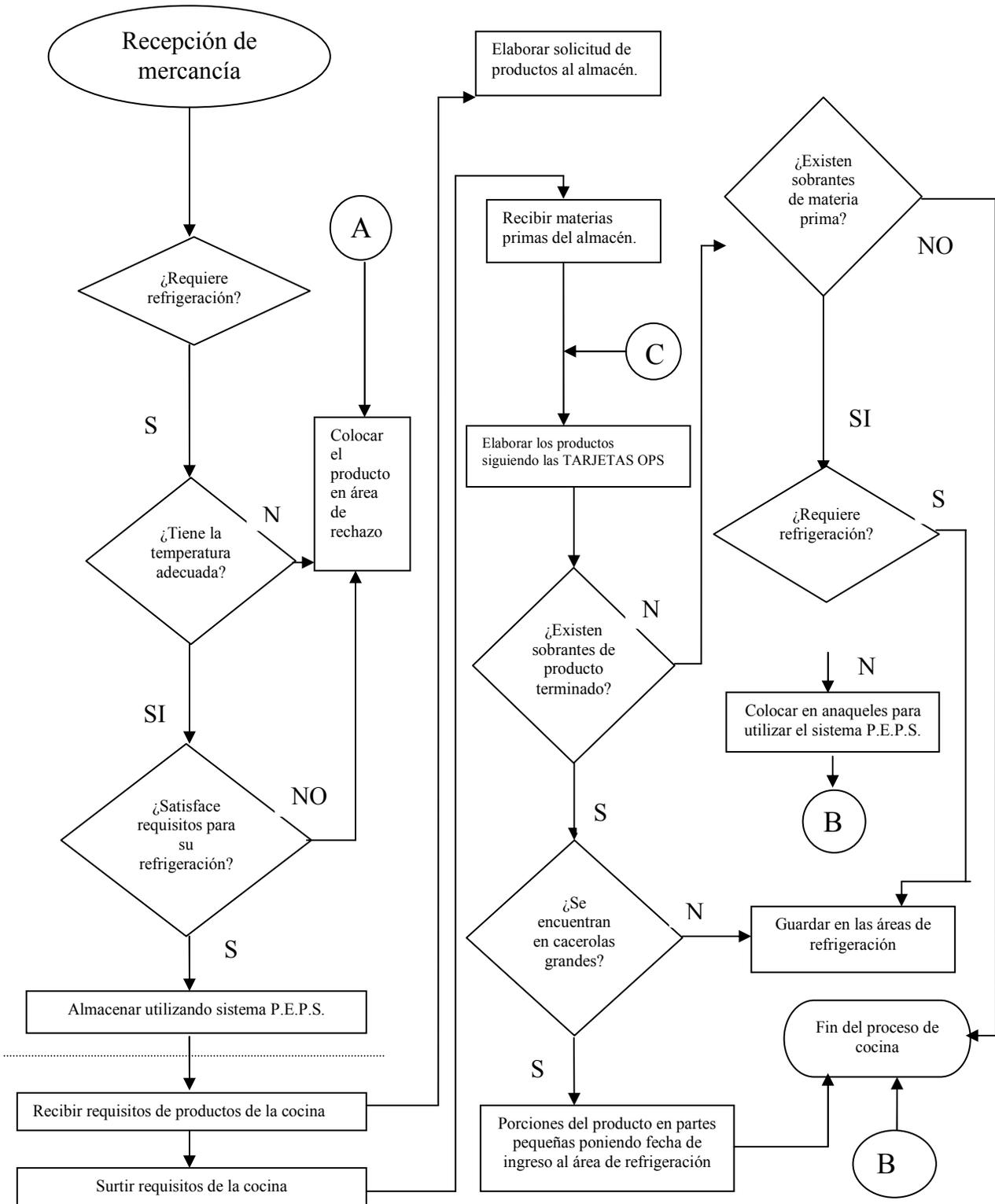
Condiciones de Trabajo

Posición: para desempeñar las actividades del puesto es necesario permanecer de pie y en actividad durante todo su turno.

2.12 Diagrama de flujo

Objetivo: representar de manera clara y sencilla las actividades que realiza el puesto con las alternativas que se pueden presentar al momento de llevarse a cabo.

Alcance: Almacén, Cocina, Meseros y Encargado de comedor.



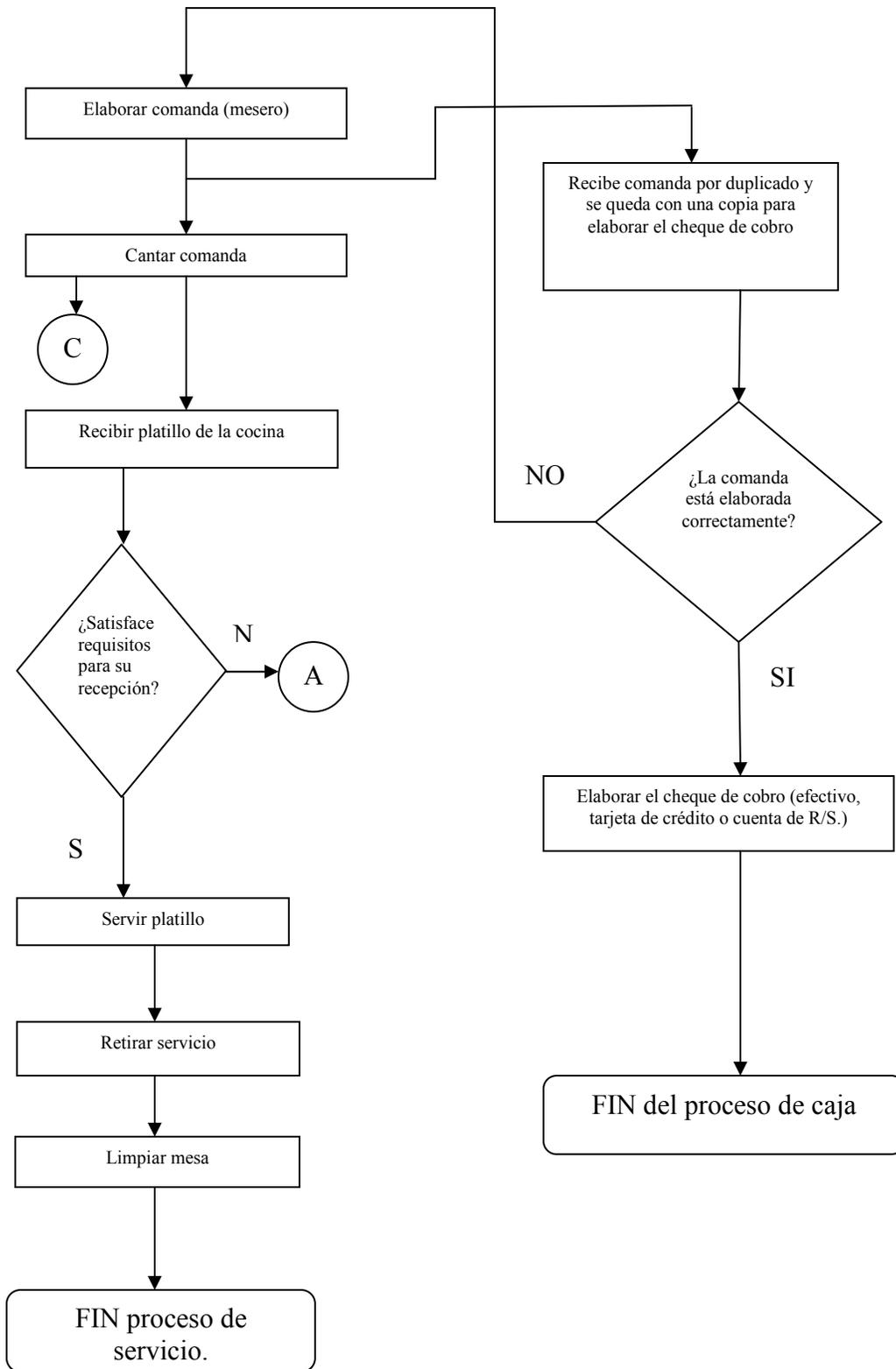


Figura 1: Flujoograma del Restaurante Enriques Cocina Mexicana.

CAPITULO III RESULTADOS

3.1 PROPUESTA DE CRM EN EL RESTAURANTE ENRIQUES COCINA MEXICANA

Habrá que recordar que los clientes se van cuando sus expectativas no son cumplidas, y no solo por el producto o servicio por el que paga, sino por todos los servicios de soporte y contacto con el personal con el que trabaja en la empresa.

Por ello, la importancia de este programa radica en planear iniciativas de CRM con impacto en toda la organizaci3n, así como mantener una retroalimentaci3n entre diversos apartados para mejorar el programa en la búsqueda de aumentar los niveles de lealtad, obtener nuevos clientes y la generaci3n de ventas adicionales a clientes ya existentes .Para ello se ha considerado necesario dividir las estrategias de CRM en cuatro procesos:

- ✓ Estrategia CRM "programar las actividades de promociones y marketing"
- ✓ Marketing relacional local.
- ✓ Comunicaci3n local.
- ✓ Atenci3n a clientes.

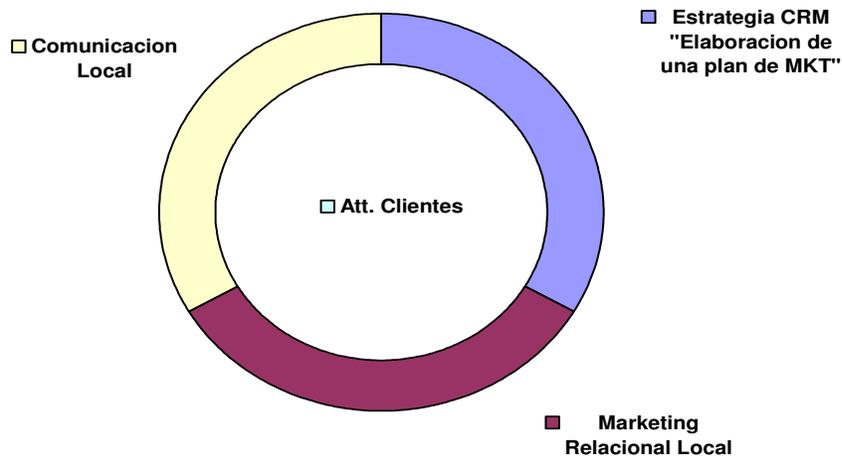


Figura 2: Estrategias de CRM.

3.1.1 Estrategia CRM “programar las actividades de promociones y marketing”

Este primer proceso es un método en el que se sugiere llevar a cabo la principal estrategia de CRM que es programar las actividades de promociones y marketing a realizar durante el año. Este programa nace de analizar las encuestas realizadas al personal de la agencia cubriendo las necesidades de la empresa con la elaboración de un plan de mercadotecnia en el cual se centre la estrategia general de la empresa, generando programas de promoción y comunicación especificando acciones, fechas, recursos y medios de comunicación requeridos.

El objetivo que se persigue con la elaboración de dicho plan será organizar las actividades de marketing que se realizarán durante el año, detectando las siguientes etapas:

- Identificar las necesidades de marketing de la empresa
- Definir las acciones de marketing.
- Elaboración y mantenimiento del plan de marketing.

Identificar las necesidades de marketing: Es importante que en este punto la persona que se nombre como el responsable de CRM mantenga una interrelación con el personal de la empresa, para conocer las necesidades de marketing en cada uno de ellos, por lo que se recomienda programar reuniones con las diferentes áreas para tratar temas específicos como los siguientes:

Ventas:

- Lanzamientos de platillos nuevos
- Platillos más rentables
- Platillos con menor aceptación

Servicio:

- Paquetes de servicio
- Innovaciones con el servicio
- Volumen de clientes en el área de servicio

Definición de las acciones de marketing: Una vez identificadas las necesidades, se definirán con el fin de no improvisar durante los procesos de toma de decisión y no duplicar esfuerzos tal como se da en la actualidad, tomando este análisis como referencia y ayuda para años siguientes, priorizándolas y decidiendo cuáles de ellas se materializarán en acciones, como por ejemplo:

- Campañas de publicidad.
- Eventos.
- Página Web.
- Patrocinios y Alianzas.

- Acciones de marketing relacional (envío de correo convencional, llamadas telefónicas, envío de correo electrónico).

En la siguiente tabla se ejemplifican algunas de las acciones a realizar para la elaboración de plan de marketing, según las necesidades detectadas en las diferentes áreas:

<i>Acción</i>	<i>Objetivo</i>
Campañas de Publicidad	Lanzamiento de un Nuevo Menú Promociones de Servicio
Eventos	Presentación del Menú en Ferias Agradecimientos a Clientes Fieles Eventos Sociales y Culturales
Página Web	Promoción de Platillos Promoción de Servicio
Patrocinio y Alianzas	Obtención de P/A con base en las Campañas de Publicidad y Eventos
Marketing Relacional	Invitación Personal a Eventos Comunicación de Promociones Envío de Tarjetas de Cumpleaños

Tabla 32: Elaboración de Plan de *Marketing*

Elaboración y mantenimiento del plan de marketing: En este punto se deberá reflejar el público al que van dirigidas las acciones, el objetivo que se persigue con su realización, los recursos requeridos para llevarlos a cabo, etc. Algunos aspectos que se pueden considerar para la materialización de dichas acciones del plan serán:

- Definición del público: en éste se deberá tener una aproximación del sector al que se desea llegar.

- Objetivo: aquí se planteará el mensaje que se quiere transmitir al público.
- Programación del lanzamiento: las acciones definidas deberán organizarse en un calendario de manera que estén distribuidas uniformemente a lo largo del año.
- Duración: determinar cuánto debe durar cada acción para lograr el efecto esperado en el público.
- Frecuencia: determinar cada cuánto debe llevarse a cabo la acción para lograr el efecto esperado
- Beneficios esperados: analizar qué beneficios se esperan obtener con las acciones a realizar. Los canales de relación y los medios de comunicación a utilizar, se determinarán con base en los beneficios esperados.
- Previsión de canales de relación: será necesario estimar los medios a través de los cuales la empresa establece comunicación con sus clientes, estos canales pueden ser: (carta, teléfono y mail.)
- Elaboración del plan de medios de comunicación: consiste en seleccionar los canales por los que se deban realizar las acciones, estos pueden ser: televisión, radio, prensa, folletos, anuncios espectaculares, volantes, souvenir, anuncios electrónicos, eventos, etc.

Una vez finalizado el análisis, se sugiere que el responsable de CRM elabore un listado de conclusiones dirigido al resto de las áreas implicadas con el fin de mantenerlos siempre informados de las acciones a realizar.

3.1.2 Marketing relacional local

El marketing relacional o de relaciones, también conocido como marketing de lealtad y marketing hacia el cliente, se refiere a aquella categoría de las estrategias de marketing que tienen como principales objetivos la retención de los

actuales clientes más valiosos y el aumento de las compras por parte de los clientes con el transcurso del tiempo.

El Marketing Relacional se convertirá en una de las cuatro grandes áreas de acción del responsable de CRM ya que tendrá como objetivo mejorar la atención al cliente.

Por lo tanto, para que el CRM pueda gestionar un correcto marketing relacional, deberá realizar una correcta gestión de prospectos y de la base de datos para planear acciones de marketing relacional que permitan el manejo de la comunicación personalizada con el público objetivo, para la obtención de nuevos clientes y mantener a los ya existentes.

Dicha comunicación se pretende lograr a través de la definición de acciones de marketing relacional, gestión de prospectos y gestión de bases de datos, ya que algunos de los aspectos que se pueden transmitir a través del marketing relacional local a los clientes y/o prospectos dentro de la empresa son los siguientes:

- Nuevos platillos en el menú
- Promociones de platillos nuevos y viejos
- Servicios adicionales que ofrece la empresa
- Eventos realizados por la empresa

Estos aspectos sólo se podrán lograr a través de una correcta gestión de prospectos y una base de datos actualizada y de acuerdo a los siguientes subprocesos que se recomienda llevar a cabo:

a) Acciones de marketing relacional: el objetivo de este subproceso será que el responsable de CRM pueda organizar iniciativas de contacto personalizado con prospectos y/o clientes, donde las acciones estén enfocadas en la conversión de los prospectos a clientes y la retención de los clientes actuales llevando a cabo lo siguiente:

- Segmentación de bases de datos.
- Definición de acciones.

- Variación de acciones.
- Supervisión en la ejecución de las acciones.
- Medición.

Con relación a la segmentación de bases de datos, el responsable de CRM debe analizar los prospectos y/o clientes con los que se quiere comunicar, ya sea segmentándolos o clasificándolos de acuerdo a características específicas, dicha segmentación servirá para delimitar el área de acción del marketing relacional y atacar sólo al nicho de mercado que representa mayor probabilidad de éxito. En este punto se deberá dar a conocer la campaña, evento o promoción personalizada, para que en función del objetivo se pueda definir el perfil de los clientes y/o prospectos.

Una herramienta con la que el CRM se puede ayudar a segmentar, es en función de la información proveniente del área de ventas: datos del cliente, platillos ordenados usualmente, visitas a la empresa, cantidad de comensales en cada visita, pedidos a domicilio, formas de pago, nivel de satisfacción con la empresa, etc. Por lo que será necesario contar con el apoyo del área de sistemas para obtener un listado con las características que tendrán que cumplir los clientes y/o prospectos.

Un ejemplo de lo anterior sería una segmentación para la invitación a un evento enfocado a la presentación de nuevos platillos que contienen diferentes mariscos. En este caso se podría solicitar el siguiente perfil:

- Hombres y Mujeres.
- Entre 20 y 35 años.
- Código postal (si queremos enfocar la invitación a una zona concreta).
- Personas que hayan ordenado frecuentemente platillos con mariscos.

La cantidad de factores a incluir en la segmentación, dependerá directamente de lo específica que se quiera realizar la acción de marketing relacional.

La definición de acciones tendrá como objetivo definir al detalle los contenidos a comunicar y los canales por los que se van a transmitir dichas acciones, como por ejemplo:

- Carta: considerado como el medio ideal para comunicar promociones actuales, campañas de publicidad, invitaciones a eventos, etc. Además, resulta un canal de contacto muy útil cuando es necesario comunicar diversos mensajes, un ejemplo de utilización de este medio sería el envío de cupones, cuestionarios, boletos de sorteo, etc.
- Teléfono: éste es preferible reservarlo para acciones concretas como recordatorios de un servicio, comunicación de un presupuesto, encuesta de un prospecto para su calificación, etc. Para comunicación de promociones es preferible utilizar otro medio a no ser que se tenga seguridad de obtener la venta.
- E mail: este medio se recomienda utilizarlo para aquellos contactos de los que se disponga su e mail; dichos contenidos y diseños, serán similares a los utilizados en las cartas exceptuando el envío físico de boletos, cupones, etc.

Dependiendo de los objetivos que se persigan, y del volumen de contactos que se tengan, se escogerá un medio u otro con el objetivo de adecuarlo al plan de marketing anual.

Una vez definidas las acciones a llevar a cabo, se recomienda que el responsable de CRM, valide las acciones con el gerente general de la empresa con el fin de siempre trabajar en equipo.

- Objetivo.
- Contenido.
- Costos.
- Expectativas.

Esta validación se recomienda realizarla sólo una vez al año como parte del plan de marketing, en el que el responsable de CRM deberá justificar los contenidos, costos y respaldar la selección de proveedores, con base en los servicios que cada uno ofrece.

Para la supervisión en la ejecución de las acciones dependerá mucho del medio seleccionado para su transmisión, pues pueden existir algunas acciones que puedan ser realizadas directamente en la empresa y otras en las que se necesite de proveedores externos para su ejecución, en cualquiera de estos casos el responsable de CRM deberá monitorear los siguientes puntos:

- Contacto efectivo con el cliente y/o prospecto: verificando los porcentajes de efectividad que se tienen en la localización del cliente y/o prospecto, en caso de que no se pueda establecer contacto, se recomienda documentar y fundamentar los motivos por los cuales no se pudo contactar a la persona, con el fin de no mantener datos incorrectos en la base de datos.
- Recolección de documentación: ésta aplicará en aquellos casos que sea necesario que el cliente devuelva o envíe algún tipo de documento a la empresa, además, se requerirá conocer al estatus de la documentación en cualquier momento.

Para una correcta base de datos deberá ser necesario contemplar que todos aquellos clientes y/o prospectos que no puedan ser contactados exitosamente se actualicen en dicha base, especificando los motivos por los cuales no pudo ser efectivo. Por ejemplo, si se devuelve una carta porque era un domicilio desconocido, se deberá llamar al cliente para solicitar sus datos actuales y actualizar la información de la base de datos.

Para el caso que una acción sea exitosa, el responsable de CRM deberá realizar labores de medición en las que debe contemplar algunos indicadores importantes como:

- Análisis de ventas generadas.
- Nuevos clientes captados.
- Tiempo de respuesta en encuestas y sorteos a clientes y/o prospectos.
- Porcentaje de contactos efectivos y no logrados.
- Porcentajes de error en la información de clientes y/o prospectos.
- Prospectos convertidos en clientes por canal.
- Medio por el cual se enteró de la promoción.
- Imagen que tiene de la empresa.

Los resultados de estas medidas le servirán al responsable de CRM para conocer los efectos que tuvieron las acciones en las diferentes áreas de la empresa, así como el cumplimiento de los objetivos para los que estaban planeadas.

b) Gestión de Prospectos: en éste subproceso el responsable de CRM tendrá como finalidad elaborar estrategias orientadas a detectar y dar seguimiento de prospectos de venta para toda la empresa

Por lo tanto, prospecto es toda aquella persona o empresa que se considera podría adquirir los productos o servicios que oferta el restaurante, con poder de compra reconocida, etc.; y cuyo potencial de compra motiva la inversión de recursos económicos, estratégicos y de personal, con el objetivo de lograr una venta y una relación comercial duradera y sustentable.

Algunas de las formas con las que se puede generar dichos prospectos son las siguientes:

Análisis de Fuentes de Prospección: consiste en identificar las fuentes a través de las cuales se generarán prospectos de venta con el fin de realizar un análisis.

Visita o llamada a la empresa de algún prospecto interesado. Promotoría, Internet y eventos.

Selección de Fuentes de Prospección; en este punto las recomendaciones a considerar para la selección de cada fuente pueden ser las siguientes:

Fuentes de Prospección

Visita o llamadas a la empresa	En esta fuente se generarán prospectos de todos los servicios y productos de la empresa
Promotoría	Puede ser útil para prospectos a través de visitas a la empresa
Internet	Es una fuente barata en su mantenimiento Se pueden obtener prospectos eficaces para la empresa
Eventos	Es una fuente presencial a la que acuden prospectos interesados en el producto o servicio

Tabla 33: Fuentes de prospección.

Una vez detectadas las necesidades de prospección, se recomienda llevar a cabo la gestión de prospectos la cual consistirá en establecer contacto con las personas que han mostrado cierto interés en algún producto o servicio de la empresa. Los prospectos interesados en productos de la empresa podrán identificarse fácilmente ya que serán personas que cumplen con un perfil similar al de los actuales clientes. Por otro lado los prospectos interesados en los servicios de la empresa serán aquellos que actualmente son clientes de la empresa.

Recepción de prospectos; será la recopilación de datos de una persona con interés en un producto o servicio de la empresa, para posteriormente ingresarlo a la base de datos, la recopilación puede hacerse en algún formato creado manualmente en Excel en el que se contemplen datos como:

- Nombre de prospecto.
- Sexo / Edad.
- Domicilio.

- Estado Civil.
- E mail.
- Número de hijos.
- Escolaridad.
- Ocupación.
- Ingresos familiares.
- Tiempo estimado entre visitas al restaurante.
- Primer contacto (visita a la empresa, llamada telefónica, etc.)

Supervisión del prospecto a cliente: una vez recopilados los datos del prospecto se recomienda que el responsable de CRM supervise la labor de los ejecutivos de ventas, asesores de servicio y call center, debido a que son quienes realizan llamadas a los prospectos, y de dicha labor dependerá convertir a los prospectos en clientes, o bien, convencer a los clientes que utilicen los servicios de la empresa, algunos de los puntos a supervisar podrían ser:

- Tiempo transcurrido por el ejecutivo desde el primer contacto.
- Interés sobre el producto o servicio
- Comentarios adicionales

c) Gestión de Bases de Datos (BD): en la actualidad la mayoría de las empresas no mantienen un control adecuado de sus BD debido a que las personas que lo administran manejan otros asuntos y no se le brinda la adecuada atención; por tal razón será necesario crear una estrategia fácil de llevar en el que se proporcionen datos sencillos y prácticos con el objetivo de disponer y organizar una adecuada BD manteniendo información confiable y actualizada para la toma de decisiones durante las actividades que realice el Responsable de CRM, el cual tendrá la tarea de realizar un análisis de dicha base, de tal forma que

arroje datos necesarios para su posterior tratamiento, de acuerdo a lo siguiente:

Identificar y alimentar las fuentes de bases de datos: esta información podrá ser obtenida por las distintas áreas de la empresa durante sus gestiones, dichos reportes obtendrán una gran cantidad de datos sobre el cliente que será útil para las diferentes gestiones que realizará el CRM. La información obtenida puede variar entre el momento de la estadía del cliente en la empresa, su primer acercamiento, en el servicio de envío a domicilio, o bien durante las acciones de marketing que es cuando se emplearán encuestas, evaluaciones, etc.

La alimentación será llevada a cabo cada vez que el cliente y/o prospecto cambie de estatus, las vías por las cuales se pueden alimentar los datos cuando un cliente y/o prospecto ya fue dado de alta son:

- Después de una nueva visita (segunda, tercer visita, etc.).
- Después de una nueva visita (cambio de prospecto a cliente, etc.).
- Diseño de la Base de Datos: estas hacen alusión al aseguramiento de que los sistemas en que se sustentan dichas bases tengan las características necesarias como:
- Verificar que los campos de la base de datos sean los necesarios para proporcionar la información que se requiera para las gestiones de CRM.
- Que los reportes arrojados representen correctamente los datos analizados.

En este caso se recomienda que CRM mantenga contacto continuo con el responsable del sistema para retroalimentarse sobre la calidad de los datos y las funcionalidades que el sistema pueda ofrecer, ya que en muchos de los casos la información se queda solo en el área de sistemas y no pasa a todos los departamentos de la empresa en los que se necesita información veraz y oportuna, por tal motivo para un mejor desempeño de actividades relacionadas al

sistema, CRM deberá gestionar la calidad de los datos realizando muestreos de forma aleatoria que comprueben el estado de los campos de la base de datos y reportarlo a su vez al responsable de sistemas para su actualización y envío a las diferentes áreas de la empresa.

3.1.3 Comunicación local

“Envíenos la información correcta, al cliente correcto, en el momento correcto, al precio correcto...”¹⁸

El principal objetivo que se pretende perseguir con la comunicación local es entablar un posicionamiento sólido para Enriques Cocina Mexicana promoviendo la oferta de productos y servicios para la obtención de nuevos clientes, retener a los ya existentes y mantener una buena imagen de la empresa, para ello será necesario desarrollar acciones de mercadotecnia y comunicación en las que se pueda dar a conocer:

- Lanzamiento de nuevos platillos.
- Platillos nuevos y en existencia.
- Promociones de las distintas áreas.
- Alianzas importantes.

Algunas de estas acciones de comunicación podrán realizarse formando parte de cada uno de los siguientes subprocesos que se recomienda contemplen lo siguiente:

- Campañas de Publicidad Local.
- Eventos.
- Página Web.
- Patrocinios y Alianzas.

¹⁸ Cantú J. Francisco “CRM Centro de Inteligencia Tecnológica” 02 de Septiembre del 2005

Campañas de publicidad local: serán aquellas acciones de comunicación enfocadas a promocionar y comunicar al público en general información sobre los productos y servicios ofrecidos por la empresa, así como recalcar su diferencia, a través de los principales medios locales con el fin de lograr un mejor posicionamiento de las marcas en la zona, buscando obtener los objetivos establecidos por la empresa como son: Incrementar las ventas, mejorar la imagen de las marcas en el mercado, captación de clientes, aumentar el número de prospectos, aumentar la lealtad de los clientes, dar a conocer nuevos platillos y promociones de servicio además de eventos.

Por tal motivo se recomienda que el responsable de CRM organice todas las actividades relacionadas a las campañas de publicación local, incluyendo el tema de las relaciones públicas ya que a partir de éstas se puede dar a conocer la campaña y generar publicidad gratuita adicional a la contemplada en un principio, por tal motivo habrá que distinguir algunas etapas:

- Elaboración de Diseño y Contenido.
- Cotización y Selección de Proveedores.
- Realización de Campaña.
- Seguimiento y Medición.

Elaboración de Diseño y Contenido: en esta etapa se definirán las campañas de publicidad establecidas en el plan de mercotecnia, pero debido a la diversidad que pueden tener dichas campañas se deberá considerar para la definición y elaboración lo siguiente:

- Público objetivo de la campaña: es establecer el sector del público sobre el que se desea causar mayor impacto, por ejemplo, datos como; género, edad, sexo, etc.
- Duración de la campaña: se tendrá que definir cuanto tiempo será dedicado a la campaña, estableciendo fechas de inicio y finalización, por ejemplo, con base en la vigencia de una promoción.

Una vez definido el contenido se recomienda proceder con el diseño de las campañas donde es importante considerar:

- Medio de comunicación seleccionado: este es un factor clave que va a condicionar el diseño para realizar la comunicación, por ejemplo: televisión, radio, prensa, anuncios espectaculares, folletos, volantes, suvenir, anuncios electrónicos, etc. Ya que se deberán tomar en cuenta unas u otras características dependiendo del medio seleccionado.

Medios de Comunicación

Medio de comunicación	Características
Televisión	<ul style="list-style-type: none"> • Campañas de gran alcance y alto costo • Mensajes breves y con gran impacto visual • Importancia de la transmisión del mensaje mediante imágenes
Radio	<ul style="list-style-type: none"> • Campañas de gran alcance y alto costo • Mensajes con gran impacto auditivo en el público
Prensa	<ul style="list-style-type: none"> • Campañas de alcance moderado y costo medio • Mensajes con imágenes de impacto
Anuncios Espectaculares	<ul style="list-style-type: none"> • Campañas de gran alcance y alto costo • Es importante transmitir el mensaje mediante una imagen impactante y texto muy corto.
Folletos (boletines, trípticos)	<ul style="list-style-type: none"> • Campañas de alcance reducido y bajo costo • La imagen y el contenido deben comunicar características detalladas de la promoción

Volantes	<ul style="list-style-type: none"> • Campañas de alcance reducido y bajo costo • El contenido del mensaje debe ser claro y conciso • La imagen no adquiere una importancia tan relevante
Suvenir	<ul style="list-style-type: none"> • Campañas de alcance reducido y bajo costo • Obsequios duraderos • Transmisión del logotipo de la concesionaria
Anuncios Electrónicos	<ul style="list-style-type: none"> • Campañas de alcance reducido y costo medio • Imágenes impactantes que puedan destacar en la página con mensajes breves

Tabla 34: Medios de comunicación.

Tiempo de preparación: una vez seleccionado el medio de comunicación se recomienda tener en consideración el tiempo que el proveedor tardará en el desarrollo del diseño, y cuáles serán sus tiempos de entrega con el fin de evitar cualquier contratiempo.

Cotización y Selección de Proveedores: una vez definido el contenido y diseño de la campaña, se recomienda realizar la búsqueda de proveedores para la preparación de servicios que pueden ser desde el diseño de la campaña, la producción de materiales o bien el medio de transmisión, siguiendo algunas recomendaciones como las siguientes:

- Especificación del producto: los proveedores deberán cumplir con los lineamientos y requerimientos necesarios que el CRM les solicite para elaborar la campaña.

- Medio de transmisión: a partir del medio de comunicación seleccionado se deberá considerar todos los proveedores teniendo en cuenta que un mismo proveedor puede brindar uno o más canales de distribución, solo en aquellos tipos de publicidad que sea necesaria su entrega y distribución se deberá contar con el proveedor adecuado para su correcta repartición.

Una vez analizados los posibles proveedores que puedan brindar los servicios requeridos, el responsable de CRM deberá seleccionar con base en:

- Costo-Beneficio.
- Servicio.
- Valor Agregado.
- Calidad.

De tal forma que los proveedores seleccionados se comprometan y tomen en cuenta la seriedad de la acción, para ellos será recomendable crear contratos que establezcan cierto tipo de penalización en caso de incumplimiento de contrato. Además no está de más solicitar al proveedor, un historial de trabajos anteriores o en su defecto las credenciales que acrediten su trabajo.

Realización de Campañas: una vez definidos los contenidos, medios y proveedores el responsable de CRM dará marcha al desarrollo de la campaña revisando con los proveedores los contenidos y diseños previamente acordados para validarlos y verificar que todo lo necesario para el lanzamiento de la campaña este al 100%.

Seguimiento y Medición de la Campaña: es necesario que durante la campaña de publicidad el responsable de CRM monitoree todas las acciones relacionadas con el lanzamiento de la campaña, tales como:

- Cumplimiento de calidad y contenido.
- Cumplimiento de cantidad y frecuencia acordada con cada medio de comunicación.

- Verificación de continuidad del servicio durante la campaña.

Además deberá guardar evidencias de la publicidad que se realice, recorte de periódico, volantes, diseño de espectacular, grabación de radio, grabación de anuncio televisivo, etc.; con el fin de tener un historial para los siguientes años.

La medición de las campañas puede llevarse a cabo por agencias especializadas en:

- Medición de rating: en ésta se obtendrá porcentajes de audiencia y reportes que puedan indicar el nivel de cumplimiento de las expectativas de la campaña.
- Imagen: en este punto se harán mediciones enfocadas a la percepción del público con respecto a la campaña.

Este tipo de agencias pueden ofrecer una mejor medición de las campañas, pero no quiere decir que sean indispensables sobre todo si se cuenta con poco presupuesto; así que habrá que contemplar que el mismo responsable de CRM podrá realizar labores de medición mediante:

- Análisis de ventas realizadas en el periodo de la campaña.
- Nuevos clientes captados durante la campaña.
- Captación de prospectos.
- Percepción del público en general.

Por lo anterior será necesario sensibilizar al personal en general para investigar con el cliente el medio por el cual se informó de la promoción, así como la imagen que tiene de la empresa. Los resultados de medición obtenidos servirán para conocer los efectos que tuvo la campaña en las diferentes áreas de la empresa, así como el cumplimiento de los objetivos para los cuales estaba planeada, por tal motivo se recomienda que todas las mediciones queden

documentadas en el plan de marketing de tal forma que puedan servir para la definición de campañas, creando un historial de acciones y proveedores.

Eventos: los eventos a contemplar en este punto serán acciones de comunicación enfocados a promocionar y comunicar información acerca de platillos, promociones, novedades, la ejecución dependerá de lo programado en el plan de marketing en el cual se definieron objetivos. Mediante estos eventos se buscará lograr los objetivos establecidos por la empresa mencionados a lo largo de este capítulo:

- Incrementar las ventas.
- Captación de clientes y prospectos.
- Recuperación de clientes.
- Aumentar la lealtad de los clientes.
- Mejorar la imagen de la marca y la empresa en el mercado.
- Dar a conocer nuevos platillos, promociones y servicios.

Se recomienda que sea el responsable de CRM el encargado de la organización de los eventos para un mejor control, ya que debe desarrollar algunos de los siguientes aspectos:

Planeación y Logística del Evento: en esta etapa se contemplará el objetivo del evento, contenido, lugar, público objetivo, expectativa de asistencia, duración, fecha de realización, comunicación, ejecución.

Definir el Concepto: en esta etapa habrá que definir el concepto y el contenido de los eventos, los cuales dependerán de la planeación logística (anterior etapas); por lo que debido a la gran cantidad de eventos que se pueden realizar, se mencionarán algunos ejemplos de actividades a desarrollar como son: Exposiciones dentro del evento (Feria de Comidas), Conferencias en el evento (Presentación de las características del Restaurante)

Cotización y Selección de Proveedores: al igual que en las campañas de publicidad en los eventos también habrá que realizarse la búsqueda y selección de

proveedores para una adecuada ejecución, para ello se elaborará un breve informe en el que se detalle cada una de las necesidades que se requieren, este informe se recomienda sea entregado a los proveedores seleccionados de tal manera que ellos tengan por escrito cuáles son las expectativas que deben lograr en caso de ser seleccionados; como por ejemplo:

- Especificaciones del producto: en el caso de obsequiar algún suvenir o recuerdo a clientes o prospectos se recomienda verificar los lineamientos y requerimientos del evento para evitar caer en contraindicaciones.
- Selección de instalaciones: en este punto se recomienda considerar qué instalaciones son las más adecuadas, así como su disponibilidad de horarios y fechas.
- Diseño de materiales: se deberán considerar los tiempos de entrega, calidad y forma que ofrecen cada uno de los proveedores.

Una vez que se cuenta con un conjunto de proveedores para brindar el servicio de un evento, habrá que considerar cuatro factores principales para la adecuada selección de los proveedores de la misma forma que se hará con las campañas de publicidad:

- Costo-Beneficio.
- Servicio.
- Valor Agregado.
- Calidad.

Comunicación del Evento al público: en el momento que ya se hayan definido los contenidos, diseño y selección de proveedores, el responsable de CRM deberá comunicar al público o a los invitados seleccionados la realización del evento mediante algún proceso, ya sean campañas de publicidad local, página Web ó acciones de marketing relacional.

Los puntos a comunicar deberán contener: el motivo del evento, descripción del evento, lugar donde se realizará, fecha y horario, en caso de contar con patrocinadores se deberán mencionar así como las alianzas que se generen.

Seguimiento del Evento: durante el evento será necesario que el Responsable de CRM monitoree todas las acciones relacionadas con el desarrollo del programa, en el que contemple el cumplimiento de la calidad y contenidos establecidos con los proveedores, cumplimiento de cantidad y distribución de anuncios, suvenir o regalos acordados con los proveedores y por último verificar las actividades realizadas durante todo el evento.

Medición del Evento: al finalizar el evento el responsable de CRM deberá medir algunos aspectos importantes los cuales servirán para calificar el éxito del evento y tomarlos como referencia para próximos eventos:

- Participación del público.
- Ventas registradas en el evento.
- Captación de nuevos clientes.
- Captación de prospectos.
- Percepción del público a través de encuestas.
- Realización de actividades.
- Servicio del personal contratado.
- Distribución de materiales y obsequios.

Página Web: el objetivo de este proceso será recomendarle a la empresa un medio de comunicación rápido, eficiente, e innovador, que brinde al público en general información permanente y actualizada, aclarando que este tipo de comunicación no generará gasto alguno debido a que la herramienta ya existe, sólo habrá que reactivarla con información tanto de promociones y eventos locales, como de platillos y menú en existencia, etc. Además, será bueno ofrecer una serie de servicios electrónicos que puedan ayudar al cliente a ahorrar tiempo y esfuerzo en vez de ir a la empresa.

El responsable de CRM debe ser la persona encargada de publicar la información de la página y mantenerla 100% actualizada, dando además un trato especial a los clientes que aprovechan los servicios electrónicos debido a que ellos esperan cosas muy diferentes a un clientes que visita personalmente la empresa. Algunos datos generales de la información que puede contener la página, son los siguientes:

- Datos generales de la empresa (razón social, dirección, teléfonos, horarios, etc.).
- Platos nuevos y seminuevos.
- Paquetes de promociones.
- Promociones especiales.
- Eventos locales.

Patrocinio y Alianzas: se considera que uno de los mayores activos de una empresa es el posicionamiento de su imagen, ya que ésta da la posibilidad de obtener socios que proporcionen asistencia financiera y organizacional en actividades de marketing.

Los patrocinios o alianzas deben servir para alcanzar al menos un objetivo establecido por la empresa interesada, además, el patrocinador o aliado deberá contar con una excelente imagen de marca.

El análisis de patrocinadores y posibles alianzas se derivará de las necesidades que tenga la empresa por ejecutar ciertas acciones de comunicación, las cuales son el lanzamiento de campañas publicitarias, la organización de eventos, la gestión de la página Web o la puesta en marcha de un marketing relacional.

Los patrocinios pueden seleccionarse de acuerdo a:

- Tipo de empresa.
- Solvencia de la compañía.
- Factibilidad de patrocinio en especie.

- Imagen en la localidad.
- Conocimiento de la compañía.
- Experiencia de la compañía.
- Necesidad de patrocinio.
- Fecha límite para conseguir el patrocinio.
- Expectativas de patrocinio.

Con relación a las alianzas, la selección será con base a:

- Tipo de empresa (grande, mediana o chica)
- Solvencia de la compañía.
- Imagen de la localidad.
- Conocimiento de la compañía.
- Experiencia de la compañía.
- Fecha límite para concretar alianza.
- Duración estimada de la alianza.

Las empresas que sean seleccionadas como posibles patrocinadores o aliados, se les deberán hacer llegar información de las acciones para las cuales la empresa está interesada en crear una relación, por ejemplo:

- Patrocinio económico.
- Patrocinio en especie.
- Alianza en recursos humanos.
- Alianzas en recursos materiales.
- Alianza en servicios (mensajerías, imprenta, etc.).

Se recomienda que al seleccionar un patrocinador o un aliado, se agrupe a las empresas del mismo giro, con el fin de facilitar la selección y evitar seleccionar dos o más compañías dedicadas a la misma actividad comercial, por ejemplo, no será posible aliarse con Pepsi y Coca-Cola a la vez.

3.1.4 Atención a clientes

La atención a clientes será una de las cuatro grandes áreas de acción del CRM ya que tendrá como objetivo mejorar la relación con el cliente, apoyándose en la estrategia de CRM, el marketing relacional local y la comunicación local.

Por lo que para este último proceso es necesario recordar el dialogo entre dos directivos de una empresa, mencionado en el capítulo dos:

Director General: ¿No le parece Sr. Martín, que el mayor problema que tienen las empresas es la ignorancia y la falta de interés por las necesidades de sus clientes?

Directos de marketing: No lo sé, ni me importa

La reflexión de este diálogo, es la que nos debe llevar a encaminar cada una de las actividades realizadas en toda la empresa con el fin de mejorar constantemente la relación y satisfacción de los clientes ya que recientes estudios relacionados a la satisfacción de clientes han demostrado que¹⁹:

- De 100 clientes satisfechos se generan 2 clientes nuevos.
- Por cada queja recibida de un cliente, hay 20 clientes con el mismo problema que no se atreven o no encuentran los canales para quejarse.
- El costo de adquirir un cliente nuevo es 5 veces mayor que el costo de retener un cliente satisfecho.
- Y el 69% de los clientes dejan su marca al deficiente servicio que reciben, solo el 13% de ellos salen por insatisfacción en el producto y 9% por razones de precio.

Estos resultados tan interesantes llevan a concluir que el trabajar con clientes es esencial para el desarrollo de una organización, por lo tanto, trabajar con clientes que se encuentran molestos es fundamental, así que, es necesario

¹⁹ Revista AMDA “Asociación Mexicana de Distribuidores de Automotores” Pág. 6 (Junio 2003)

tener un servicio de atención al cliente que, además de responder sus dudas e inquietudes, se gestionen las reclamaciones y sus respectivas soluciones.

Para ellos, habremos de basarnos en tres modelos de mejora:

- a) Orientación al Cliente.
- b) Atención a Clientes Molestos.
- c) Satisfacción al Cliente.

Con los cuales se podrán realizar acciones como:

- Aumento en el conocimiento de la importancia del cliente.
- Atención y gestión rápida de quejas.
- Retroalimentación de los niveles de satisfacción del cliente.
- Mejora constante, etc.

a) Orientación al Cliente: este primer modelo se propone con el fin de crear en el personal de Enriques Cocina Mexicana una cultura orientada al cliente, encaminando las actividades diarias a la mejora y aumento de su satisfacción. Llevando a cabo platicas y reuniones con actividades de forma tal que se cree, una visión y misión centrada en el cliente, en el que además, se realicen talleres de mejora compartiendo las experiencias del personal referentes a la atención al cliente, con la finalidad de poder retroalimentar constantemente a la gente y encontrar avances a los problemas que puedan enfrentarse en el futuro.

En dicho taller se recomienda dar a conocer al personal el tipo de quejas que se presentan diariamente, así como los índices de un mes con otro para ver los avances, en caso de haber alguna medida para la corrección de dichas quejas hacerlas conocer de igual forma al personal.

Posteriormente, se sugiere (de manera confidencial) que el CRM organice una sesión con lluvia de ideas en la que se aporten nuevas soluciones a las necesidades detectadas por parte del personal que elabora en la agencia con respecto a la satisfacción del cliente, agrupándolas de manera que se puedan proponer acciones de mejora y se puedan dar a conocer su validación.

b) Atención a Clientes Molestos: cuando tenemos a un cliente que ve cumplidas sus expectativas y sus necesidades normalmente no suele comunicarlo a casi nadie, ya que ha ocurrido lo que el cliente espera. Sin embargo una de las principales causas por las que un cliente abandona una marca, es cuando no se ve cumplidos esos deseos, sintiéndose desilusionados e inclusive molestos con la marca del producto o servicio adquirido, así que cambian su imagen positiva por una negativa y empiezan a multiplicar su opinión negativa hacia la marca en su respectivo ámbito social, familiar, compañeros de trabajo, etc.

Esta publicidad negativa hacia la marca provoca que aquellos clientes potenciales que están por tomar una decisión de compra en un corto plazo, no lo hagan y cambien su opción por la competencia, al igual que aquél cliente que inició esta difusión negativa. Si esta idea la multiplicáramos, ¿qué pasaría con el universo de clientes? claro, si crece demasiado puede llegar a crear un mito negativo en contra de las marcas, pudiendo ser esto una diferencia de la competencia.

Por lo tanto si las organizaciones no llegan a percibir un proceso de gestación como este a tiempo o bien se niegan a reconocerlo como una forma de resistencia a admitir que las cosas no se están haciendo bien, las organizaciones pueden verse seriamente afectadas.

Uno de los puntos en los cuales se debe poner mucha atención, es en los canales de comunicación que se tiene con los clientes actuales, considerando que el total de los clientes de la empresa únicamente una proporción muy pequeña externa su queja o su malestar, pero ¿qué pasa con el resto? ¿Simplemente se queda oculta y desconocida su insatisfacción? Este aspecto es el que no hay que olvidar ya que la cultura de los consumidores está cada vez cambiando más ya que actualmente va en aumento el número de clientes que externan sus opiniones a través de quejas, sugerencias, etc. Por lo tanto es evidente que uno de los principales objetivos de la importancia de implementar un responsable en la atención al cliente será para captar todas estas opiniones.

Captando clientes con malestar, tenemos la gran oportunidad de revertir su sentimiento y lograr que queden satisfechos, evitando así la publicidad negativa de la que se hablaba anteriormente. De igual forma, al permitir a los clientes que externen su malestar proporcionará oportunidad de saber en qué estamos fallando y buscar evitar su repetición con otros clientes.

Por tal motivo se debe ser proactivo en el servicio al cliente, esto significa no permitir que el cliente contacte la empresa “como pueda” mientras la empresa, de manera pasiva espera convencida falsamente de su óptima eficiencia. Se sugiere tener los canales eficientes para acercarse al cliente, escucharlo y solucionar sus problemas, dejándolos plenamente satisfechos. Y para ello, que mejor que distinguir una serie de etapas que se sugieren para la buena atención de clientes molestos:

- Recepción de la queja: los canales de comunicación podrán ser, visita a la empresa, llamada telefónica, fax ó e mail. Estas quejas podrán ser recibidas por cualquier persona de la empresa pero deberán ser remitidas al responsable de CRM para su seguimiento.
- Solución: en este subproceso, el Responsable de CRM debe determinar si el caso tiene solución en ese momento o bien estimar el tiempo que llevará dar la respuesta, ya sea por problemas internos en los diferentes departamentos o también porque el cliente ha interpuesto una demanda legal y esto conlleva tiempo.
- Apertura del caso: es recomendable asegurarse de mantener un registro de todos los casos molestos que lleguen a la empresa por alguna queja ya sea en papel o en la misma base de datos ya que esta información podrá ser utilizada para darle seguimiento al caso y en momentos determinados para tomar decisiones que impacten positivamente al cliente. Para ellos se recomienda solicitar la siguiente información para un adecuado control y seguimiento:

- Datos del cliente: nombre, RFC, e mail, teléfonos, ciudad, estado, etc.
- Motivo de queja.
- Búsqueda de solución: para este punto se recomienda que el responsable de CRM busque la respuesta a la queja entre las diferentes áreas de la empresa, pues él no será el encargado de solucionar sino de darle el seguimiento apropiado, con la finalidad de comunicar al cliente quien será el responsable de solucionar su problema y en cuanto tiempo.
- Seguimiento de la solución: para un buen seguimiento se sugiere que el responsable de CRM revise el estatus del caso con las áreas implicadas, solicitar a los responsables de las áreas implicadas cual será la respuesta correcta.
- Cierre del caso: para poder concluir que el problema ha sido resuelto exitosamente será necesario rectificar que el cliente ha recibido la solución que se acordó con él, así como realizar una llamada de atención al cliente verificando la solución del problema y el trato que recibió de la empresa. Y en caso de detectar que no se le ha dado solución adecuada a algún caso, se recomienda documentar en el reporte.

Los clientes que presentan reclamaciones deben volver a convertirse en clientes satisfechos, dicho objetivo será alcanzado cuando por fin diga o piense: “Esta empresa no está tan mal”. Este resultado dependerá principalmente de la personalidad y de la habilidad del colaborador que trate con el cliente, por esto, se sugiere que todas las reclamaciones sean tratadas por la persona adecuada ya sea el jefe de cocina, responsable de la caja o algún colaborador capacitado para dicho fin.

c) Satisfacción del Cliente: como último objetivo de esta propuesta de tesis lo que se persigue con este subproceso, es mejorar la satisfacción de los

clientes, evaluando las encuestas que llegue a realizar la empresa, analizando dicha información para posteriormente elaborar planes de acción con las áreas que estén involucradas, algunos factores que se pueden analizar son los siguientes:

- Satisfacción de la compra.
- Satisfacción con la comida.
- Satisfacción con el restaurante.
- Explicación detallada de servicios.
- Atención del personal.
- Calidad de la preparación.
- Trato al cliente.

Las encuestas que la empresa decida llevar a cabo, deberán tener como objetivo evaluar el nivel de servicio que ofrece la misma

El responsable de CRM debe ser el encargado de supervisar que se apliquen las encuestas, de satisfacción aunque para ello se recomienda que el CRM cuente con una persona 100% dedicada a la aplicación de las encuestas, la generación de reportes, atención de e mails y realización de acciones de tele marketing.

Los resultados de las encuestas deberán ser analizados por el mismo CRM ya que él será quien dé a conocer al personal de la empresa los resultados del análisis realizado en el que se detecta la insatisfacción del cliente, debido a la mala actitud por parte del personal de la empresa ó a la deficiencia en los procesos de venta y postventa.

Con base a los resultados el responsable de CRM en conjunto con las áreas involucradas a la atención del cliente, deberá establecer objetivos y desarrollar planes de acción de mejora, como los siguientes:

- Capacitación del personal.
- Mayor supervisión.
- Disminución en tiempos de espera.

- Ofrecer algún tipo de bebida y alimento mientras el cliente espera.
- Mayor flexibilidad en los horarios de servicio.
- Conocer las necesidades del cliente.

Para saber si los planes de acción desarrollados han logrado mejorar los factores analizados inicialmente, será necesario volver a medir estos puntos y ver su evolución.

Por último, el responsable de CRM deberá valorar de los clientes el dicho: “primero vender y contestar dudas... después, no es el camino más correcto para establecer relaciones duraderas con los clientes. El reto es mantener a los clientes contentos y retroalimentados. Una buena labor post-venta, es la preparación para la siguiente venta”²⁰.

²⁰ Gutierrez Levy Benito Javier, Master en Mercadotecnia 29 de Agosto del 2005

CAPÍTULO IV CONCLUSIONES

4.1 CONCLUSIONES

Al iniciar esta investigación se centró en proporcionar una propuesta de CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT) en el “Restaurante Enriques Cocina Mexicana”, para reorientar los esfuerzos y las actividades para lograr un mejor posicionamiento con base a un valor estratégico.

Es un hecho que los clientes se van cuando sus expectativas no son cumplidas ó cuando la competencia nos gana con mejores acciones de promoción, mayor calidad en el producto y calidad en el servicio. Curiosamente las empresas son las que generan esas expectativas a través de la publicidad y promesas falsas, para luego decepcionar al cliente.

Una estrategia de mercadotecnia que contemplé, un adecuado “CRM” podrá crear mejores relaciones con su clientela a largo plazo y cumplir con sus expectativas, evitando el costo de perder clientes, además podrá disminuir la

sensibilidad al precio y hacer a la empresa menos vulnerable a la competencia, ya que el CRM además de organizar el software, Internet, telefonía y bases de datos para administrar las relaciones con el cliente y los contactos programados, busca captar información en cada contacto para conocer mejor al cliente, y utilizar esos datos para generar cambios en la empresa y ofrecer servicios y atención personalizada.

La solución sugerida para Enriques Comida Mexicana no se enfoca solo en atraer nuevos clientes, sino también en retenerlos. ¿De qué sirve invertir miles de pesos para captar al cliente y luego perderlos? La decisión del cliente para escoger o quedarse con un producto o servicio dependerá del cumplimiento a sus expectativas generadas por las campañas de publicidad y mercadotecnia empleadas, así como la información que Enriques Cocina Mexicana tenga del mercado y del cliente para monitorear tendencias y hábitos de consumo y lograr la satisfacción personalizada.

Por lo tanto, es vital que haya una comunicación continua e interactiva con el cliente para mantenerlo informado de qué es Enriques Cocina Mexicana y lo que se le puede ofrecer, así como para obtener información acerca de sus expectativas, necesidades y percepciones, con un enfoque dirigido siempre hacia él y no hacia el producto, ya que el cliente tiene muchas opciones y fácilmente puede brincar de una marca a otra porque lamentablemente cada vez hay menos diferencias entre los productos y servicios disponibles.

En cuanto a la viabilidad de la implementación de este programa de CRM, se puede decir que ésta será muy benéfica para obtener los resultados esperados, pero, antes llevar a cabo la apertura de este programa en la organización, se recomienda hacer un estudio de costos.

En el caso que la empresa no cuente por el momento con los recursos necesarios, se podría solucionar el problema destinando a una persona como encargada de llevar a cabo las bases de datos necesarias y la interpretación de las mismas para hacer un CRM de una forma un poco más elemental, pero no por eso menos efectiva.

Si la situación fuese diferente y la empresa contara con los recursos suficientes para la apertura de este nuevo puesto, se debe considerar que debido a que CRM estará orientado a generar valor estratégico, habrá que evaluar la cantidad de personal a cargo con el que debe contar el CRM para su aportación al negocio incrementando las ventas, creando fidelidad en los clientes y maximizar las utilidades de Enríques Cocina Mexicana.

Lo antes expuesto permite aceptar la hipótesis de trabajo con base a las variables citadas y el fundamento del marco teórico.

4.2 RECOMENDACIONES

Algunas de las recomendaciones que se pueden hacer con relación a este punto son las siguientes:

Call Center: (Centro de Contacto) área encargada de establecer contacto interactivo con clientes y usuarios de manera sistematizada y ordenada, apoyada en tecnología y personal especializado. Sus funciones consisten en aplicar encuestas de seguimiento telefónico (documento que más adelante se anexará para dicha tarea) para ventas, servicio y prospectos que no compraron, así como atender los e-mails de los clientes y participar en campañas de promoción de ventas, ésta persona deberá ser diferente a la que atiende el conmutador, además debe tener acceso directo al buzón electrónico de la empresa para contestar preguntas y atender casos de clientes molestos. El Call Center ó Centro de Contacto no necesariamente implica hacer grandes inversiones en recursos y personas ya que se puede organizar con el personal que ya se tiene en la empresa, siempre y cuando cumpla con una actitud de servicio al cliente.

Hostess: Será una persona dedicada a desarrollar actividades de bienvenida y atención a clientes y prospectos que ingresan al restaurante, (punto en el cual la competencia esta atacando) así como dar apoyo para las campañas de promoción de productos y servicios.

Practicante de marketing: Elemento importante del cual carecen muchas empresas, es la figura de un responsable de la estrategia de marketing, pero para no incurrir en un gesto más para el restaurante, se recomienda incluir a un practicante de la carrera de mercadotecnia o afín, para realizar y desarrollar estrategias de mercado, investigación, planeación de la publicidad y estrategias uno a uno de acuerdo a las necesidades de Enriques Cocina Mexicana. El tiempo y conocimiento que un estudiante especializado puede aportar, será de gran valor para determinar la contratación de una persona para estas actividades en un futuro.

La opción de no contar con alguno de estos puestos debe ser revisada y autorizada por el director de la empresa.

Los beneficios que Enriques Cocina Mexicana puede obtener, dependerán directamente del apoyo de la dirección general a las iniciativas contenidas en el CRM, así como de la participación activa y responsable de cada gerente de departamento y su personal a cargo.

Muchas de las acciones que se sugiere lleve a cabo el CRM serán nuevas para la empresa, por lo que se deberá estar consciente de la resistencia que esto puede generar, por ello para evitar cualquier tipo de problema se recomienda que el CRM demuestre que cada proyecto o acción a realizar genere un beneficio para Enriques Cocina Mexicana, además de fungir como un gestor del cambio de orientación de trabajo hacia el cliente.

Por lo tanto, CRM es una estrategia que se puede convertir en una verdadera ventaja competitiva y sustentable para Enriques Cocina Mexicana y cualquier empresa, por lo que sólo resta preguntar ¿cuántos clientes se desean seguir perdiendo?

BIBLIOGRAFÍA

1. Alet J. “*Marketing Relacional*” pág. 35, Edit., Gestión 2000, Barcelona 1994.
2. Becerra Méndez. “*Factibilidad de SAP en las PYMES*”.
3. Castro estrada. “*La alineación de las tecnologías de la información a las estrategias de negocios*” Edit. Porrúa, México 2002, Pág. 92.
4. Chen Injazz, Popovich Karen. “*Understanding Customer Relationship Management (CRM)*”, People, process and technology, Vol. 9, Num. 5, Pág. 672-588
5. Curry J. Curry, A. “*Customer Relationship management CRM*” Pág 48, Gestión 2000 Barcelona (2002).
6. Laura Fisher y otros. “*Mercadotecnia*”. Edit. McGraw Hill. Tercera edición. México 2004
7. Hoyer Wayne D “*Comportamiento del Consumidor*” Edit. Cengage Learning Quinta Edición México 2010
8. Kolter Philip y otros “*Dirección de Marketing*” Edit. Pearson Duodécima Edición. México, 2006
9. Lerma Kirchner Alejandro “*Guía para el desarrollo de productos* “Un enfoque global. Edit. ECAFSA Thomson Learning. Tercera edición México 2002
10. Lerma Kirchner Alejandro “*Comercio Internacional, Metodología para la Formulación de Estudios de Competitividad Empresarial*” . Edit. ECAFSA Tercera edición México 2000
11. Méndez Morales. “*Economía y la empresa*” Edit. Mac. Graw Hill, México.
12. Orozco Lourdes. “*Sistemas y Tecnologías de Información en las Micro y Pequeñas Empresas*”, México 2004
13. Rodríguez Santiago. “*Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas*”, 4ª. Edición, International Thompson Editores. México. Pág. 106

INTERNET

14. Aguilar Eduardo www.hpermarketing.com 12 de Octubre del 2005 19:00pm (Septiembre 2001)
15. Alet J. www.marketingeficaz.com 13 de Septiembre del 2005 21:1 pm (2002)
16. Barlow. R. G. "Como Retener a los Mejores Clientes" (2002) Marketing de Relaciones 10 de octubre 2005. 11: 50 am www.hipermarketing.com
17. Benki Von Roth Andrea "Los Principios del Marketing Uno a Uno" 10 de Enero del 2005 17:50 pm www.hipermarketing.com
18. Cantú J. Francisco "CRM Centro de Inteligencia Tecnológica" 02 de Septiembre del 2005 10:09am www.dise.com.mx/soluciones/notas/
19. Carrillo Harder Jimena www.hipermarketin.com (Agosto 22, 2001) 15 de Octubre 2005 15:25pm
20. Definiciones de Marketing en la Web 12 de Enero 2006 19:14pm es.wikipedia.org/wiki/marketing
21. Gutierrez Levy Benito Javier, Master en Mercadotecnia 29 de Agosto del 2005 www.mktglobal.iteso.mx
22. Salinas Javier Oscar 08 de Septiembre del 2005 9:20am www.gestiopolis.com/canales
23. Varela J. Las Posibilidades de un CRM 20 de Noviembre del 2005 18:30pm www.hipermarketing.com (2000 Febrero 1°)
24. Instituto Mexicano de Telemarketing 17 de Septiembre del 2005 21:29pm www.imt.com.mx/ndex

Revistas especializadas.

Revista AMDA "Asociación Mexicana de Distribuidores de Automotores" Pág. 6 (Junio 2003).