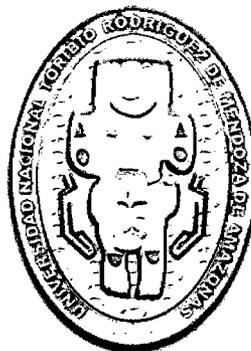


**UNIVERSIDAD NACIONAL TORIBIO RODRÍGUEZ
DE MENDOZA DE AMAZONAS**

**FACULTAD DE TURISMO Y CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

ESCUELA PROFESIONAL DE TURISMO Y ADMINISTRACIÓN



TESIS

**“EL CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM) COMO
HERRAMIENTA PARA MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIO DEL
RESTAURANTE LA REAL CECINA CHACHAPOYAS-2014”**

**PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN TURISMO Y ADMINISTRACIÓN**

AUTOR : YOLITA CONSUELO TORREJÓN TAFUR

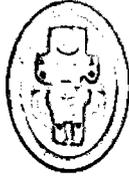
ASESOR : MG. RICARDO RAFAEL ALVA CRUZ

CHACHAPOYAS –AMAZONAS – PERÚ

2014



27 MAY 2015,



**UNIVERSIDAD NACIONAL
TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA DE
AMAZONAS**



Ley de Creación N° 27347 – Res. Función. N° 114 – 2001 – CONAFU

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

**UNIVERSIDAD NACIONAL TORIBIO RODRÍGUEZ DE
MENDOZA DE AMAZONAS**

RECTOR

Ph.D.Dr.Hab. Vicente Marino Castañeda Chávez

VICERECTOR ACADÉMICO

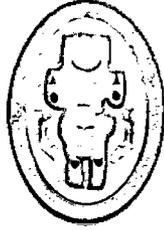
Dr. Roberto José Nervi Chacón

VICERECTOR ADMINISTRATIVO

Dr. Ever Salomé Lázaro Bazán

DECANO

Mg. Barton Gervasi Sajami Luna



JURADO

PRESIDENTE:

Lic. Agustín Tamayo Beltrán

SECRETARIO:

CPC. & Lic. Adm. Juan Manuel Buendía Fernández

VOCAL:

Lic. Erick Martos Collazos Silva

ACCESITARIO:

Arq. Guillermo Arturo Díaz Jáuregui

DEDICATORIA

A mis queridos padres Rosendo y Milagros, por amarme y por luchar día tras día para darme el mejor regalo, MI EDUCACION.

A mis adoradas hermanas, Bilaura y Rocío, a mi prima Asunta por siempre estar a mi lado alentándome y queriéndome.

A mí querido Luis, por su paciencia, consejos, apoyo y su amor incondicional todos estos años.

El Autor.

AGRADECIMIENTO

Antes que a todo, doy gracias a Dios, por su infinita misericordia, por darme el gran don de vivir.

A mis Padres quienes se esforzaron por sacar a delante a sus tres hijas.

A mis amigas, en especial, Carmen Tejedo, Katherinne Torrejón y Nataly Mori, por su cariño, apoyo y consejos. Por estar siempre dándome aliento.

A mis profesores por la enseñanza que me impartieron.

VISTO BUENO DEL ASESOR

El presente informe de investigación de tesis **“El Customer Relationship Management como herramienta para mejorar la calidad de servicio en el restaurante “La Real Cecina” de la ciudad de Chachapoyas- 2013”**, presentada por la Bachiller Yolita Consuelo Torrejón Tafur, cumple con los estándares de fondo y forma que amerita su sustentación.

Chachapoyas, Agosto del 2014

Mg. Ricardo Rafael Alva Cruz.

RESUMEN

La presente tesis “El Customer Relationship Management (CRM), como herramienta para mejorar la calidad de servicio del restaurante LA REAL CECINA, Chachapoyas-2013”, es de carácter cualitativo, descriptivo.

El objeto de estudio de este trabajo de investigación es el cliente del restaurante la “Real Cecina” y la manera como fidelizarlos mediante un excelente servicio a partir de tendencias modernas de marketing.

La realidad problemática que presenta la empresa es la creciente competencia, la gerencia procura mediante un buen servicio crear la fidelidad del cliente, que cada vez se hace más sofisticado, mediante tendencias modernas como el CRM.

El problema de investigación es: ¿De qué manera el *Customer Relationship Management* (CRM) contribuirá al mejoramiento en la calidad de servicios del restaurante “La Real Cecina Cocktail Lunch” de la ciudad de Chachapoyas - 2013?

La muestra fue de 81 comensales, 7 trabajadores mediante una encuesta y la propietaria, una entrevista, se obtuvo resultados que posteriormente se analizaron aportando una interpretación más clara.

A partir de las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio, se elaboró una propuesta como instrumento para la calidad de servicio y fidelización del cliente del restaurante “La Real Cecina”, llamada “Customer Relationship Management”.

PALABRAS CLAVES: Fidelidad, CRM (Gestión de las relaciones con los clientes).

ABSTRACT

Present it thesis **The Customer Relationship Management (CRM), like tool for the better the quality of service of the restaurant “LA REAL CECINA” Chachapoyas 2013**, it is of qualitative character, accomplish a descriptive investigation of type.

This research work's object of study is the customer of the restaurant the Real Cures Meat and the way like intervening fidelizing an excellent service as from modern tendencies of marketing.

The problematical reality that the company presents is the increasing competition, the management tries by means of a good turn to create the customer's fidelity, that each time is done more sophisticated, by means of modern tendencies like the CRM.

The problem of investigation is: How will the *Customer Relationship Management* (CRM) contribute in the quality of services of the restaurant La Real Cecina Cocktail Lunch of Chachapoyas's city to the improvement - 2013?

The sign belonged to 81 dinner guests, 7 intervening workers an opinion poll and the proprietor, an interview; results that at a later time were examined contributing a most obvious interpretation were obtained.

As from the findings and recommendations derived of the study, elaborated him a proposal like instrument for the quality of service and fidelization of the customer at the restaurant La Real Cecina, so-called Customer Relationship Management.

KEY WORDS: Fidelity, CRM (Customer Relationship Management).

ÍNDICE

Contenido

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	ii
VISTO BUENO DEL ASESOR	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
INDICE	vi
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	2
2.1 Base Teórica	3
2.1.1 Turismo	3
2.1.2 El papel de los restaurantes en el desarrollo del Turismo	3
2.1.3 Marketing	4
a. Marketing Estratégico.	5
b. Marketing Uno a Uno.	5
c. Marketing Relacional.	8
d. Marketing de Base de Datos.	12
e. Marketing de Restaurantes.	13
2.1.4 Customer Relationship Management (CRM)	17
a. Finalidad	17
b. Objetivos	18
c. Términos que profundizan la definición	20
d. La solución tecnológica CRM	23
e. Fidelidad	24
f. Lealtad	25
g. La base de datos en la estrategia CRM	27
h. Elementos del CRM	28
i. Fases de la estrategia CRM	30
j. Intervención del Internet en CRM	31
k. Aportaciones del CRM al negocio	31
l. Proceso de implementación del CRM	32

m. Software de CRM	33
2.1.5 Calidad del Servicio	35
2.1.6 Cliente	37
2.2 Antecedentes	38
2.2.1 Antecedentes Internacionales.	38
2.2.2 Antecedentes Nacionales.	40
2.2.3 Antecedentes Locales.	41
2.3 Realidad Problemática	44
2.3.1 Planteamiento del Problema.	45
2.3.2 Formulación del Problema.	45
2.3.3 Justificación del Problema.	46
2.4 Hipótesis	46
2.4.1 Variables de Estudio.	46
2.5 Objetivos	47
2.5.1 Objetivos Generales.	47
2.5.2 Objetivos Específicos.	47
III. PLAN DE INVESTIGACIÓN	47
3.1 Diseño de Investigación	47
3.2 Material de Estudio	48
3.3 Población y Muestra	48
3.4 Métodos	50
3.5 Análisis Estadísticos de Datos	51
IV. RESULTADOS	51
V. PROPUESTA	88
5.1 Descripción y Análisis del restaurante “La Real Cecina”	81
5.2 Estrategia CRM para el restaurante “La Real Cecina”	90
VI. DISCUSIÓN	156
VII. CONCLUSIONES	161
VIII. RECOMENDACIONES	163
IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	164
X. ANEXOS	167

I. INTRODUCCIÓN

Los restaurantes, en el pasado, atendían las necesidades de los viajeros que se desplazaban por diferentes motivos, posteriormente y con los cambios en la sociedad estos se fueron haciendo cada vez más indispensables y ahora se atiende a personas que por diversas razones tienen que comer fuera de casa.

En la fidelísima ciudad de Chachapoyas, capital de la Región Amazonas, de manera céntrica y estratégica está ubicado en la plazuela de Burgos el Restaurante “La Real Cecina Cocktail Lunch”, establecimiento que brinda servicios de alimentos desde hace muchos años atrás y al igual que todas las empresas de este rubro desempeña una importante función, no solo la de satisfacer una necesidad fisiológica primaria, sino también en el Turismo y en la sociedad en general.

En la actualidad en nuestra ciudad crece esporádicamente el número de restaurantes y la comida es tema de todos, la cocina Peruana está de moda; el restaurante “La Real Cecina Cocktail Lunch” uno de los más mencionados en la ciudad es apreciada por su sazón y creaciones únicas, debe estar a la vanguardia de todos los cambios que se susciten para poder satisfacer las nuevas necesidades de sus clientes y así poder fidelizarlos y esto es lo que puede lograr poniendo en práctica la estrategia “*Customer Relationship Management*”.

“*Customer Relationship Management*”, significa textualmente “**gestión de las relaciones con el cliente**”, este concepto es parte de la teoría del Marketing Relacional. “Aunque en la mayoría de casos se confunde o se desconoce, este concepto en sí no está relacionado directamente con tecnología, sino que es una filosofía corporativa en la que se busca entender y anticipar las necesidades de los clientes existentes y también de los potenciales, apoyándose actualmente en soluciones tecnológicas que facilitan su aplicación, desarrollo y aprovechamiento”. Es el arte de fidelizar y retener clientes.

El objetivo de la presente investigación es proponer una estrategia de Customer Relationship Management para el restaurante “La Real Cecina”, buscando contribuir con el mejoramiento en temas de calidad de servicio y de la fidelidad

del cliente. Esta propuesta fortalecerá la calidad de servicios de dicho establecimiento utilizando antiguas técnicas culinarias y métodos comerciales de tendencia actual.

La estrategia mostrará cómo se puede recolectar información fidedigna del cliente, se demuestra como el Customer Relationship Management beneficiará la calidad del servicio en el restaurante “La Real Cecina Cocktail Lunch” mediante información confiable acerca de este sus clientes para tomar decisiones que permitan crecer y sostenerse en el mercado.

El cliente seguirá siendo siempre la parte más importante de esta empresa. Si “La Real Cecina” logra mantener un lazo fuerte y estrecho con los clientes y que además tenga los medios para acrecentar esta unión basándose en negocios del tipo ganar-ganar estarán caminando hacia el éxito y para ello el **Customer Relationship Management** podría ser de gran ayuda.

II. MARCO TEÓRICO

2.1 Base Teórica:

A lo largo de la presente investigación se hace uso de diversos términos que tienen diferentes definiciones, que quizá para muchos lectores son nuevos o desconocidos, para poder comprender dicho trabajo es preciso conocer a detalle el significado de cada una de ellas y se podrá sentir más sumergido en el tema.

2.1.1 Turismo

Conjunto de técnicas y actividades encaminadas a traer y satisfacer las necesidades y motivaciones de los turistas en sus desplazamientos vacacionales. Por extensión, organización de los medios conducentes a facilitar estos viajes. De acuerdo con la nueva definición de la OMT. (**Conferencia de Ottawa, 1993**).

Por turismo se entiende el conjunto de actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, negocio y otros motivos, y no por motivos lucrativos. (**Montaner, J. Antich, J. Arcarons R. 1998**).

- a. **Producto Turístico;** es una combinación de prestaciones y elementos tangibles e intangibles que ofrecen una serie de beneficios al turista, como respuesta a sus expectativas y motivaciones. El Producto Turístico está integrado por cuatro elementos: Los Atractivos Turísticos, estructura Turística o Empresas de servicios Turísticos, la Infraestructura Turística, la Superestructura Turística. (**Manual CTN. 2007. Pág. 20**).

2.1.2 El papel de los servicios de restaurante en el desarrollo del Turismo

Para poder comprender la función de los servicios gastronómicos en el desarrollo del turismo, es necesario analizar detalladamente la composición del denominado *producto turístico*, que es el conjunto

de prestaciones materiales e inmateriales que se ofrecen con el propósito de satisfacer las necesidades, los deseos o las expectativas de los turistas. En la práctica, el producto turístico puede ser visto como una amalgama de atracciones, alojamiento, alimentación y entretenimientos, por lo que se trata en realidad de un producto compuesto y como tal puede ser analizado en función de los elementos que lo integran, a saber: atractivos, facilidades e infraestructura de accesos. **(Acerenza, M.2004)**

2.1.3 Marketing

Conjunto de técnicas y medios encaminados a descubrir, crear y analizar necesidades para concebir, lanzar y mantener en un mercado el producto idóneo en cuanto a la calidad, la forma, en el lugar y al precio aceptado para la satisfacción de una necesidad de forma continuada. Se basa en creencias fundamentales: toda planeación y las operaciones deben orientarse hacia el cliente, es decir las organizaciones y sus empleados deben centrarse en determinar y satisfacer las necesidades de los consumidores; las actividades de marketing deben ser coordinadas, esto significa que los esfuerzos de marketing (publicidad, planeación de productos y fijación de precios) deben combinarse en una forma coherente y consistente; el marketing coordinado y con orientación hacia el consumidor es esencial para lograr los objetivos de desempeño de la organización. **(Stanton, Etzel, Walker: 1994).**

Marketing es la función empresarial encargada de identificar necesidades y deseos, definir y medir su magnitud y potencial de rentabilidad para la empresa, determinar a qué público objetivo puede atender mejor la organización, y decidir los productos, servicios y programas, más idóneos para conseguirlo. **(Kotler: 2003).**

a. Marketing Estratégico

Es un proceso cuya orientación fundamental es el análisis del mercado y sus oportunidades, y no la actuación sobre el mismo. Se trata de determinar a largo plazo el plan que va a desarrollar la empresa, de modo que pueda conocer qué va a producir y dónde lo va a vender con rentabilidad. No se debe minusvalorar su importancia ya que va a condicionar las acciones que tome durante el periodo de tiempo que abarque el plan. Dentro de un plan de marketing estratégico se deben de identificar los mercados que pueden ser atractivos para la empresa, investigar sus necesidades y como pueden ser satisfechas en términos de cantidad, tiempo y lugar; determinar su público objetivo o clientes a los que se dirigirá; valorar la demanda actual y potencial de los mercados objetivos; diseñar estrategias de diferenciación que permitan presentar ofertas más atractivas que la competencia, las mismas que habrán que diseñarlas para cada uno de los mercados seleccionados, ya que cada uno tendrán necesidades y deseos diferentes. (David, 2003).

b. Marketing Uno a Uno

Se origina y se entiende a partir de la relación existente entre la empresa y sus clientes, con fundamento en el conocimiento de los hábitos de consumo, hábitos de compra y hábitos de comunicación de los consumidores o usuarios a quienes se requiere fidelizar, logrando desde acciones de recompra y retorno, hasta convertirlos en fuente de información permanente sobre todos los eventos que inciden en la relación comercial y en la gestión misma de la empresa. Con esta finalidad se acude a todos los mecanismos de comunicación posibles para establecer relaciones interactivas que examinan las sugerencias y recomendaciones de los clientes siempre procurando alcanzar estándares de calidad acordes con las expectativas del mercado, bajo criterios de mejoramiento continuo.

El objetivo central de las estrategias de marketing uno a uno estará ligado a establecer relaciones duraderas y de largo plazo con los

clientes, generando incentivos que van más allá de las acciones estrictamente promocionales, a partir de la generación de estímulos ubicados en la órbita de lo personal y de lo familiar para crear vínculos afectivos con la organización. Estas medidas deben ser dinámicas y sujetas a permanente revisión y actualización, en razón a que si no se renuevan tienden a perder su atractivo en el tiempo y pueden llegar a conducir a que el cliente considere alternativas presentadas por la competencia. En ese sentido, se debe evitar que los clientes descubran otras opciones presentes en el mercado, ya que tratar de reconquistar su interés puede significar un importante esfuerzo adicional para la organización.

El marketing uno a uno implica un abundante conocimiento de las características y comportamiento de los consumidores o usuarios, a partir de las investigaciones cuantitativas o cualitativas, a la vez que exige una clara diferenciación y priorización de los clientes, lograda en los procesos de segmentación. (<http://www.webandmacros.com/crm.htm>).

b.1 Importancia del Marketing 1 a 1:

Actualmente, el mundo se encuentra en una era de cambios. La mejora en la tecnología de comunicaciones ha generado un flujo abierto de información y la globalización ha derribado fronteras culturales, creando de esta forma una aldea global, un ambiente altamente competitivo y por lo tanto un consumidor más sofisticado y exigente.

Cada día es más difícil lograr una diferenciación efectiva y ganar la ventaja competitiva. Muchas empresas se enfrentan a bajos márgenes y bajos niveles de lealtad. Es por ello que se debe competir en base a las relaciones con el cliente creadas a través de una proposición superior de valor, generada a partir del entendimiento profundo de las necesidades del cliente y su satisfacción.

b.2 Aplicación del marketing 1 a 1 en el restaurante:

Melvin Greene, sostiene que cuando se trata de la industria hotelera y de la restauración, “el objetivo del marketing es fomentar la fidelidad de una marca, de forma que a la larga el consumidor no sólo compre los bienes y servicios de una sola vez, sino de manera continua”, este proceso es alcanzable a través del marketing 1 a 1.

En un mercado competitivo y con alto potencial de crecimiento como lo es la industria de la restauración la aceptación del consumidor es la clave para su permanencia en el mercado.

Aunque el marketing 1 a 1 es un concepto relativamente reciente, algunos restaurantes contaban anteriormente con la noción de lo que es cultivar relaciones.

(<http://www.bdigital.unal.edu.co/1128/1/marthaceciliahernandezmejia.2008.pdf>)

b.3 La satisfacción del comensal y sus componentes:

Según Naclares, la satisfacción del comensal se deriva de un proceso de elección de opciones para la satisfacción personal. En un restaurante existen varias opciones, los consumidores eligen la que más les satisface, y en algunos casos exigen transformaciones y complementos. Se está creando un producto o servicio de acuerdo al deseo de los consumidores. Finalizada la comida, uno de los comensales abona el importe consumido (compra), cada comensal ha degustado platos diferentes (satisfacción del consumidor). El fin último del marketing de restaurantes es brindar al comensal la máxima experiencia y satisfacción al comer, que resulta del balance entre sus tres elementos básicos:

- **El lugar y el ambiente**, el tipo de restaurante, su diseño y su ambiente juegan un rol esencial en la satisfacción del consumidor. Se requiere de una atmosfera que permita al comensal sentirse cómodo y

relajado; que genere percepciones positivas en su mente. A parte de contar con buena ubicación, entorno, seguridad, entre otros, La decoración debe ser acorde con los platos ofrecidos. Poner música es adecuado en cierto tipo de restaurantes, pero su volumen debe estar a un nivel que no interrumpa la conversación, la comida o el estado de relajamiento.

- **El alimento y bebidas, que son el producto tangible**, “Un conjunto de materias primas, semi-elaboradas o elaboradas que son manipuladas y combinadas para transformarlas en productos de consumo inmediato al gusto del consumidor.” En cuanto a su función, se trata de un bien de consumo inmediato, por la frecuencia de compra se trata de productos de ventas espaciadas. Exigen información, comparación de ofertas, atención y un cierto esfuerzo. En función de su destino, se clasifica como producto manufacturado, puesto que se usan una serie de productos para obtener otro. (Naclares, 2001)

- **El servicio recibido, que es el producto intangible**, se refiere a la manera en que atiende al comensal durante su visita. Éste es el producto intangible del restaurante y es esencial. Para Naclares “El aspecto más sencillo del servicio es ser amable y cortés con los clientes”.

c. **Marketing Relacional**

Este término (Relationship marketing en Ingles), surge a principios de los años ochenta de la mano del profesor Leonard Berry en la universidad de Texas, en el transcurso de una conferencia que pasaría a la historia.

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

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

En todo caso, priorizar medidas hacia los "clientes VIP", no significa excluir aquellos que no reúnan esas características. Por el contrario, se busca un diseño que los estimule para que mejoren sus relaciones y comunicaciones con la organización.

Para Sosa de la Cruz, En el marketing de relaciones el elemento fundamental es el **valor** que se entrega al cliente, "El valor es el aglutinante que une a la empresa con los clientes y refleja el beneficio total que el cliente recibe a cambio del costo total que sufraga".

El cliente elige la oferta que le ofrezca más valor, desea maximizarlo, considerando los costos de la búsqueda y el ingreso. Compara el valor real que obtiene al consumir el producto con el valor que esperaba, y el resultado determina su satisfacción y también su comportamiento de compra.

Para Daniels, en Gerencia del Desempeño, la formación de las relaciones depende de tres manifestaciones, son:

1. **Equidad:** Donde lo esencial es la confianza, del vendedor y del comprador para concretar sus respectivos objetivos.
2. **Personalización del servicio:** Significa que el vendedor hace esfuerzos por mantener un contacto permanente con los clientes.
3. **Aumento del servicio:** Se puede lograr incorporando "extras" al servicio principal que se ofrece para diferenciarlo de la competencia. Este servicio adicional, deber ser difícil de imitar para la competencia, debe ser valorado por el cliente y ser

económicamente factible para la empresa. Cuanto más lazos fomente la empresa con sus clientes, mayor será la lealtad de la clientela para con la empresa, y a mayor nivel de relaciones que se practique, mayor será el beneficio potencial. (Sosa C, 1994).

Las relaciones entre la clientela y la empresa se pueden considerar en tres niveles:

Nivel 1: Que consiste en la retención del cliente mediante la variable **precio**, es decir se usa el lazo de tipo económico. Pero, el precio no es una forma permanente para diferenciarse, porque no ofrece una ventaja competitiva sostenible y resulta inconveniente en el largo plazo para la empresa, y además porque son muy fáciles de imitar.

Nivel 2: En el cual se enfatiza la **prestación personalizada** del servicio, agregando lazos sociales, mediante los cuales se convierten a los eventuales compradores en clientes. Personalizar implica un contacto permanente con el cliente para llegar a conocer a cabalidad sus necesidades y deseos, y adicionalmente tiene la oportunidad de rectificar las fallas.

Nivel 3: En este nivel, a las relaciones ya establecidas de tipo financiero y social, se le agrega los lazos **estructurales**, mediante la prestación de servicios valiosos, de gran utilidad para el cliente y de mayor productividad para la empresa. (Sosa C, 1994).

Para desarrollar un programa de comercialización mediante relaciones, la empresa debe determinar el segmento de clientes específicos, puede seguir los siguientes pasos: **Identificar a los clientes básicos, asignar una persona hábil a cada cliente clave, describir claramente las funciones del administrador de relaciones, contar con planes anuales para las relaciones, estableciendo objetivos, estrategias y recursos, contar con un supervisor de relaciones para mejorar su eficacia.**

c.1 Conservar a los clientes es una necesidad: Con el aumento de la competencia también se incrementan los costos para captar clientes nuevos. Sin embargo, para la mayoría de empresas tiene mayor prioridad efectuar operaciones de cierre de ventas, orientándose a los resultados en breve plazo, aplicando una estrategia ofensiva, en desmedro de cultivar relaciones o aplicar una estrategia defensiva.

Esto quiere decir que se enfatiza las actividades antes de la venta y actividades para vender; pero se subestiman las actividades después de vender. El mejor criterio defensivo es conservar a los clientes, lo cual se puede lograr proporcionando una gran satisfacción a los clientes. (Sosa C, 1994).

c.2 La naturaleza de las relaciones con el Cliente: La interacción con el cliente se basa en el intercambio entre dos partes. Tal relación durará solamente mientras ambas partes perciban beneficio. En la economía actual, el poder en la transacción ha pasado al lado del cliente debido a la eficiencia y competitividad en los mercados.

Es por ello que lo que hará a una organización diferente a otra dependerá solamente del valor percibido por el cliente al interactuar con ésta. Obviamente, esta percepción será resultado de todas las **interacciones que el cliente tenga con las diferentes partes de la organización.**

(<http://repositorio.utm.edu.ec/bitstream/123456789/2327/1/TESIS%20DEL%20CRM.pdf>)

d. Marketing de Base de Datos

Es válido entender que ninguna estrategia de mercadeo, ventas o servicio al cliente funcionaría adecuadamente sin contar con una base de datos actualizada. Al abordar de manera particular su análisis se quieren resaltar las bondades de su estructuración, recordando que la identificación de los diferentes tipos de clientes es fundamental al momento de programar y llevar a cabo labores de inteligencia comercial, así como la adopción de las estrategias de conquista y la evaluación de los impactos alcanzados.

El marketing de base de datos corresponde a la gestión de un sistema que integra información relevante sobre todo tipo de clientes, utilizando análisis estadísticos e interpretaciones de orden subjetivo, para analizar y proyectar estrategias de marketing que estimulen las acciones de compra y los procesos de fidelización que tanto preocupan a las organizaciones. Al hacer seguimiento de las relaciones que se establecen con cada uno de los clientes y confrontar contra los comportamientos históricos, tanto individuales como colectivos, se pueden adoptar medidas oportunas para disminuir las tasas de deserción, que de una u otra manera, no serían controlables si se careciera de una información oportuna sobre el estado actual de los clientes. Con esto ya se ha generado la primera clasificación de las bases de datos al distinguir los clientes que conservan su vigencia en las relaciones con la empresa, de aquellos que no han dado continuidad al acuerdo comercial o que han disminuido dramáticamente sus volúmenes y frecuencias de compra. Por supuesto esta tarea se facilitará con la incorporación de la tecnología que está al alcance de los empresarios y que manejará información permanente sobre las acciones concretas de compra que adelante cada cliente, así como también generará sábanas de información y cuadros consolidados sobre los comportamientos representativos de corte individual, grupo a grupo y general, en aquellos lapsos de tiempo que sean de interés del estratega.

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

e. Marketing de Restaurantes

El marketing tal como se practica en otras esferas de los negocios, difiere sustancialmente del marketing de alimentos y bebidas, debido al hecho de que, en el primer caso, se trata de productos tangibles, es decir productos físicos, mientras que en el segundo, el producto es en realidad la mezcla de elementos tangibles e intangibles.

Este hecho, aunado a las características que tiene el proceso de producción y consumo, así como la heterogeneidad del servicio como tal, hacen que el marketing de alimentos y bebidas tenga una serie de particularidades que le son propias. (Acerenza, M 2004)

Principales diferencias entre el marketing de productos físicos y el marketing de restaurantes:

- **Combinación Producto – Servicio**

El producto no está perfectamente definido, como sucede en el caso de los productos físicos. Si se estudia el producto final ofrecido por un restaurante, puede comprobarse que está conformado por una amalgama de elementos, alguno de los cuales son tangibles como: local, facilidades, alimentos y bebidas ofrecidas, e intangibles como la atmosfera del local, la hospitalidad; el servicio, contacto social, música entre otros. (Acerenza, M 2004)

- **Producción - Consumo**

Otro aspecto importante en el marketing de alimentos y bebidas, es la característica que presenta el proceso producción – consumo. En general, en el negocio de restaurante la producción y el consumo se producen casi simultáneamente.

Entonces, dadas las características del proceso de producción y consumo en el negocio de alimentos y bebidas, si no hay clientes no hay consumo y, por consiguiente, no puede haber producción, lo cual pone en evidencia la importancia que tienen las actividades de marketing en este campo. (Acerenza, M 2004)

- **La heterogeneidad de los servicios**

La falta de uniformidad que caracteriza la combinación producto – servicio en el negocio de alimentos y bebidas, es otro de los aspectos importantes que hace el marketing en este campo sea diferente. Lograr la uniformidad es casi imposible.

Existen varias razones que causan esta dificultad, entre las que se pueden citar: la transformación de la cocina en una línea de producción, la monotonía del trabajo resultante de dicha mecanización y la altísima rotación de personal que caracteriza a este tipo de establecimientos.

El factor que más contribuye a la heterogeneidad es el elemento humano. Es por ello que se hace necesario efectuar un esfuerzo constante en su capacitación, con el fin de poder mantener un nivel aceptable en la uniformidad de los servicios que se brinda a los clientes. (Acerenza, M 2004)

- **Cliente – Personal en la estrategia y gestión de Marketing,**

Además de las particularidades de la naturaleza de los servicios como tales, el marketing de alimentos y bebidas presenta una serie de implicaciones derivadas de la interacción que se genera entre el personal en contacto y el cliente durante la prestación de servicio.

Estas implicancias inciden tanto en la estrategia como en la propia gestión de marketing.

A pesar de que los servicios de restaurante son los que presentan el mayor porcentaje de personal que entra en contacto con el cliente no es similar en todos los casos. En efecto, el grado de intensidad de la interacción entre el cliente y el personal en contacto en los servicios de alimentos y bebidas varía desde un contacto de corta duración en los establecimientos de comida rápida, hasta un contacto de larga duración, como los restaurantes de tipo gourmet. En el primer caso, el nivel de servicio es escaso y los precios son módicos; en el segundo el nivel de servicio es elevado y los precios son altos.

La interacción cliente – personal tiene implicaciones tanto en el proceso como en la gestión de marketing, debido a que el personal que entra en contacto con el cliente no se limita a recibirlo con una sonrisa y ser amable en el trato. El personal forma parte integral del producto del restaurante y, por consiguiente, tiene que ser capaz de comprender los deseos del cliente, identificar sus necesidades y hacer todo lo posible por tratar de que este quede satisfecho con el servicio que brinda el establecimiento. En consecuencia, dicha interacción es un aspecto importante que hay que considerar en el proceso de marketing, y ha de ser tratado como un elemento más de la estrategia, puesto que puede constituir una ventaja competitiva del restaurante. (Acerenza, M. 2004).

a. Particularidades del producto en el Marketing de Restaurante

Las características de la combinación producto – servicio, tienen fuertes repercusiones en el producto final que ofrece el restaurante. En función a dichas características podemos hablar de un *macro producto* y un *micro producto*, los cuales, en conjunto, conforman el producto final.

- **El macro producto del restaurante**, se relaciona con el propio concepto del establecimiento, pues define la presentación y la atmósfera que rodea la prestación de los servicios

En su confirmación, el macro producto presenta una serie de factores tales como la apariencia exterior del local, las características del diseño y la decoración interior, e incluso, la presentación del personal que atiende y presta el servicio.

El propósito del macro producto no sólo es dar una buena impresión del establecimiento, sino además, que el cliente se sienta cómodo y relajado en un ambiente agradable.

- **El micro producto del restaurante**, tiene que ver con el menú y el servicio. El menú tiene que estar de acuerdo con el concepto del restaurante y con el tipo de combinaciones de cocinas en las cuales se especialice. Para que pueda tenerse una idea al respecto.

El menú por lo tanto es el elemento clave del micro producto, y su elección constituye uno de los aspectos más importantes en el diseño y desarrollo del producto final. Otro elemento importante del micro producto es el servicio. Es precisamente en el servicio donde se requiere una perfecta combinación de las funciones de producción de los alimentos y la prestación de servicio al cliente.

El producto final que ofrece un restaurante, entonces, resulta de una integración coherente entre el micro producto y el macro producto, es decir entre el ambiente del restaurante, la comida y el servicio que brinda. Esta integración hace pueda tener una **“experiencia total”** al frecuentar el establecimiento. (Acerenza, M 2004)

2.1.4 Customer Relationship Management

Customer Relationship Management, en español, la **gestión de las relaciones con el cliente**, es un enfoque en el cual las empresas centran su atención en satisfacer y retener a sus clientes mediante estrategias teniendo como base el conocimiento de los gustos, necesidades y preferencias de los clientes. Algunas concepciones:

Es un modelo de organización y una estrategia de actuación, pero sobre toso es una propuesta de relación con el agente más importante en la relación comercial que es el cliente. **(Diez, 2004)**.

CRM es una estrategia de negocios dirigida a entender, anticipar y responder a las necesidades de los clientes actuales y potenciales de una empresa para poder hacer crecer el valor de la relación. **(CRMespañol.com)**.

También se puede definir como “La combinación de personas, procesos y tecnologías que buscan entender a los clientes de las compañías” **(Chen y Popovich 2003 p.672)**.

a. Finalidad:

Cada cliente es diferente y por lo tanto debe ser tratado de manera diferente, en este sentido CRM permite conocer a fondo y fidelizar a los clientes.

El conocer a fondo a los clientes implica poseer información sobre estos, tal como datos personales, productos o servicios adquiridos, volumen de venta, características de los productos o servicios adquiridos, frecuencia de compra, medios de contacto con la entidad, acciones comerciales realizadas y su respuesta, sus gustos y necesidades y su grado de satisfacción.

El CRM permite además fidelizar a nuestros clientes actuales, pues debido a que un gran número de mercados y sectores han llegado a

una etapa de madurez y a un mercado totalmente competitivo donde cada vez los productos o servicios de las diferentes empresas se asemejan mucho o son iguales a donde las principales diferencias radican en el precio de venta del producto y del trato al cliente que reciben.

Existen tres tipos de clientes a los cuales se les debe de tratar de diferente manera, y que se pueden reconocer de mejor manera través de un modelo de Customer Relationship Management que nos permite segmentar de la siguiente manera. (Bose, 2002)

Los clientes superiores.- (10% de los clientes de la organización) consiste en personas con una excelente lealtad hacia la empresa y que se consideran los más rentables de la misma. Mediante el CRM se busca retener a este tipo de clientes.

Los clientes medios.- (40%- 50 % de los clientes de la organización) son aquellas que dan cierta rentabilidad tienen un potencial importante ya podrían ser posibles clientes leales.

Los clientes inferiores.- (40% - 50%) de los clientes menos rentables para la organización. En adición se requiere un complejo y profundo análisis de los procesos de negocios.

(<http://www.bdigital.unal.edu.co/1128/1/marthaceciliahernandezmejia.2008.pdf>)

b. Objetivos del Customer Relationship Management

- Su objetivo principal es identificar aquello que genera valor para el cliente, para luego proporcionárselo en el momento y lugar oportuno, a pesar que cada cliente puede poseer un punto diferente con respecto al valor, siempre existirán conceptos y apreciaciones comunes para cada grupo de clientes y brindarles los servicios que verdaderamente requieren.

- Indudablemente, la empresa moderna debe orientarse hacia el cliente, es decir, no evocarse exclusivamente al producto o servicio que ofrece, sino a complacer a su clientela. Ofrecer exactamente lo que necesita, cuando lo precisa y de la mejor manera posible. Y por supuesto, hacerlo antes que la competencia.
- Cuando nos orientamos hacia el cliente, éste lo percibe, y de seguro preferirá nuestra empresa sobre cualquier otra que le trate de forma general, con productos poco adaptativos. Todo esto se logrará empleando e implementando tecnologías de información modernas. (ALVAREZ, 2000)
- Tener una única visión del cliente en la organización, un único lenguaje, incrementando la eficacia de la empresa, mejorando la atención al cliente y el ahorro de tiempo.
- Ahorrar dinero, diferenciando acciones de marketing para cada segmento de mercado.
- Conocer el valor actual y potencial del cliente, lo que permite desarrollar planes de fidelización personalizados y desarrollar ventas cruzadas.
- Conocer, a priori las posibilidades de éxito de una compañía en cada segmento, anticipando comportamientos.
- Gestionar y desarrollar campañas proactivas eficientes de marketing.

El llegar a conocer a los clientes, debe usarse como una ventaja competitiva para:

- Usar las relaciones actuales para incrementar las ventas. Es bien sabido que las posibilidades de vender a un cliente nuevo es más costoso mientras que con un cliente frecuente el costo comercial es mucho menor. La llamada venta cruzada consiste en aprovechar la

relación con el cliente para ofrecerle un producto o servicio complementario al que ha comprado.

- Usar información para dar un servicio excelente. Si conocemos bien las necesidades de nuestros clientes tenemos oportunidades de ofrecerles un mejor servicio o un producto +servicio (concepto de producto ampliado). La gestión de los reclamos es otro aspecto muy importante a controlar para mantener un proceso de mejora continua.
- Introducir procesos reproducibles de ventas. Encontrar relaciones entre los clientes nos permite realizar ofertas estandarizadas y lanzar campañas a segmentos determinados, con un costo comercial menor y una mayor probabilidad de éxito.

(<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/2107/12/UPS-CT002384.pdf>)

c. Términos que profundizan o conforman esta definición:

- **Estrategia:** La estrategia *Customer Relationship Management* define la manera de actuar sobre los consumidores para alcanzar los objetivos globales de la empresa y está muy relacionada con la explotación y segmentación de la base de clientes. (Payne y Frow, 2005).

La estrategia CRM propone un cambio de la estrategia transaccional, en que el énfasis de los esfuerzos del marketing está principalmente en adquirir clientes, a la estrategia relacional, que busca especialmente retener a los clientes. En el énfasis transaccional las empresas buscan ventajas individuales, orientándose hacia los detalles del producto y la calidad del mismo, poniendo poco interés en el servicio al cliente y el contacto con el (Gilbert, 2003). Por el contrario, en el énfasis relacional, el esfuerzo se centra en el servicio al cliente y en el contacto con él y

el objetivo de la empresa es atraer, mantener y desarrollar una relación rentable con sus clientes. (Berry, 1983).

- **CRM como una estrategia empresarial:** El aplicar un modelo CRM involucra a toda una organización, y para esto se debe tener claramente identificadas las áreas que intervendrán en su implantación, y adicionalmente se debe identificar, procedimientos, personas y tecnología involucrada.

La implementación del CRM debe contar con el apoyo de la alta gerencia, pues deberá ser quien emita la normativa y procedimientos adecuados para cumplir dicha estrategia. Además debe otorgar los recursos necesarios para que se logre una implantación requerida por la entidad.

(<http://www.bdigital.unal.edu.co/1128/1/marthaceciliahernandezmejia.2008.pdf>)

- **Creación dual del valor:** Bagozzy (1974), insistió en que un intercambio de productos e informaciones solo ocurre si las dos partes implicadas perciben que están recibiendo valor. A esta idea se refiere la creación dual del valor. La creación dual de valor posee tres características principales: determinar el valor que una empresa puede entregar a sus clientes, determinar el valor que puede recibir de ellos, y gestionar ese intercambio de valores con el fin de potenciar el ciclo de vida relacional con sus clientes objetivo.

Con lo que respecta al cliente, la necesidad de conocerlo fue plasmada en un inicio por Levitt (1960). Su planteamiento cambiaba la perspectiva de una empresa que solo se centraba en vender un producto a una que busca resolver las necesidades del cliente. Años más tarde el mismo, lanzó la idea de que los clientes están interesados en toda la experiencia de comprar y no solo en los atributos del producto. En cuanto a la empresa, el valor del cliente para estas se muestra en los ingresos generados de la coproducción

del valor, mediante el uso de estrategias y adquisición y retención. El enfoque CRM pretende que el cliente no solamente compre el producto habitual con más frecuencia y en más cantidad, sino que extienda su compra a otros productos de la empresa.

- **Integración múltiple:** Una efectiva implantación del CRM requiere coordinación de canales, tecnologías, clientes y empleados (**Boulding, 2005**). Ya que la estrategia del CRM posee esa perspectiva integradora, está claro que los esfuerzos de marketing ya no deben estar cerrados al departamento de marketing y a los directivos de la Empresa. Es necesario el compromiso y actuación coordinada de todas las áreas funcionales de la empresa que interactúan con el cliente, y también con los proveedores.
- **Desarrollo de relaciones a largo plazo:** La satisfacción de los clientes con las transacciones pasadas hace que se sientan motivados para hacer nuevas compras, maximizando la rentabilidad de los clientes en el tiempo (**Gilbert 2003**).

Hay fuertes evidencias de que la retención y fidelización de clientes y la rentabilidad están directamente relacionados. En el largo plazo los clientes leales tienden a ser menos sensibles al precio y a los estímulos comerciales de los competidores. Además, resulta más sencillo conocer sus necesidades y ofrecerles una oferta ajustada a sus expectativas. También son excelentes agentes de marketing transmitiendo sus expectativas positivas con la empresa a otros consumidores.

El reto es hacer que los nuevos compradores se conviertan en clientes que mantengan un nivel regular de compras, para entonces, de forma progresiva, llevarlos a que se conviertan en promotores activos de la empresa y sus productos y, finalmente, lleguen a ser verdaderos defensores verbales de la empresa, convirtiéndose en una

importante fuente de referencia que traerá más personas a comprar los productos y servicios de la empresa. (Payne, 1998).

(<http://www.bdigital.unal.edu.co/1128/1/marthaceciliahernandezmejia.2008.pdf>)

- **Uso inteligente de los datos y las tecnologías de información:** El uso inteligente de los datos y de las tecnologías de información y comunicaciones (TIC) está basada en la capacidad de estas últimas en conceder a la empresa una visión comprensible, fiable e integrada de sus clientes. (Zikmund, Mcleod, 2003) La tecnología CRM ayuda a la empresa en la recogida, compilación, y en el uso de datos e información procedente de todos los puntos de contacto con el consumidor para generar mejores respuestas de Marketing (Payne, 2005)

Además, el uso de una tecnología incrementa la habilidad de una empresa sostener de manera rentable sus relaciones con sus clientes. (Day, 2003).

En palabras más prácticas, la tecnología de la información posibilita la operacionalización de la gestión de una base de datos integrada que contiene información de los clientes de la empresa y, por medio de herramientas analíticas, descubrir relaciones y características representativas de sus clientes.

(<http://www.bdigital.unal.edu.co/1128/1/marthaceciliahernandezmejia.2008.pdf>)



27 MAY 2015

d. La Solución Tecnológica *Customer Relationship Management*

Desde la perspectiva interna y volcada en las actividades de la empresa, la solución tecnológica CRM es la aplicación que conecta

el “Front office” y el “Back office” con los puntos de contacto de la empresa (Fickel, 1999; Chen y Popovich, 2003) .

Otra definición sugiere que la tecnología CRM se trata de un sistema de soporte a las decisiones de la empresa y una fuente de información integradas que tiende a aumentar el valor al cliente por proveer la empresa de una visión completa del cliente y sus necesidades. En general se define la herramienta CRM como una solución de la empresa usada para desarrollar y potenciar el conocimiento que la empresa tiene de los clientes con el fin de mejor empezar, mantener y fortalecer las relaciones de la empresa con los clientes más rentables.

El objetivo de la solución CRM es primeramente acompañar, capturar y analizar las informaciones de las interacciones de los clientes durante un largo periodo de tiempo. Posteriormente, el CRM ayuda a la empresa convirtiendo estos datos en información útil para las actividades de la empresa como: crear planes de marketing personalizadas, desarrollar nuevos productos y servicios, y diseñar programas de comunicación para atraer, recompensar y retener clientes.

Aunque las herramientas CRM que las empresas eligen pueden variar de manera significativa, la solución puede ser estructurada en conformidad con la función organizacional que se plantea soportar y por su funcionalidad. (<http://www.tesis.ufm.edu.gt/pdf/3205.pdf>)

e. Fidelidad

La fidelización del cliente es uno de los pilares del marketing relacional. Es la necesidad de orientar la actividad de marketing de la empresa hacia el logro de la satisfacción a largo plazo de los clientes como medio para obtener su lealtad y asegurarse una ventaja

competitiva. La fidelización solo se mantendrá si la satisfacción alcanzada por el consumidor y sus expectativas se mantiene equilibrada en el tiempo. **(Pérez del Campo, 2002)**

Las principales ideas del marketing relacional en torno a la fidelización de clientes se fundamenta en los siguientes principios **(Alet, 2000)**:

- La empresa, para ser competitiva, debe adaptarse a las necesidades del cliente, intentando conseguir su integración en la organización.
- El marketing relacional, al usar el CRM como herramienta se centra en la atención y cultivo de relación entre el cliente y la empresa, utilizando otros indicadores como tasa de retención, coste de consecución de nuevos clientes, margen por cliente, vida media de un cliente, es decir, valor de este cliente para la empresa.
- La estrategia de la empresa ha de orientarse hacia la creación de valor para el cliente, manteniendo una visión de la empresa como suma sinergia de clientes.

(<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/2107/12/UPS-CT002384.pdf>)

f. Lealtad

En el ámbito empresarial, y concretamente en el sector servicios, la lealtad de los clientes es considerada como una de las mayores fuentes de ventaja competitiva.

Niveles altos de lealtad contribuyen a consolidar la posición de la empresa en el mercado y aumentan la satisfacción del propio trabajador y por lo tanto su productividad. **(Suarez, 2003)**

De esta manera se entiende que la clave para la supervivencia de las empresas en el sector turístico esta en el desarrollo

mantenimiento de la lealtad de los clientes, creando con ellos relaciones de largo plazo.

(<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/2107/12/UPS-CT002384.pdf>)

f.1 *Customer Relationship Management* y la lealtad del cliente:

Actualmente las empresas se ven amenazadas por un descenso de la lealtad del cliente que afecta a los márgenes unitarios de las mismas, por eso es fundamental establecer una “relación de aprendizaje” con cada uno de ellos sobre todo con los más rentables, y que esta relación cada vez sea más inteligente con cada interacción, de modo que sea capaz de adaptar sus productos al cliente.

Para el caso del restaurante “La Real Cecina” se trata de cultivar en los comensales, un sentido de pertenencia, tomando como base la calidad en el servicio impartido, de tal manera se oferte productos y servicios de excelente manera para dichos comensales.

(<http://repositorio.utm.edu.ec/bitstream/123456789/2327/1/TESIS%20DEL%20CRM.pdf>)

f.2 Obtención de la Lealtad del Cliente: Muchas veces los clientes perciben que muchas empresas son similares en términos de calidad y valor recibidos y como consecuencia se incrementa el comportamiento de cambio, al igual aumenta el número de quejas y el desapego hacia el concepto de lealtad. Para resolver este problema muchas instituciones están utilizando cambios en los patrones de marketing con el cliente, como una base para identificar a los probables desertores, con lo cual organizan, para ellos, promociones o incentivos especiales.

(<http://repositorio.utm.edu.ec/bitstream/123456789/2327/1/TESIS%20DEL%20CRM.pdf>)

g. La Base de Datos en la Estrategia CRM

Es importante empezar señalando la importancia que tienen hoy en día las diferentes aplicaciones de software, y sobre todo los distintos sistemas de información que permitan el manejo de la diferente información de una empresa de una manera rápida, confiable y contribuyendo a un ahorro de recursos. La importancia de dichos sistemas radica en que el CRM es un estrategia que se centra en el cliente, la cual busca mejorar la relación cliente-empresa con el objetivo de satisfacerlos y fidelizarlos, y para esto se requiere de un conocimiento del clientes, conocimiento que en la mayoría de los casos está guardado en bases de datos.

Este conocimiento debe permitir establecer las estrategias necesarias para buscar satisfacer las necesidades de los clientes, mediante esto mejorar la propuesta de valor que las empresas entregan a sus clientes.

(<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/2107/12/UPS-CT002384.pdf>)

g.1 Consideraciones de las bases de datos en el CRM: Al momento de implantar un modelo basado en el CRM, existen algunos aspectos que deben tenerse presentes sobre las bases de datos, pues estas deben.

- **Cumplir con el objetivo de la empresa:** Es fácil encontrar una extensa cantidad de información sobre el cliente. El problema consiste no en cómo obtener la información que se necesita, sino cómo determinar lo que se necesita y evitar quedar atrapados en un pantano de información.
- **Considerar la calidad de los datos:** Muchas veces se dispone de grandes cantidades de números que describen a la clientela, cuando en realidad se tiene una base muy poco sólida para

fundamentar una decisión, por lo tanto resultará inútil a menos que se sepa lo que se va a hacer con dicho dato. Es decir se debe permitir transformar el dato en información.

Establecer nivel de detalle de los Datos: Determinar cuál es el nivel apropiado de información que hace que la operatividad sea eficaz, aunque también asegura que el cliente se sienta cómodo al negociar con la empresa, ya que si el cliente tiene la sensación de que se está invadiendo su intimidad surge un problema en la relación.

(<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/2107/12/UPS-CT002384.pdf>)

h. Elementos del *Customer Relationship Management*

El concepto del CRM es un concepto muy amplio que agrupa muchos elementos, los cuales se pueden enmarcar en tres elementos principales: CRM Operacional, Analítico, Colaborativo, se describen a continuación:

- **CRM Operacional:** Responsable de la gestión de las diferentes funciones de automatización de ventas, marketing y servicios; es decir es la automatización del Front office y la integración del Back office.

Este elemento se encarga de almacenar y distribuir la información que generan los agentes que se relacionan con la empresa.

CRM operacional debe tener en cuenta las necesidades de los clientes y ponerlas en primer lugar. Mientras que la CRM operacional combina datos como nombres de clientes, direcciones, órdenes y otros datos pertinentes en una sola base de datos, el análisis correcto de la base de datos es lo que importa. La CRM operacional ayuda a organizar la información de tal manera que la

organización empresarial puede servir mejor a las necesidades de su cliente y, en el proceso, aumentar las ventas

- **CRM Analítica:** Identifica porqué suceden las cosas además de prever porqué sucederán. Para el análisis de la información de clientes, productos, campañas, etc., que estarán soportado en el data warehouse corporativo. Un data warehouse (almacén de datos) es una colección de datos orientados a cada determinado ámbito (Empresa, organización), integrado, no volátil y variable en el tiempo, que ayuda a la toma de decisiones en la entidad en la que se utiliza. Se trata, sobre todo, de un expediente completo de una organización, más allá de la información transaccional y operacional, almacenada en una base de datos diseñada para favorecer el análisis y la divulgación eficiente de datos.

La CRM analítica ayuda al propietario de la empresa a determinar mejores formas de ayudar a su cliente

- **CRM colaborativa:** Es el medio por el cual el cliente se relaciona con la empresa, y es el encargado de la gestión de diferentes canales de interacción con el cliente. (Interacción directa, web, etc.) y donde la máxima atención estará centrada en la gestión de los canales más dinámicos de interacción.

CRM colaborativa toma la información de gestión de relaciones con clientes recogida por el equipo de ventas, el equipo técnico, el equipo legal y el equipo de comercialización y combina el conocimiento en un formato práctico que permite a todas las partes del negocio trabajar juntas. En teoría, esto aumenta el flujo de trabajo. En realidad, cada grupo a menudo funciona como su propio departamento, y es posible que incluso haya rivalidad entre ellos. Cada división raramente comparte información con otro grupo. Si se utiliza correctamente la CRM colaborativa, todos los miembros del equipo trabajarán para mantener a sus clientes

ideales, y los negocios prosperan. Las aplicaciones de CRM con un componente de CRM colaborativa permiten a los gerentes de división hacer ajustes rápidos y fáciles en los objetivos de ventas y otros objetivos establecidos en la empresa.

(<http://ambito-financiero.com/comparativa-tipos-crm-gratuito-crm-pago/#ixzz2p41ct2zi>)

i. Fases de la estrategia CRM:

Una de las fases primordiales con la que primero se empieza en una estrategia CRM es en definitiva el cliente con la organización, es decir, el acercamiento que existe entre ellos, este paso es aprovechado para la obtención de datos siendo necesario la participación del personal, directivos los cuales van a estar en contacto con el cliente, logrando a través de esta forma almacenar los datos en la respectiva base de datos, de la cual se logra realizar un estudio de los referidos para luego tomar decisiones.

Una vez obtenida, los datos necesarios, procedemos a su respectivo procesamiento, el cual comprende en un análisis en base a estadísticas, verificar la existencia de nuevos datos que se hayan extraído, como también las posibles tendencias que puede existir.

De lo explicado anteriormente este proceso debe contar con el apoyo tecnológico en este caso de sistemas de información que va a permitir realizar de forma rápida, ordenada y en el momento que se requiera dicho procesamiento, para luego poner en práctica las decisiones que se hayan encontrado.

Al finalizar de haber realizado la obtención y análisis del respectivo procesamiento de los datos, se obtendrá como resultado información que servirá de apoyo para los directivos en lo concerniente a la toma de decisiones, respecto a la forma como se van a formular las estrategias, que se van a aplicar a los clientes.

j. Intervención del Internet en CRM

- **Facilita Información a los clientes:** El internet en la actualidad es utilizada para el intercambio de información de cualquier índole, tornándose en el lugar adecuado para este tipo de movimientos, siendo el aporte que ha permitido mantener a los clientes informados día a día independientemente del lugar y la hora. Las organizaciones han creado sitios Web con información acerca de sus productos y servicios de forma rápida, oportuna de fácil acceso y utilización.
- **Obtención de información de los clientes:** No se trata de mantener solamente informando a los clientes sino de obtener información de ellos, es decir conocer más acerca de ellos, sin duda el internet es un importante apoyo, logrando recabar información. Cabe destacar que no siempre se obtendrá información válida. Existen formas de obtener información ya sean formulando preguntas, inquietudes, observaciones, etc. que tenga el cliente.
- **Ventas de comercio electrónico:** Facilita a las organizaciones vender productos o prestar servicios, como también obtener respuestas a las preguntas, inquietudes que planteen con el fin de mejorar el servicio, ofrecer nuevos productos que se hayan creado, permite calificar al cliente, medir el grado de satisfacción de acuerdo a compras previas que hayan realizado.
(http://www.ehowenespanol.com/tipos-aplicaciones-crm-lista_325162/)

k. Aportaciones del CRM al negocio

El aporte más ventajoso para la organización es conseguir que los clientes sigan realizando transacciones de compra ya sean clientes nuevos como clientes potenciales para la organización. Una solución CRM abarca todas las actividades relacionadas con los clientes y la organización a la que pertenecen, trabajando con la

finalidad de aumentar la lealtad del cliente y la retención que en definitiva hará que se incremente el índice de compras en la organización.

Los beneficios del CRM no sólo se concretan en la retención y la lealtad de los clientes, sino también en tener un marketing más efectivo.

En definitiva, lo que desean las empresas es reducir el costo de obtener nuevos clientes e incrementar la lealtad de los que ya se acercaron.

(<http://www.monografias.com/trabajos14/estrategiacrm/estrategiacrm.shtml>)

1. Proceso de implementación del Customer Relationship Management

Como se viene explicando CRM al ser una estrategia y estar conformado por diferentes procesos que se tienen que ejecutar. Estas son:

“Determinar las funciones que se desean automatizar, automatizar sólo lo que necesita ser automatizado. Obtener el soporte y compromiso de los niveles altos de la compañía. Emplear inteligentemente la tecnología. Involucrar a los usuarios en la construcción del sistema. Capacitar a los usuarios. Motivar al personal que lo utilizará. Administrar el sistema desde dentro. Mantener un comité administrativo del sistema para dudas o sugerencias.”(**(<http://www.monografias.com/trabajos14/estrategiacrm/estrategiacrm.shtml>)**)

Como consecuencia de la utilización del sistema CRM la organización como tal está preparada para que una vez obtenida información de los clientes pueda saber las aspiraciones, deseos de los mismos, el sistema debe ser competente a la hora de recopilar

información. Por otra parte la comunicación, es decir, tanto la petición como la respuesta debe de ser rápida en el momento requerido dando lugar a que el cliente no tenga problemas en cuanto a la espera de una respuesta, logrando la satisfacción del cliente y por consiguiente aumentar ganancias a un costo reducido.

(<http://www.monografias.com/trabajos14/estrategiacrm/estrategiacrm.shtml>)

m. Software de CRM

El éxito de una solución CRM se da cuando los directivos comprendan que la mejor atención al cliente es sin duda la forma más correcta de retener clientes y lograr la fidelización de ellos, ayudados por aplicaciones Web que trabajan con el fin de recopilar información sobre ellos efectuando un seguimiento en actividades que realizan, ésta información más tarde será utilizada para mejorar servicios, productos, etc. Proporcionar productos que se adecuen al cliente o que ellos hayan deseado según la información que se tiene almacenada.

La informática ha sido de gran importancia al momento de diseñar un sistema CRM, ésta provee de las herramientas necesarias para su desarrollo dependiendo de la situación y por supuesto de los recursos, con el fin de sistematizar procesos de gestión de los clientes. Además las herramientas informáticas no solo sistematizan y automatizan algunos procesos relacionados con la gestión de los clientes sino que se encarga también de automatizar procesos de la organización en general de acuerdo como se hayan establecido las estrategias y siguiendo las políticas de la organización con el fin de cumplir los objetivos propuestos. Es necesario tener en cuenta que no todo proceso debe de ser necesariamente automatizados hay algunos procesos que no lo requieren, por lo que se recomienda realizar un estudio acerca de la documentación que posean, el rol que desempeñan, si se

encuentran validados, y lo más importante si cumplen con los requerimientos que la organización requiere.

Para el proceso de verificación, validación de procedimientos involucrados con la organización necesariamente se debe de contar con la participación de clientes tanto internos (usuarios del sistema) como externos, consiguiendo que se familiaricen con los procesos a automatizarse que implican un cambio en las actividades que diariamente realizan.

(<http://repositorio.uleam.edu.ec/bitstream/26000/327/1/T-ULEAM-08-0014.pdf>)

m.1 Evaluación de las herramientas de Software:

La aplicación de un software así como la base de datos para la aplicación de CRM es de suma importancia, ya que nos permiten el manejo de información de manera rápida y confiable. Para la estrategia CRM es necesario apoyarnos en las tecnologías de información, en la presente investigación se evalúa las siguientes:

- **Software libre:**

Ventajas: Bajo costo de adquisición y uso libre, Revisión pública, ya que muchas personas alrededor del mundo están en constante actualización es decir un desarrollo cooperativo. El software libre garantiza independencia con respecto a proveedores, dispone de un código fuente que mejora aspectos de privacidad y seguridad de la información. Permite personalizar los programas hasta cubrir nuestras necesidades.

Desventajas: El aprendizaje para el uso toma más tiempo, no tiene garantía del autor y/o fabricante, se tendría que dedicar recursos para reparaciones de errores, la configuración no siempre es la que se requiere como empresa. La diversidad de distribuciones, licencias de uso y herramientas, podrían ser confusas

- **Software con Licencia: Comercial**

Ventajas: Control de calidad, las empresas creadoras del Software cuentan con departamentos de control de calidad y realizan pruebas sobre sus programas. Seguimiento de sus productos de software, personal capacitado, se tiene la certeza de que alguien ya lo uso, es relativamente fácil. Usados para aplicaciones muy específicas. Difusión de publicaciones acerca del uso y aplicación del Software.

Desventajas: Los cursos de aprendizaje pueden ser costosos, los códigos fuente solo los tiene la compañía que produce. El soporte técnico en muchos casos puede ser ineficiente o tardo demasiado. El derecho de innovación es exclusivo de la compañía que fabrica. Se comercializan copias ilegales, el sistema no puede ser compartido es decir es de uso solo para los que tienen licencia. Si el productor quedaría en banca rota eso nos afectaría como empresa o la línea de software puede desaparecer. Las empresas que utilizan este software dependen de sus proveedores.

- **Software de desarrollo propio:**

Ventajas: El software es adaptado a las necesidades de la empresa, compatibilidad y reutilización del código, el software puede ser desarrollado para uso exclusivo del restaurante “LA Real Cecina”, control de datos y de información, los ajustes se pueden adaptar a los intereses de la empresa.

Desventajas: Podría resultar caro, la empresa debe mantener los cambios del software y cubrir los costos que implica esto.

(<http://repositorio.uleam.edu.ec/bitstream/26000/327/1/T-ULEAM-08-0014.pdf>)

2.1.5 Calidad de Servicio

Existe cierta confusión terminológica en el área de investigación de calidad de servicio. Esta confusión parece radicar en el hecho de

que el término “calidad de servicio” se haya utilizado para denominar distintos conceptos. Por una parte, el término se ha utilizado como sinónimo de “la calidad en las empresas de servicios”, lo que supone un acercamiento integral a la “calidad de servicio” y requiere la consideración simultánea de los aspectos tangibles e intangibles del producto ofrecido.

Importantes autores en el área de calidad de servicio (p. ej. Parasuraman, 1985; Gronroos, 1982) argumentan que los consumidores realizan sus evaluaciones de calidad de servicio respecto a: a) lo que se les ofrece o presta (el resultado de carácter más tangible) y b) cómo se ofrece el servicio (el proceso de carácter más tangible) y, por tanto, consideran que la percepción de calidad de servicio incluye ambos aspectos.

Por otra parte, y sobre todo por la influencia de autores como Parasuraman, Zeithaml y Berry, que ha dado una forma concreta de entender la calidad (denominada la escuela Norteamericana), el término “calidad de servicio” se ha utilizado también para expresar el estudio de los aspectos más bien “puros” del servicio, es decir los más intangibles.

También se ha empleado para referirse al estudio de aquellos servicios “más puros”; es decir, los situados en el polo más intangible del continuo de productos. Por la influencia de esta escuela muchos investigadores se han centrado, intencionadamente o no, en la naturaleza de la prestación del servicio o interacción empleados – clientes, dejando de lado la evaluación de aquellas características más tangibles y cercanas a las características de los bienes de consumo. (Sosa, C 1994).

2.1.6 Cliente

El cliente es la persona más importante para una empresa; debe ser el objeto de atención principal. Sin esta no podría cumplir la finalidad para la que ha sido constituida. El personal debe considerar que el cliente nunca interrumpe el trabajo, ya que este se radica en servirle, y satisfacerle. El cliente debe estar presente en todas las actividades de la empresa. Todas las empresas, al margen del sector al que pertenezcan, deben tener en cuenta que su existencia depende en gran medida de la calidad, el servicio y el grado de satisfacción del cliente. (DORADO, J. 1996)

2.2 ANTECEDENTES:

Hoy en día el Turismo, para la mayoría de países representa una fuente importante de ingreso de divisas, todo destino cuenta con una planta turística en el cual se encuentra el sector de alimentos que cuenta con una gran competencia y más aún cuando los establecimientos están ubicados en una ciudad considerada como punto de distribución como lo es la ciudad de Chachapoyas.

Es por eso que algunos establecimientos de comida y bebida realizan estrategias de marketing, eventos, y utiliza herramientas de tendencia moderna que les permitan promocionar su oferta de esta manera poder sacar al máximo el potencial de las mismas.

Existen antecedentes y experiencias exitosas que demuestran que herramientas de marketing como el Customer Relationship Management, han ayudado mucho a promocionar, vender y posicionar. A continuación analizaremos algunas de esas experiencias exitosas, a nivel internacional, luego a nivel nacional, finalmente y para tener un conocimiento más cercano a nivel local.

2.2.1 ANTECEDENTES INTERNACIONALES

Aunque no se han encontrado investigaciones iguales a esta, se encontró investigaciones similares o que hayan buscado el mismo fin, que es el de fidelizar al cliente de un restaurante mediante la calidad de servicios.

CRP- Customer Relationship Program, agregando valor a la operación de un restaurante a través de la mercadotecnia de relaciones (Carlos Andrés Titus Lam GUATEMALA 2012) Universidad Francisco Marroquín

El objetivo principal de este trabajo de tesis consistió en la elaboración de un CRP, *Customer Relationship Program*, un programa de marketing de

alto enfoque, diseñado específicamente para mejorar las relaciones con el cliente al hacerlas más redituables y duraderas, tomando como modelo la operación de un restaurante ubicado en la ciudad de Guatemala.

Antes de proceder al diseño de un *Customer Relationship Person*, fue necesario aclarar los conceptos teóricos de marketing sobre los cuales éste se cimentará, incluyendo *Customer Relationship Management*. Para el investigador la idea que mantuvo de marketing de relaciones es dirigir todos los esfuerzos de la compañía hacia el cliente, basándose en un fuerte compromiso en satisfacer sus necesidades, generando así un alto grado de confianza y lealtad, procurando retener clientes manteniendo la habilidad de atraer a nuevos.

El programa se basa en un proceso que incluye la identificación del cliente y posteriormente, la identificación pero teniendo en cuenta sus necesidades o valor que representa el restaurante, para luego interactuar con éste de una forma más efectiva que permita la adaptación y moldeado del producto y/o servicio para brindarle una proposición superior de valor.

En este trabajo se sugieren estrategias que al ser implementadas incrementarán el Customer Share y el nivel de lealtad, y por lo tanto, el valor de la base de clientes y la rentabilidad de la empresa. De esta manera se espera agregar valor a la operación del restaurante.

Para desarrollar un CRP en la investigación fue clave entender aspectos como la necesidad de cambiar las expectativas del cliente, la naturaleza de las relaciones con el cliente, la diferencia entre la lealtad y retención. Cambiar las expectativas del cliente radica en darle más de lo que inicialmente esperaba recibir. Esto solamente se logra aprendiendo a través de la interacción y la aplicación del nuevo conocimiento en el proceso de marketing.

El objetivo principal de la mencionada investigación es el diseño y elaboración de un *Customer Relationship Program* (CRP)

Las estrategias sugeridas en este CRP contribuyen directamente a la generación de lealtad. Si se logra que el cliente mantenga su lealtad y siga regresando al restaurante, se tiene el beneficio de que cualquier oferta que haga la competencia le parecerá poco atractiva. Es importante notar que el mero hecho de utilizar herramientas y aplicaciones de CRM no garantiza el éxito al implementar las estrategias: se requiere un alto grado de compromiso y disposición al cambio y aprendizaje.

2.2.2. ANTECEDENTES NACIONALES

Con respecto al ámbito Nacional son innumerables las investigaciones en lo que respecta a *Customer Relationship Management*, pero no están inmersas en el ámbito del turismo en especial en el de la restauración. Por lo tanto acudimos a investigaciones que tienen como objetivos la satisfacción del cliente en Restaurantes.

Análisis del nivel de satisfacción de los turistas con la calidad del servicio en los Restaurantes de la Provincia De Piura. (Taype cruzado, Cinthia Gisella)

Para los investigadores, la gastronomía constituye una de los más importantes atractivos turísticos de la provincia, la comida Piurana ocupa un lugar destacado en la gastronomía Peruana y se le considera una de las más ricas del país, destaca por su variedad y el uso singular de aderezos que le dan sin duda un sabor especial.

El estudio de investigación permitió identificar el nivel de satisfacción de los turistas nacionales y extranjeros que llegan a Piura, con respecto a la calidad del servicio que se otorga en los restaurantes turísticos. El estudio abarco restaurantes turísticos de dos y tres estrellas en los distritos de Piura y Catacaos, no se consideró a otros distritos ya que en esos distritos no se ubican restaurantes de dos y tres tenedores.

Hasta la fecha de la presente investigación, en la provincia de Piura no se habían realizado estudios serios sobre la satisfacción de los turistas y calidad

y mucho menos apoyo de autoridades en servicios proporcionados en los restaurantes de la provincia siendo ello un punto de partida trascendental para la formulación de propuestas de mejora de los servicios en restaurantes.

La investigación permitió conocer el nivel de satisfacción, así como facilitar información real y actual de las expectativas y percepciones del turista respecto a mejorar el servicio.

El objetivo general de la tesis fue, evaluar el nivel de satisfacción de los turistas con la calidad de servicio en los restaurantes de la provincia de Piura, y los específicos fueron; medir la percepción de los turistas con la calidad del servicio en los restaurantes turísticos de la provincia de Piura, medir la diferencia entre las expectativas y las percepciones de los turistas en relación a la calidad del servicio en los restaurantes de la provincia.

2.2.3. ANTECEDENTES LOCALES

En el ámbito local, no existen trabajos relacionados al *Customer Relationship Management*, pero si investigaciones y trabajos que tratan de mejorar la calidad en el servicio, aquí mencionamos el siguiente:

Herramientas de Calidad y su aplicación en los servicios de Restaurantes de 4 tenedores (Examen de Suficiencia, Bach. Luis Miguel Tuesta Reyna, Chachapoyas 2009).

Para el investigador, el turismo es una de las actividades más dinámicas y competitivas a nivel mundial, los destinos turísticos que reaccionan con mayor oportunidad a las expectativas de los turistas, serán los que cuenten con mejores oportunidades en los mercados, es por ello que una de las estrategias para elevar la competitividad de los destinos turísticos es el mejoramiento permanente de la calidad de servicios que se brinda al turista. Y estas herramientas aplicadas a la organización y funcionalidad de los servicios turísticos harán que sus procesos sean efectivos, con mayor

prestación y calidad en atención al turista así como de la empresa mejorando sus utilidades.

El informe “Herramientas de calidad aplicadas al Servicio de Restauración en establecimientos de 4 tenedores”, trata de describir las herramientas y técnicas de calidad que son necesarias e indispensables para el mejoramiento del producto en los servicios de restaurantes ya que dependerá de esto para su respectiva competitividad en los servicios.

La investigación trato de determinar si las herramientas de calidad que menciona se están aplicando en los sistemas de restauración a nivel nacional y local, cabe resaltar que en nuestra ciudad no existen establecimientos de 4 tenedores y mucho menos la aplicación de sistemas de calidad.

Uno de los objetivos más resaltante que persiguió la investigación fue: Conocer la percepción de calidad de los clientes del sector de la restauración en su nivel de satisfacción y partiendo de esto aplicar los sistemas de herramientas de calidad en la Administración del servicio de restauración de nuestra región.

El negocio de la restauración ha crecido de manera espontanea, no planificada y en muchos casos sin el conocimiento previo de sus propietarios en cuanto a la administración, operación y gestión de estas empresas con estándares de calidad. El mismo personal no cuenta con la suficiente capacitación o no son profesionales en el área, así como no conocen sobre las estrategias de restauración, mucho menos sobre las herramientas que en la actualidad se usan como parte de los procesos de desarrollo y evolución del servicio de restauración; ya que estos son necesarios e indispensables para mejorar el producto turístico de Amazonas, así como también la imagen de prestación de servicios.

Las herramientas de calidad mencionadas en la investigación y que pueden ser empleadas para mejorar el servicio en restaurantes son: Sistema de gestión

de calidad ISO 9001: 2000, ISO 14001:2004, Marca Q calidad Restauración, Modelo EFQM de Excelencia.

La aplicación de estas medidas traerá como consecuencia mayor afluencia de comensales y por ende mayores utilidades.

2.3 REALIDAD PROBLEMÁTICA

2.3.1. Planteamiento del problema

Actualmente, para garantizar el éxito en un restaurante, este debe ir más allá de la excelencia culinaria, atrás quedaron aquellas políticas que protegen a la industria y/o el producto, en la actualidad el cliente es el centro de las organizaciones.

En nuestro país y sobre todo en la Región Amazonas la industria de la restauración aunque existe un gran número de establecimientos, estos todavía están en su etapa de crecimiento. Cada día el entorno presenta nuevos retos, el mercado se vuelve más competitivo y el consumidor más exigente y sofisticado, complacerlo en totalidad, es una tarea ardua cada día.

Es por eso que, en el restaurante “La Real Cecina”, el gerente y/o propietario debe saber direccionarse para lograr la supervivencia de su empresa y saber liderarla. Como organización debe procurar buscar un programa de marketing de alto enfoque, diseñado específicamente para mejorar las relaciones con el cliente y hacerlas más rentables y duraderas, teniendo en cuenta su operatividad y trabajo.

Utilizando herramientas modernas de marketing, como *Customer Relationship Management* obtendrá beneficios como; la identificación del cliente, luego su diferenciación, según sus necesidades o el valor que tiene para el restaurante, para luego interactuar con este de forma más efectiva permitiendo la adaptación y moldeando el producto y/o servicio para brindarle éste con valor agregado.

Se debe comprender que no sólo las grandes empresas tienen que ajustarse a los nuevos cambios, también las de menor escala. Si la empresa logra implantar esta herramienta entonces estará adquiriendo una ventaja

competitiva frente a sus competidores, a un menor costo y sobre todo a largo plazo.

2.3.2 Formulación del problema.

¿De qué manera el *Customer Relationship Management* (CRM) contribuirá al mejoramiento en la calidad de servicios del restaurante “La Real Cecina Cocktail Lunch” de la ciudad de Chachapoyas - 2013?

2.3.3 Justificación del problema.

Hoy en día la competencia en restauración crece tanto, que las estrategias se están resumiendo a copiarse una empresa de la otra y la diferenciación está quedando a un lado, para ello la implementación de la estrategia de negocio *Customer Relationship Management* nos permitirá diversificarnos; poniendo al comensal como el centro de nuestro negocio, ganaremos una estrecha relación con ellos, un dialogo , restaurante “LA REAL CECINA” y el comensal, conociéndolo mejor, aumentando la fidelidad de los existentes, sin dejar atrás el interés por captar nuevos clientes y nuestro gran afán de mejorar la calidad de servicio. Esto implica mayores ventas, más rentabilidad para la empresa.

Debemos considerar que la empresa “La Real Cecina”, se encuentra en desarrollo constante, una empresa de restauración que tiene la facilidad de tener un trato directo con el cliente, puede conocer sus gustos y preferencias y sacar gran provecho del conocimiento que tiene de estos para lograr la fidelización.

Con *Customer Relationship Management* la empresa conocerá las características de los clientes y tendrá un diagnóstico de la empresa, que permitirá ofrecer un servicio más personalizado al dotar a toda la organización de acceso a información actualizada sobre el cliente.

Para poder atender al cliente con estándares de calidad es necesario, la constante y adecuada capacitación del personal, así mejorará su desempeño en su labor de atención, conllevando a la satisfacción del cliente y con mayor importancia creando fidelidad y lealtad. Esto creará mayores ingresos, puestos de trabajo, mejora de la calidad de vida del colaborador de la empresa. Se pretende estimular el uso de insumos de calidad sin atentar contra el medio ambiente, y el uso razonable de residuos sólidos.

La presente investigación procura la generación de nuevos conocimientos que servirán como antecedentes para futuras líneas de investigación.

2.4 Hipótesis

La implementación de la estrategia *Customer Relationship Management* (CRM) fortalecerá la calidad de servicio y fidelizará al cliente del restaurante la “Real Cecina Cocktail Lunch”, utilizando antiguas técnicas culinarias y métodos comerciales de tendencia actual, recolectaremos información acerca del cliente, para poder disponer de información de este en todo momento y así poder satisfacer sus verdaderas necesidades y hacer futuros estudios de mercado que mejoren la calidad de servicio en el área de restaurantes.

2.4.1 Variables:

- **Variable independiente:**

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)

- **Variable dependiente:**

La calidad de servicio del Restaurante “La Real Cecina Cocktail Lunch”

2.5 OBJETIVOS

2.5.1 Objetivo General.

“Proponer una Estrategia de Customer Relationship Management adecuada al restaurante “La Real Cecina Cocktail Lunch” de la ciudad de Chachapoyas, buscando contribuir al mejoramiento de la calidad del servicio y la fidelidad del cliente de dicho establecimiento.”

2.5.2 Objetivos específicos.

- Realizar un diagnóstico situacional del restaurante la “Real Cecina Cocktail Lunch” de la ciudad de Chachapoyas.
- Determinar las ventajas del *Customer Relationship Management* para el restaurante “La Real Cecina” de Chachapoyas, mediante una propuesta de estrategias y técnicas de fidelización.

III.- PLAN DE INVESTIGACIÓN

3.1. Diseño de la investigación:

La presente tesis se ha desarrollado bajo el tipo de investigación descriptiva

- Descriptiva:** Pretende identificar, conocer y analizar estrategias de marketing como el *Customer Relationship Management* (CRM) para mejorar la calidad de servicio del restaurante “La Real Cecina Cocktail Lunch”. Para lograr esto fue necesario conocer al detalle características de esta herramienta, a través de la descripción de ésta será posible conocerla a profundidad y lograr así nuestro objetivo general, que es mejorar la calidad del servicio y la fidelización del cliente.

3.2 Material de estudio

3.2.1 Técnicas

- **Análisis de Documentos:** Se obtuvo información de hechos actuales del objeto de estudio.
- **Entrevistas:** Se obtuvo información de los representantes del restaurante “La Real Cecina”.
- **Observación Directa:** Obtuve información de grupos de comensales que asistían por primera vez o con mucha frecuencia al establecimiento.

3.2.2 Instrumentos

- **Recolección de datos:** Se recopiló información esencial para la investigación a partir del grupo preseleccionado mediante la técnica de muestreo aleatorio simple. Encuestando en un tiempo determinado a comensales que visitan el restaurante “La Real Cecina”. También se utilizó fichas de preguntas y cuestionarios.
- **Materiales:** Materiales de escritorio, equipo de cómputo, cámara, cuaderno de apuntes, reportera.

3.3 Población y Muestra

3.3.1 Población: La presente investigación está formada por tres poblaciones objetivo.

- La propietaria del restaurante “La Real Cecina”.
- Trabajadores del restaurante “La Real Cecina”.
- Comensales que acuden con o sin frecuencia al restaurante “La Real Cecina”.

3.3.2 Muestra: Con respecto a la muestra, la propietaria representa una población única, los trabajadores son una muestra total ya que se encuestó a todos, y con respecto a los comensales representan una población infinita o muestreo de población desconocida y tenemos lo siguiente:

Muestreo para población Infinita:

$$n = \frac{Z^2 * p * q}{i^2}$$

Donde:

$$Z^2 = 1.96$$

$$p = 0.7$$

$$q = 1 - p = 0.3$$

$$i = 10\% = 0.1$$

Entonces:

$$\frac{(1.96)^2 * (0.7) (0.3)}{(0.1)^2}$$

Muestra = 81 comensales (total a encuestar).

3.3.3 Técnica de Muestreo:

- Para el caso de los representantes del restaurante “La Real Cecina” se aplicará Muestreo no Probabilístico, utilizando el muestreo por conveniencia.
- Utilizando Muestro Aleatorio Simple, con población infinita, logramos encontrar una muestra de 81 comensales, ya que partimos

de un Universo desconocido de comensales que acudieron al restaurante “La Real Cecina”, entre los meses de junio a agosto del 2013, lo que determinó nuestra población y en base a ello aplicamos las encuestas previamente elaboradas.

3.4 Métodos

- **Descriptivo:** Describir, conocer y explicar los beneficios que trae la aplicación de *Customer Relationship Management* en el restaurante “La Real Cecina”, para la calidad del servicio y la fidelidad del cliente.
- **Inductivo:** Conocer las conclusiones de hechos observables realizando entrevistas a los propietarios y trabajadores del restaurante “La Real Cecina”, así como aplicando encuestas a los comensales que acuden a dicho establecimiento.
- **Deductivo:** Conocer conceptos, enunciados, para llegar a conclusiones generales, se realizó mediante la recopilación de información proveniente de material bibliográfico a cerca de “Calidad de Servicio y la administración de Relación con el cliente”
- **Analítico:** Con este método se descompone el todo en sus partes a fin de conocer características, causas, efectos y preferencias del objetivo de estudio; con la interpretación de cuadros y gráficos, estadísticos producto de la tabulación de las encuestas aplicadas a los comensales del restaurante “La Real Cecina”.
- **Etnográfico:** Se aplicó en la recolección de datos, por que se obtuvo información sobre las características del servicio que se presta en el servicio “La Real Cecina” de la ciudad de Chachapoyas observado distintas procedencias y desde luego diversas opiniones.
- **Estadístico:** Se procesó y analizó datos, con el fin de interpretarlos. Se los representó en cuadros y graficas.

3.5 ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE DATOS

Después de haber recolectado los datos, procedemos a convertir los datos de la encuesta aplicada a los comensales del restaurante “La Real Cecina” en una forma entendible para el posterior análisis, seguiremos los siguientes pasos:

- Revisión e impresión de los cuestionarios.
- Editar y eliminar datos innecesarios, estos datos deben ser fáciles de entender.

Para procesar y analizar se utilizó el software Microsoft Excel, programa que se utiliza para realizar análisis estadísticos mediante procesos fáciles. Luego estos son plasmados en tablas y gráficos.

IV. RESULTADOS

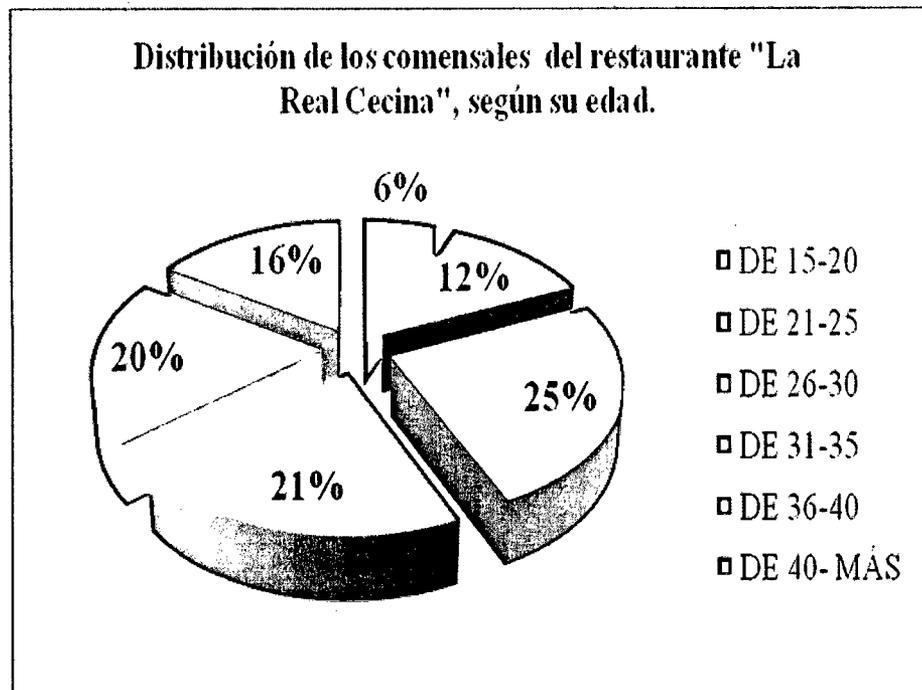
Resultados de las encuestas aplicadas a los 81 comensales que visitaron el restaurante “La Real Cecina”, de los 7 trabajadores de dicha empresa.

Resultados de la entrevista realizada a la propietaria de la empresa de restauración “La Real Cecina” de la ciudad de Chachapoyas.

4.1 RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A COMENSALES DEL RESTAURANTE “LA REAL CECINA”.

A continuación se presenta los resultados mediante graficas, de la encuesta aplicada a **81 comensales** del restaurante “La Real Cecina” de Chachapoyas, estos fueron escogidos aleatoriamente, previo muestreo, la encuesta fue aplicada entre los meses de Junio a Agosto del año 2013, con el fin de conocer el grado de satisfacción de los comensales y de la técnica que se puede utilizar para mejorar dicha situación. El investigador visitó el restaurante en las horas de mayor concurrencia (almuerzo, cena), para la aplicación de encuestas que fueron procesadas utilizando técnicas de Software Microsoft Excel.

GRÁFICO N° 01

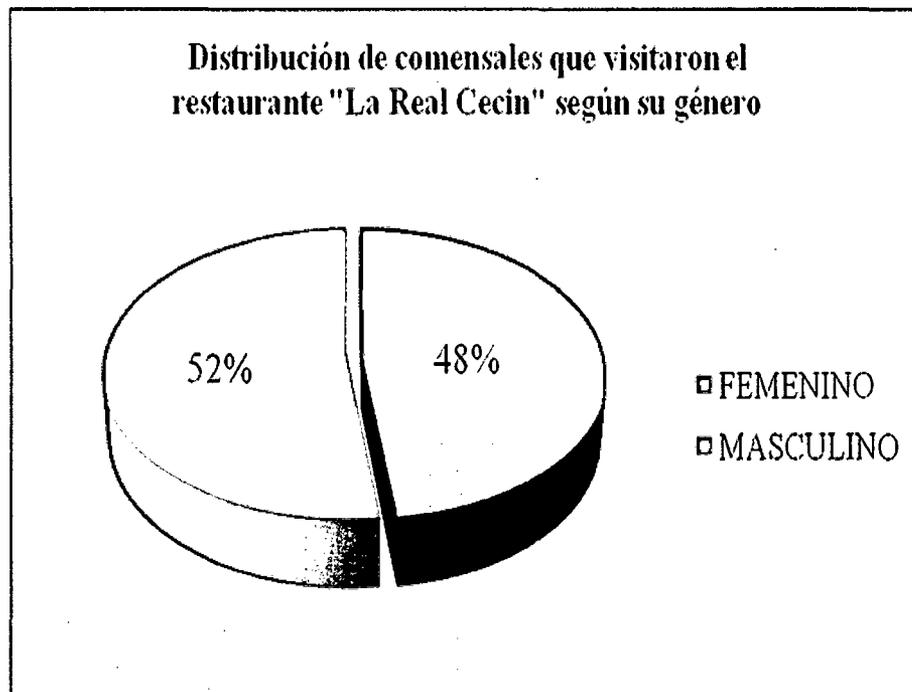


Fuente: Elaboración propia.

De los 81 comensales encuestados el 25% de comensales oscilan entre los 26 y 30 años, el 21% están entre 31 y 35 años y el 16% tienen de 40 a más.

Como se observa el público más concurrente se encuentra en un intervalo de 26 a 30 años, estas cifras se denotaron en las fechas en las que duró la investigación.

GRAFICO N°02

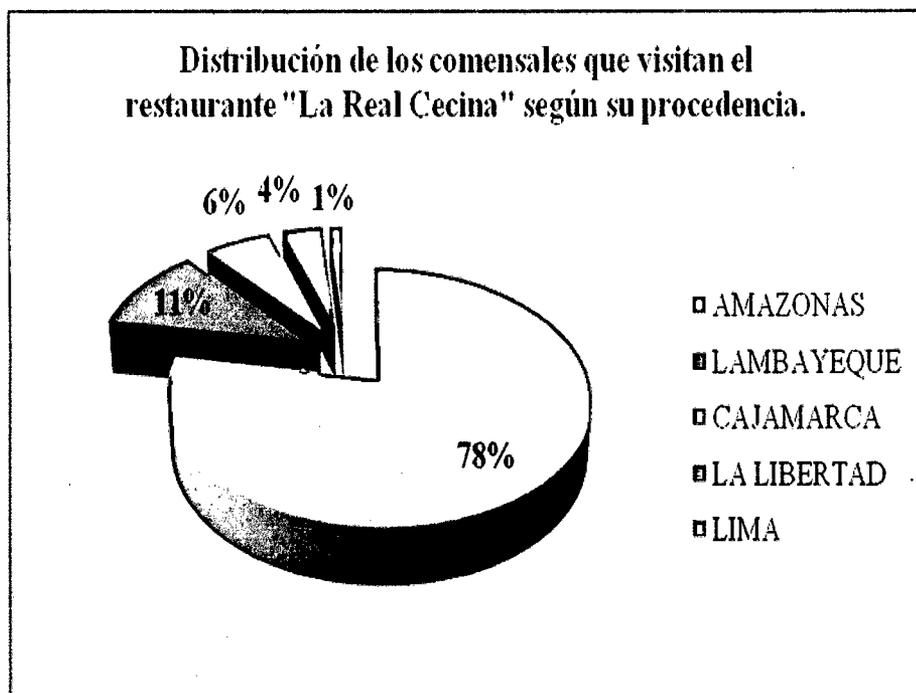


Fuente: Elaboración propia.

Del total de personas encuestadas 39 son damas es decir el 48% y 42 son caballeros es decir el 52%.

Es muy poca la diferencia entre comensales del género femenino y el masculino que visitan el Restaurante "La Real Cecina", en su mayoría son varones, ejecutivos jóvenes a los que se puede llegar con publicidad moderna y técnicas de alto enfoque.

GRÁFICO N°03

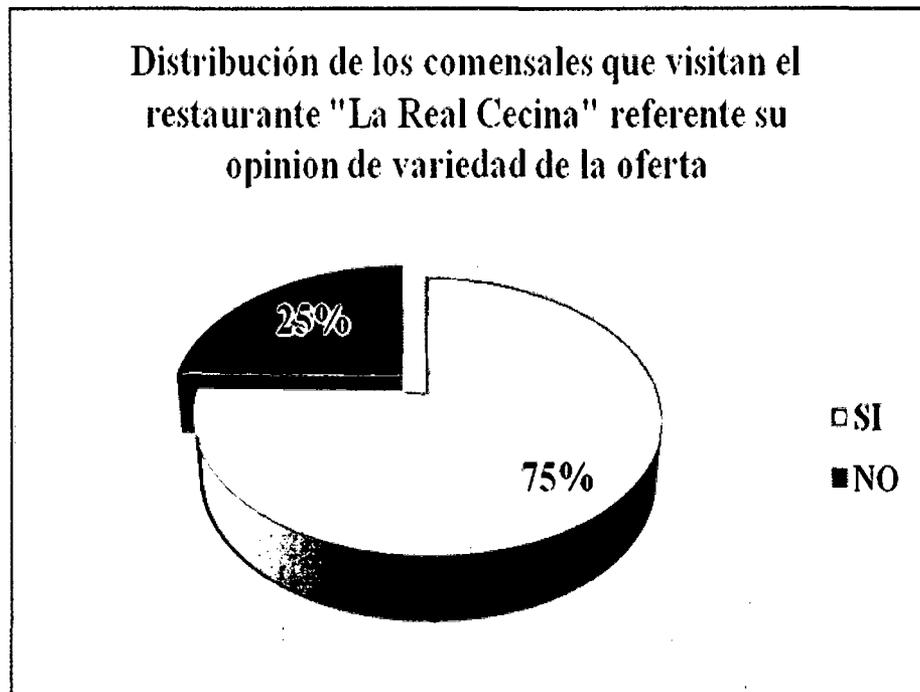


Fuente: Elaboración propia.

Del total de encuestados el 78% son de la Región Amazonas por lo tanto fuertes críticos al encontrar errores en el servicio o la sazón, y tan solo el 1% son de la Región Lima, también existen comensales de la Cajamarca, Lambayeque y La Libertad.

Con respecto a la procedencia de los comensales encuestados en su mayoría son de la Región Amazonas, es decir que podríamos afirmar que tienen conocimiento de los platos típicos de la región, agradarlos será una ardua labor.

GRÁFICO N° 04

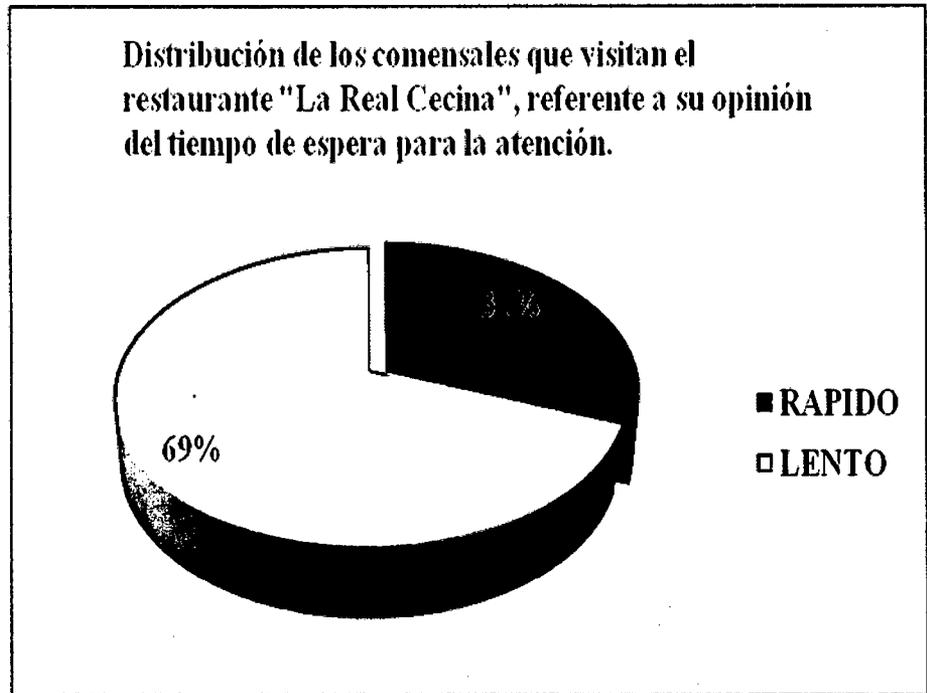


Fuente: Elaboración propia

Para el 75% de los comensales encuestado la oferta gastronómica del restaurante "La Real Cecina", es variada y suficiente, y para el 25% le parece que no, que se debería

Para la mayoría de comensales encuestados la oferta gastronómica es variada y está de acuerdo con los platillos que ofrece, pero existe un menor número de personas que consideran que la carta debe ser más variada, implementar con otros platillos como algunas especialidades en mariscos, además de algunas bebidas.

GRÁFICO N° 05

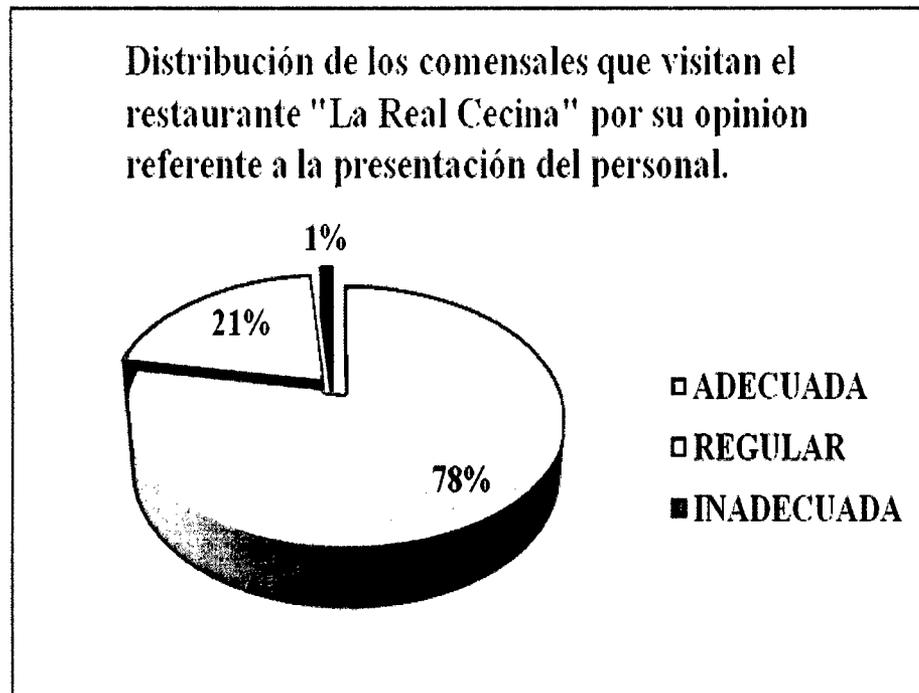


Fuente: Elaboración propia.

De los 81 comensales encuestados en el restaurante "La Real Cecina", el 69% de estos opina que el tiempo de espera para ser atendidos es lento, y tan solo el 31% de comensales opina que el servicio es rápido.

Aquí se puntualizara y se aumentaran las fuerzas de trabajo ya que es el aspecto con mayores críticas. Los comensales encuestados en su mayoría, opinan que el servicio es lento, y la publicidad boca a boca acerca de este problema es frecuente.

GRÁFICO N° 06

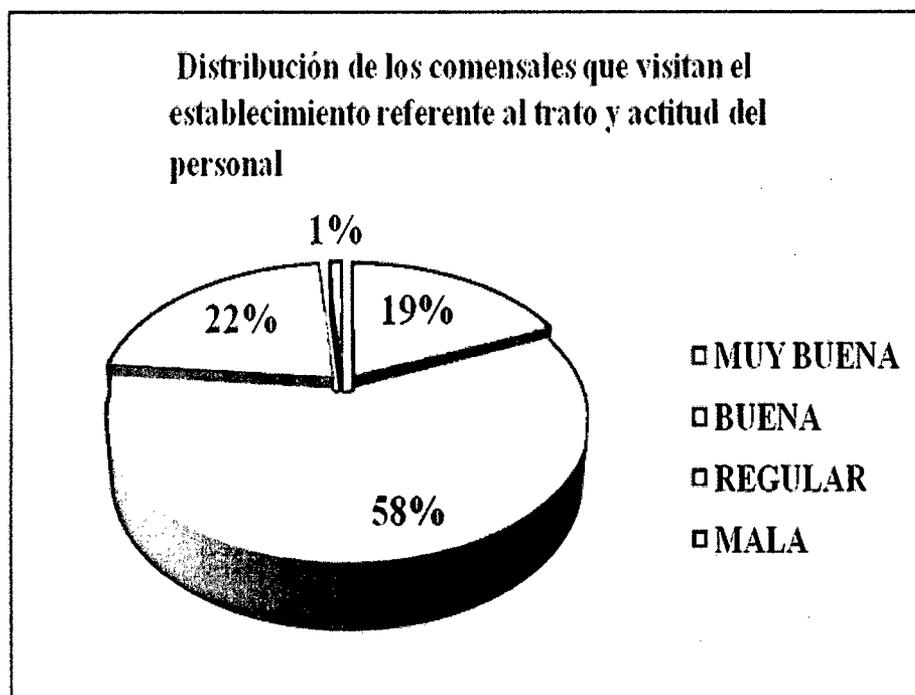


Fuente: Elaboración propia.

Para los comensales que acudieron al restaurante "La Real Cecina", durante la encuesta, para el 78% de comensales la presentación del personal le parece adecuada, el 21% opina que es regular.

Para un número mayor de comensales la presentación del recurso humano es el adecuado, pero una sola persona opina que es inadecuado, aunque este último indique un número muy bajo, este tiene que ser motivo para esforzarnos más puesto que podría ser mala publicidad para el local.

GRÁFICO N° 07

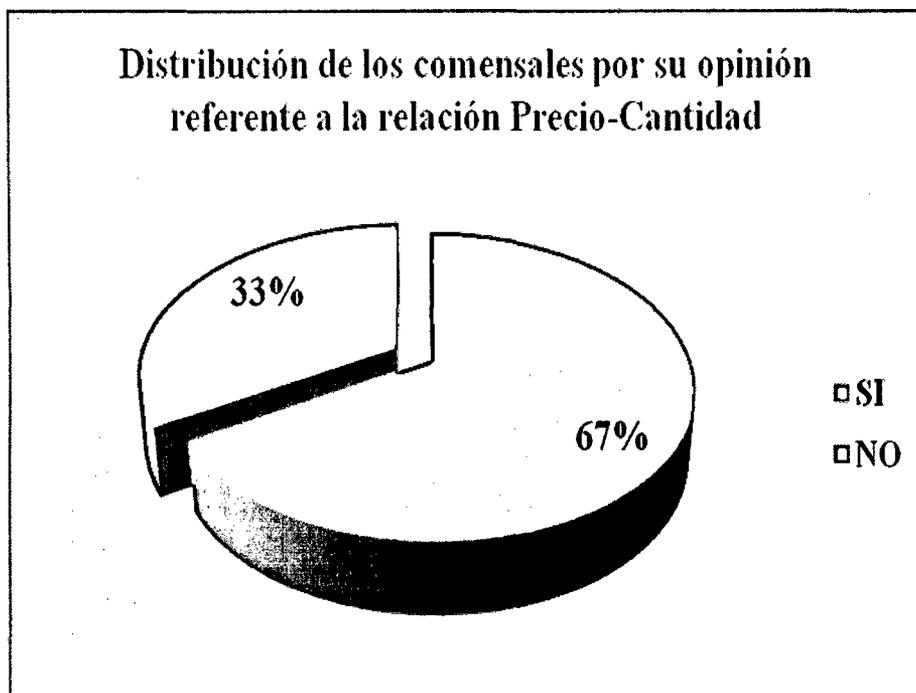


Fuente: Elaboración propia.

De las 81 personas que respondieron la encuesta, el 58% opina que la actitud y el trato del personal que les atendió fueron buenos, y el 1% opina que fue malo.

Para un número mínimo de comensales el trato y actitud de los trabajadores no es el adecuado, estos no debe ser ignorado, todo lo contrario se debe puntualizar las fuerzas de trabajo, ya que un cliente satisfecho es nuestro mejor medio de publicidad.

GRÁFICO N° 08

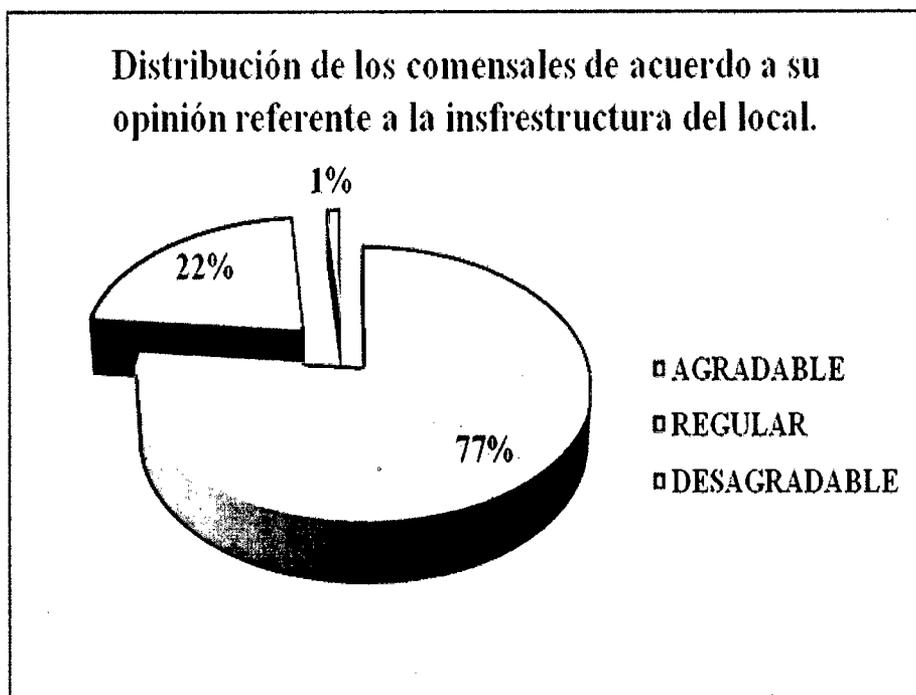


Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la relación que existe entre el precio y la cantidad servida tenemos las siguientes opiniones: El 67% opina que el precio a pagar si es el adecuado para las porciones y el servicio que reciben, para el 33% no lo es, estos últimos consideran que existen muchos platillos en la carta con un excesivo precio.

Con respecto al precio existe un grupo que está de acuerdo y otro en total desacuerdo, este es una situación que puede variar según el tiempo y las circunstancias, ya que los precios de los insumos se pueden elevar y por lo consiguiente el precio de los platillos también.

GRÁFICO N° 09

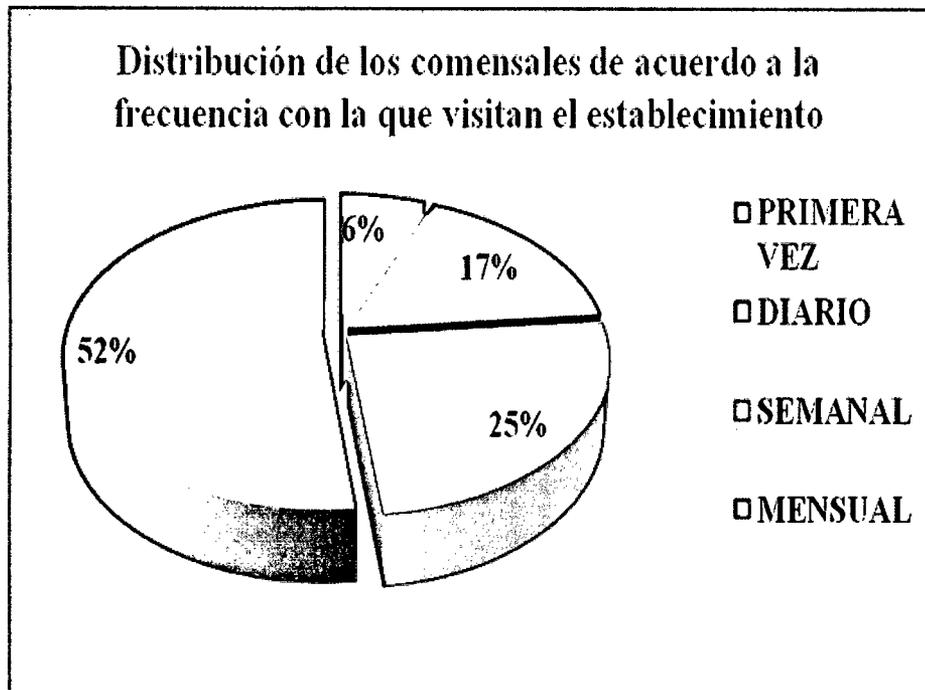


Fuente: Elaboración propia.

De los 81 comensales encuestados se pudo concluir: Para el 77% la infraestructura interna y externa del restaurante “La Real Cecina”, le pareció agradable y para el 1% desagradable.

Para los comensales encuestados la infraestructura del local está muy bien, un comensal está en desacuerdo, esta minoría implica a un cliente sumamente insatisfecho, este cliente no debe ser ignorado, al contrario se debe estar atento a sus expectativas y al porque de su inconformidad.

GRÁFICO N° 10

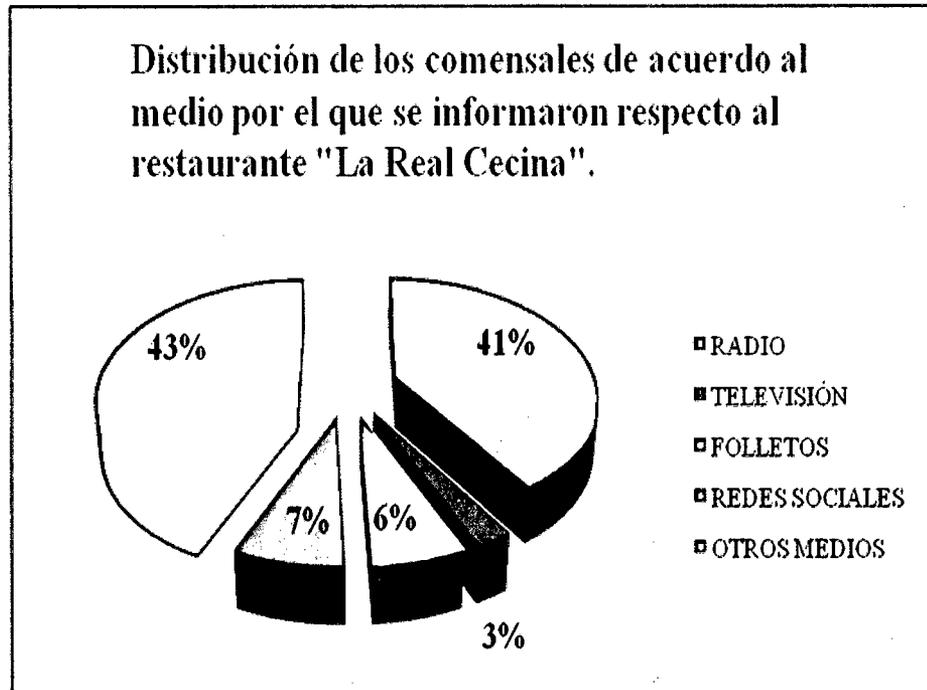


Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la frecuencia con que los comensales encuestados visitan el restaurante se puede enfatizar que el 52% de comensales visitan el local mensualmente, el 6% acudía por primera vez, el 17% acude diariamente, el 25 % nos visita de manera semanal.

Se debe interactuar y procurar el retorno de comensales que nos visitan por primera vez, pero enfatizarnos en los clientes que pueden ser considerados clientes fieles ya que son nuestra razón, motivo de investigación y de crecimiento empresarial.

GRÁFICO N° 11

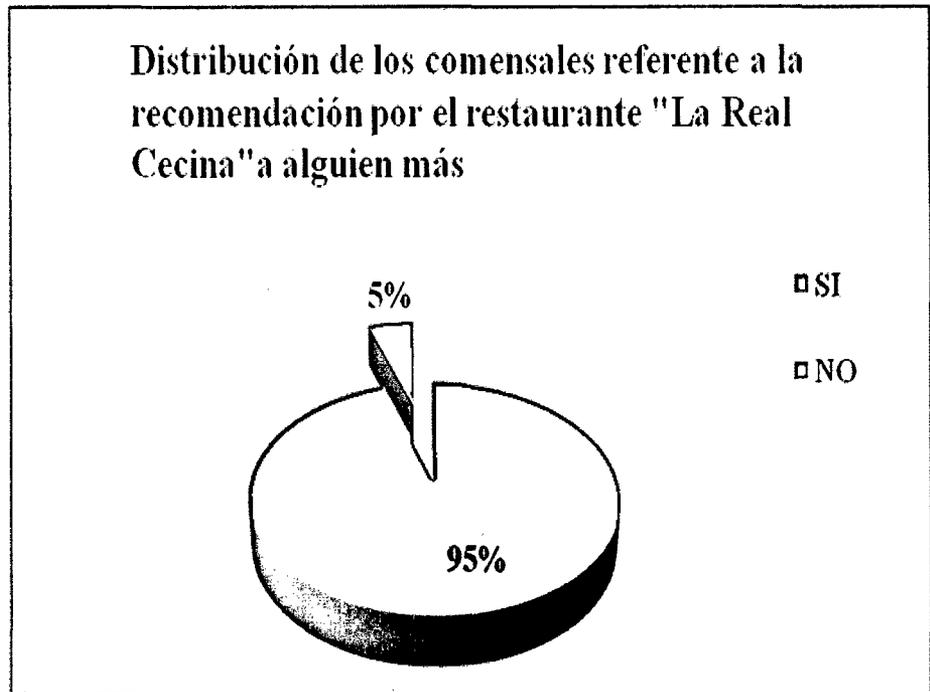


Fuente: Elaboración propia.

Los medios de comunicación por los que los comensales supieron del restaurante van en este orden: el 3% por televisión, 6% por folletos, el 7% redes sociales y el 43% por otros medios como ferias, y por medio de amigos esta viene a ser el mejor medio de publicidad.

Los comensales que nos visitan, supieron del restaurante "La Real Cecina", por ser de la ciudad y haber escuchado mucho del local, también se escucha de ésta empresa por los medios convencionales (radio, TV, etc.) y en los últimos años la publicidad se ha enfocado a mostrarnos al cliente por medios modernos como la internet y las facilidades que ésta presta.

GRÁFICO N° 12

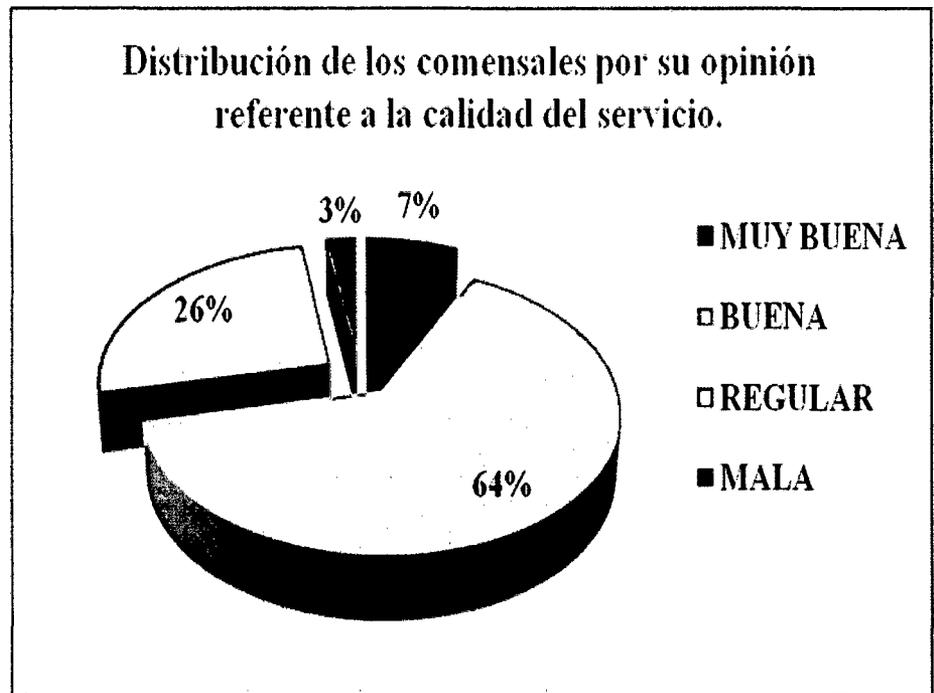


Fuente: Elaboración propia.

De las personas encuestadas, el 95% respondieron que si recomendarían este restaurante a alguien y solo el 5% opinó que no.

La opinión negativa que tienen los comensales del restaurante podría ser perjudicial para el local, pero no deben ser vistos como un problema sino como una oportunidad para enmendar errores y adoptar herramientas de satisfacción y creación de lealtad del cliente.

GRÁFICO N°13

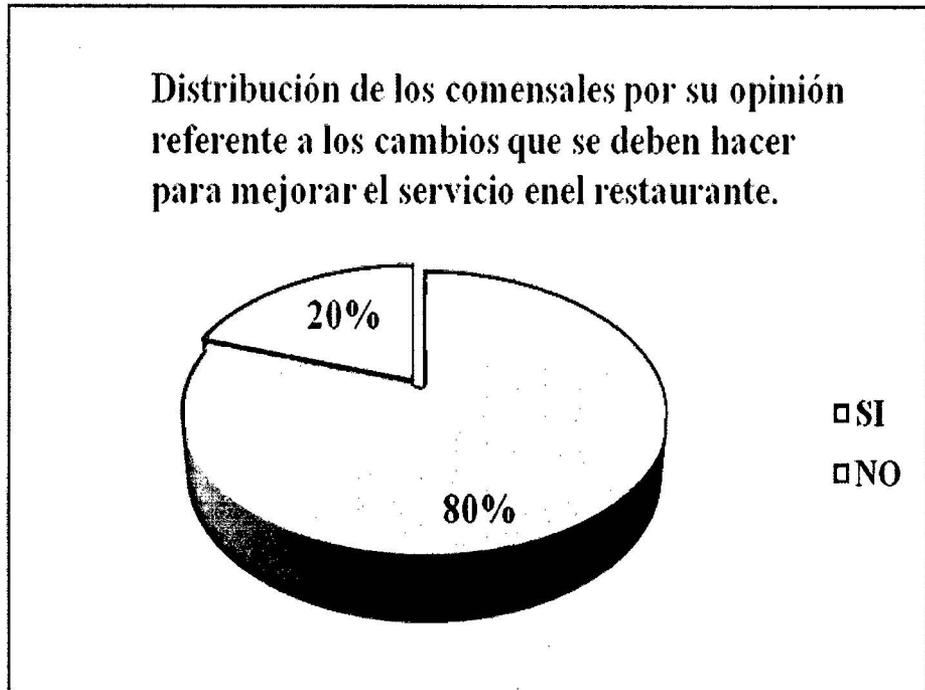


Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a uno de los puntos fundamentales de esta investigación, La Calidad de Servicio, los comensales encuestados opinaron: el 64% dijo que es servicio es bueno, y el 3% opina que es malo.

Para lograr la satisfacción del cliente, y reducir aún más nuestros errores, el objetivo de estudio es reducir este número mediante técnicas de marketing como el Customer Relationship Management.

GRÁFICO N° 14



Fuente: Elaboración propia.

Los comensales encuestados opinaron: el 80% de ellos 20% está satisfecho y a favor del servicio que se brinda.

Contamos con un número elevado de comensales que consideran que el servicio que se brinda debe cambiar o mejorar; estos factores son: rapidez en la atención, sazón, mejora de insumos, entre otros.

Uno de los factores más criticados a la empresa es el tiempo que los comensales esperan para ser atendidos, los comensales consideran el servicio lento y que este punto es una de las características negativas del local, generando mala imagen hacia el público y la generación de muchas quejas, éste es un punto crítico en el que se debe poner fuerzas de trabajo. Algunos consideraron el servicio rápido, que no esperaron por mucho tiempo, cabe resaltar que esta diferencia se suscita por el tiempo de preparación de plato ordenado. Además de esto se detectó por parte de los comensales el uso de insumos poco agradables y para algunos se considera que la sazón se debe mejorar y sobre todo mejorar sus platillos con la contratación de un cheff profesional.

Aunque la mayoría de encuestados opinan que el servicio es parcialmene bueno, existe un grupo que opina todo lo contrario, y demuestra sus quejas para con el personal de servicio, aduciendo que no fueron tratados como lo esperaron, estos aspectos son de considerable atención y las fuerzas de trabajo se deben focalizar en estos para lograr la satisfacción del cliente y con este su lealtad.

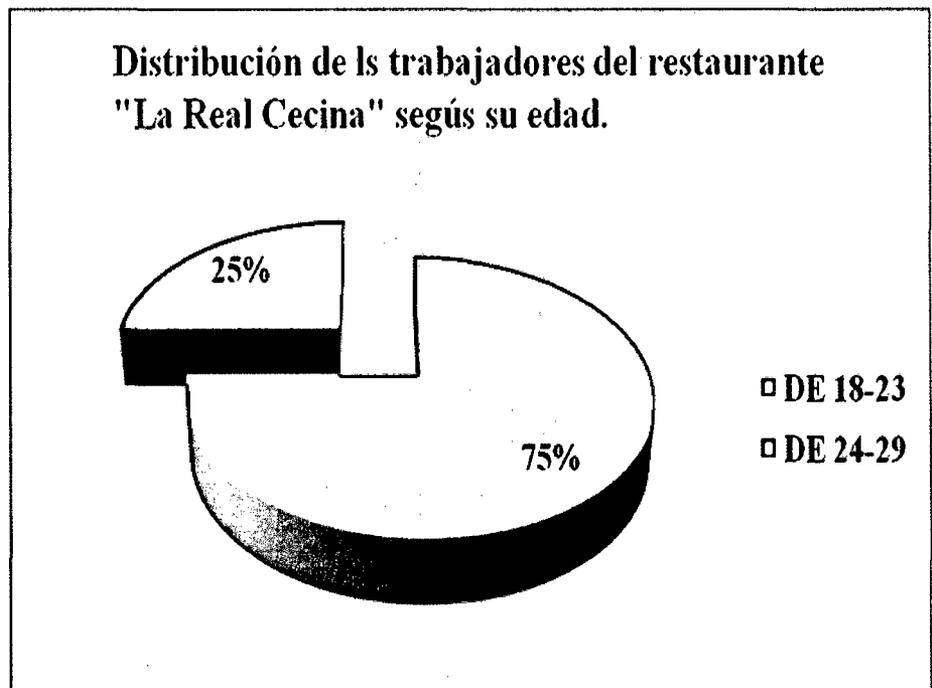
Mejorar el servicio con estrategias de CRM resulta bueno, puesto que al tener una base de datos acerca de los clientes mejora la atención en visitas futuras y agiliza procesos como la emisión de comprobantes de pago, el se ahorra tiempo. Esto mejora la imagen de una empresa, mejora la atención y el servicio. Al subsanar los puntos criticos poco a poco se logrará la fidelidad del cliente nos dará la confianza de que el comensal al pensar en degustar un platillo, en un ambiente acogedor y con buen servicio, piense en el restaurante “La Real Cecina”, recomendandolo a otras personas, generando esto beneficios económicos para la empresa.

Los comensales si estan dispuestos a brindar información y datos que sirvan para mejorar el servicio que se les brinda.

4.2 RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS TRABAJADORES DEL RESTAURANTE "LA REAL CECINA"

A continuación se presenta los resultados de la encuesta aplicada a los 8 trabajadores del restaurante "La Real Cecina".

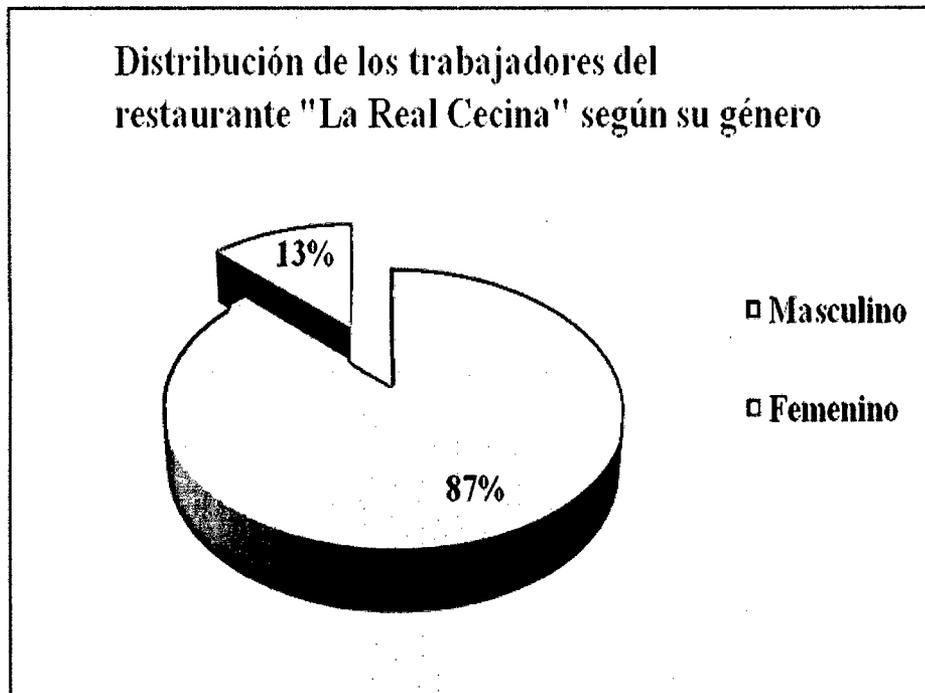
GRAFICO N°16



Fuente: Elaboración propia

De los colaboradores encuestados el 25% de ellos oscila entre los 24 a 29 años y el 75% de ellos se encentra entre los 24 y 29 años.

GRAFICO N° 17

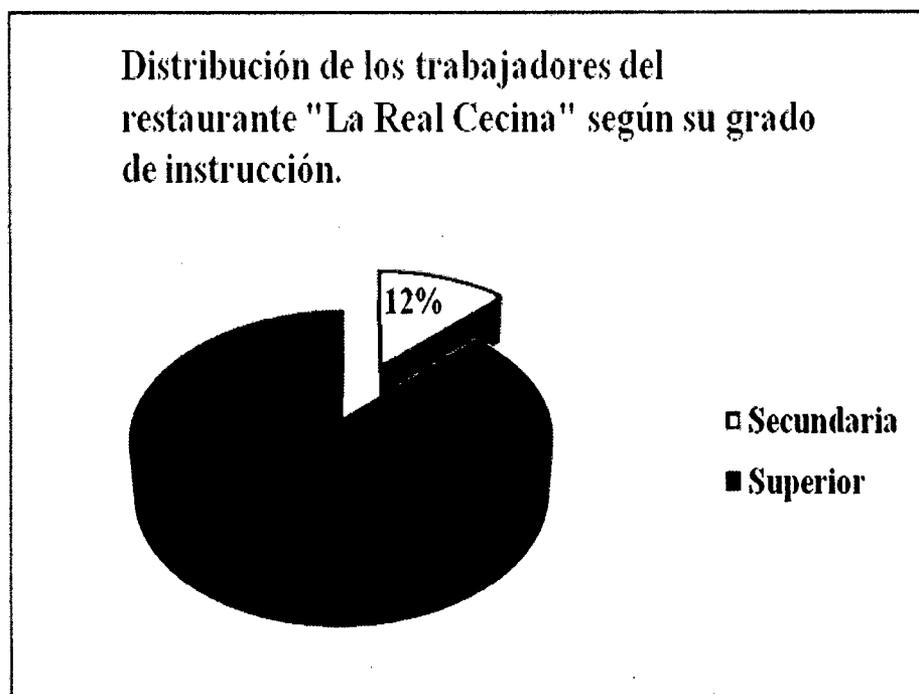


Fuente: Elaboración propia

El 87% de trabajadores es de género masculino y sólo el 13% son damas. Denota que en su mayoría los jóvenes trabajadores son varones.

El recurso humano está formado en su mayoría por varones, durante el tiempo en el que duró la encuesta, solo se contaba con un personal femenino, en el área de cocina.

GRAFICO N° 18

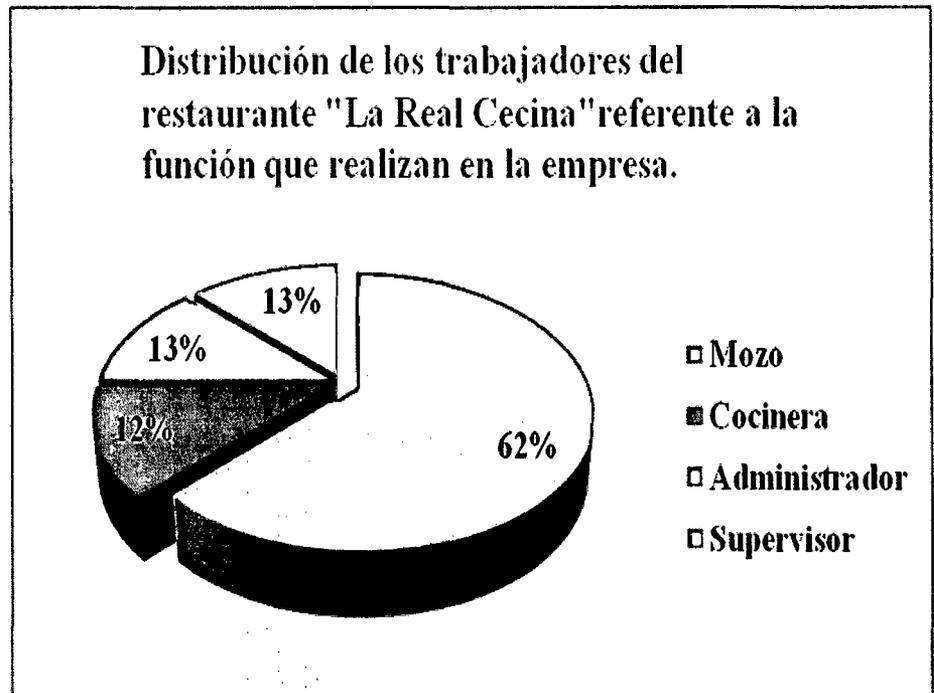


Fuente: Elaboración propia

De los trabajadores encuestados el 88%, es decir 7 de ellos tienen grado de instrucción superior ya sea técnica o universitaria, y el 12% que equivale a 1 cuenta con secundaria completo.

Se puede denotar que los colaboradores están aptos para comprender, analizar y poner en práctica instrucciones y capacitaciones que se les pueda brindar.

GRAFICO N° 19

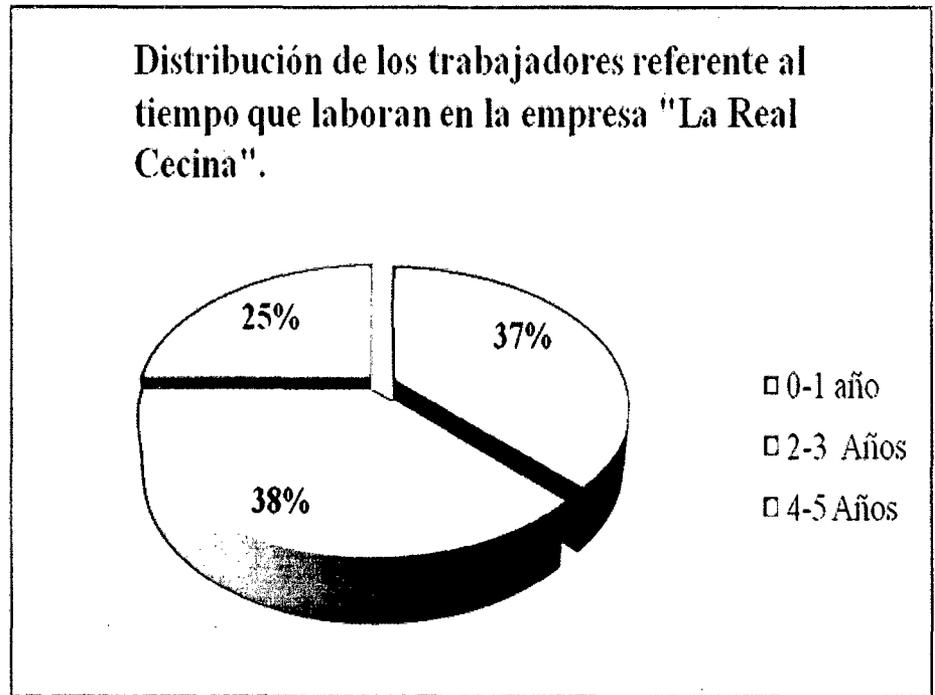


Fuente: Elaboración propia

Cada uno de los trabajadores encuestados realiza una actividad en específico, como administrador, supervisor, cocinera, pero el 62% de ellos realiza la actividad de mozo.

Todo el personal, en especial los mozos, están en contacto directo con el cliente y es el primero en contactarlos, su buen desempeño garantiza que el resto de los colaboradores complementen el buen servicio.

GRAFICO N° 20

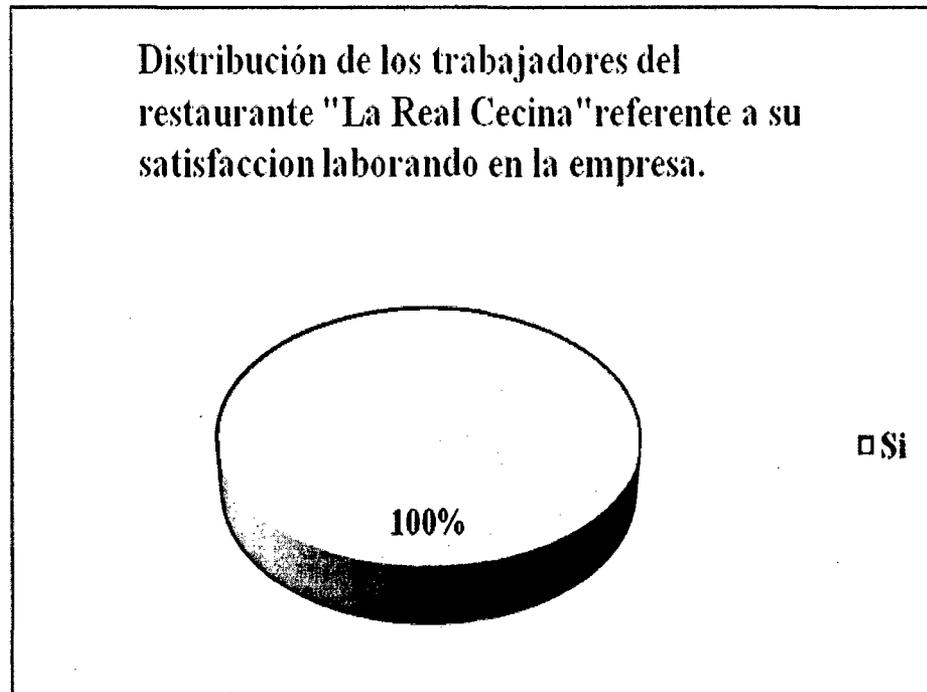


Fuente: Elaboración propia

El 38% trabajan entre 2 o 3 años el 25% de 4 a 5 años, El 37% labora igual o menor a un año.

Con respecto al tiempo que laboran los trabajadores en la empresa "La Real Cecina"; los dos primeros grupos tienen conocimiento de la forma de trabajo, de los planes y estrategias de la empresa y sobre todo de lo importante que es la calidad en el servicio. El último grupo se encuentran en procesos de aprendizaje.

GRAFICO N° 21

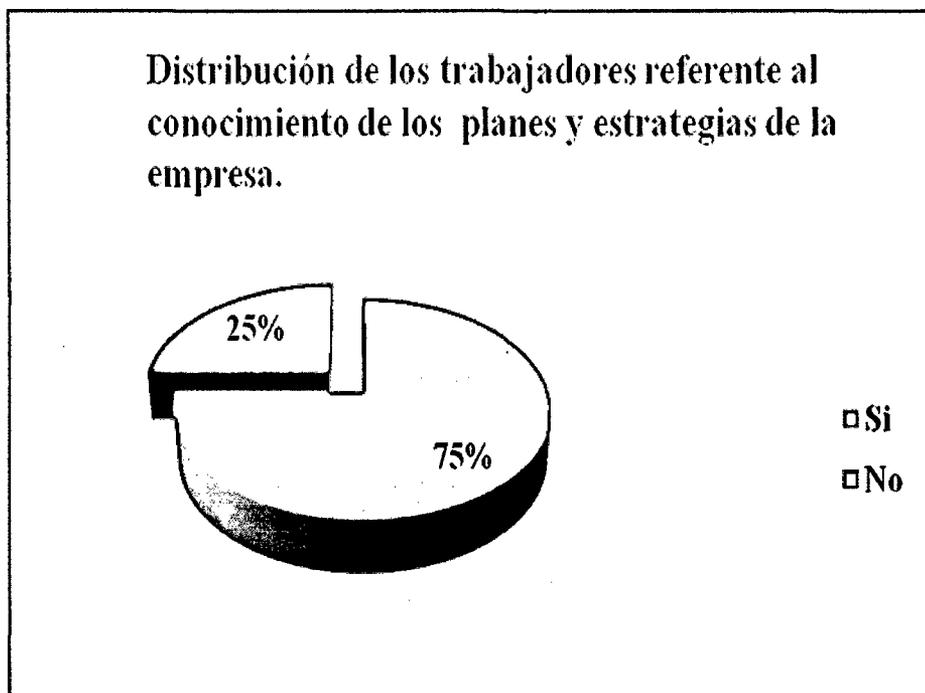


Fuente: Elaboración propia

El 100% de colaboradores encuestados muestran satisfacción laboral.

Cada colaborador que fue encuestado expresa estar satisfecho con la labor que realiza, exponen que la propietaria es solidaria y condescendiente con ellos, se les apoya con los horarios, puesto que todos son estudiantes, se los motiva moral y económicamente. Aseguran realizar un trabajo en equipo.

GRAFICO N° 22

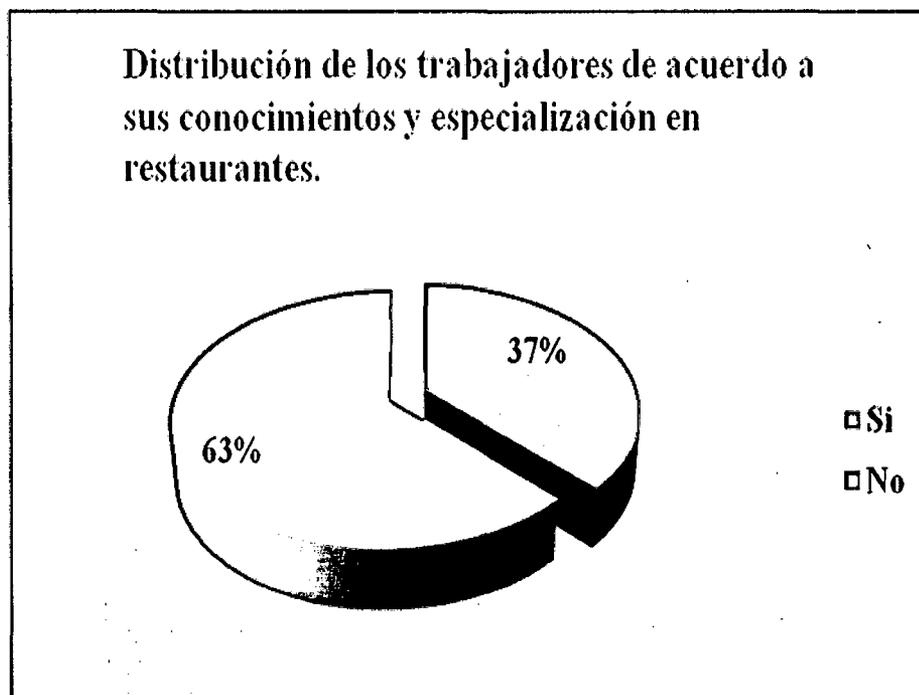


Fuente: Elaboración propia

Con respecto a los planes y/o estrategias que pueda tener la empresa el 75% de colaboradores están enterados y trabajan acorde con estos, y el 25% no lo está.

Se debe enfatizar en este grupo, puesto que la falta de conocimiento de estos podría generar una falla en la cadena de servicio.

GRAFICO N° 23

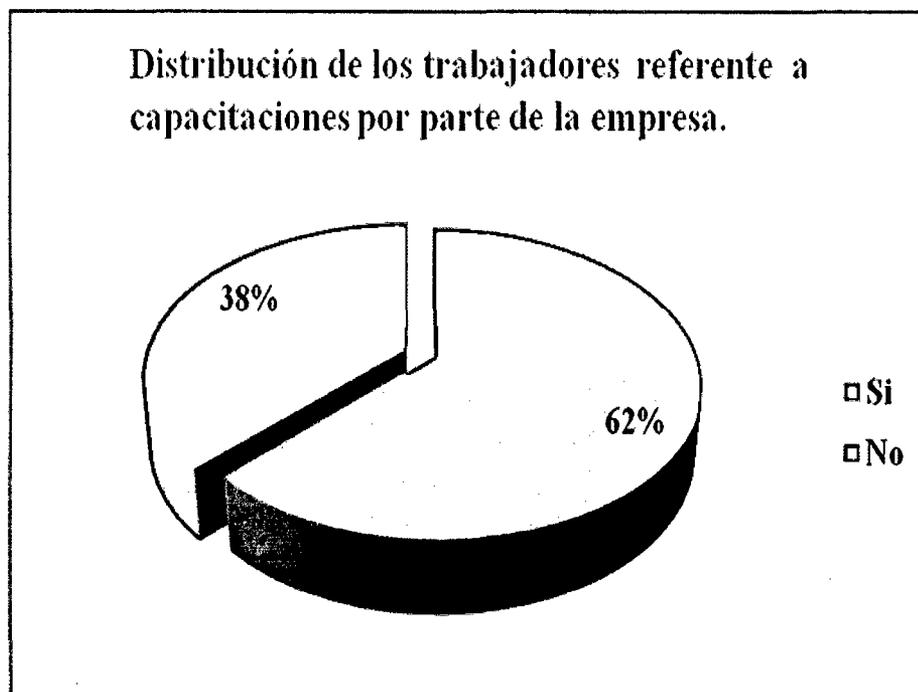


Fuente: Elaboración propia

Los colaboradores del restaurante en su mayoría, es decir el 63% no tienen especializaciones o estudios básicos de restauración, realizan su trabajo de manera empírica. El 37% ha recibido talleres y/o algunos estudios en restaurantes y atención al cliente.

Para brindar un buen servicio los colaboradores comparten sus conocimientos y experiencias entre todo el equipo de trabajo. La gerencia transmite su experiencia y conocimientos en calidad de servicio y sobre todo en buenas prácticas de manipulación de alimentos.

GRAFICO N° 24



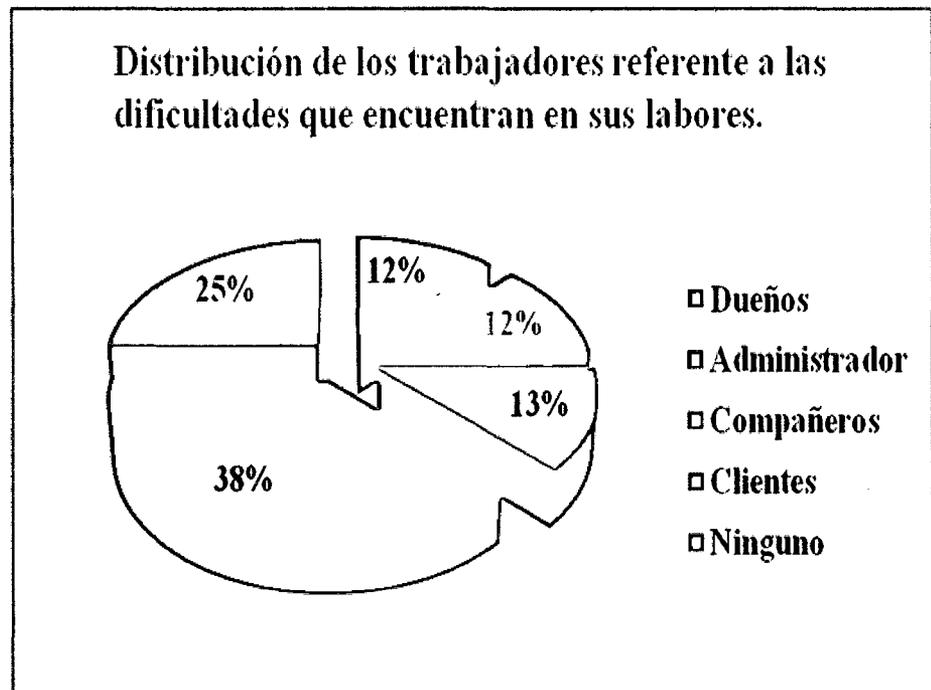
Fuente: Elaboración propia

El 62% de trabajadores de la empresa recibe capacitaciones. El 38% no ha sido capacitado por ser recientes trabajadores.

El personal es capacitado de manera constante en temas de calidad de servicio, manipulación de alimentos, preparación de platillos, ya sea por parte de la propietaria o de alguna entidad como DIRCETUR, CANFOTUR, MUNICIPALIDAD.

El recurso humano que se incorpora recientemente, es informado e inducido en el tema.

GRAFICO N° 25

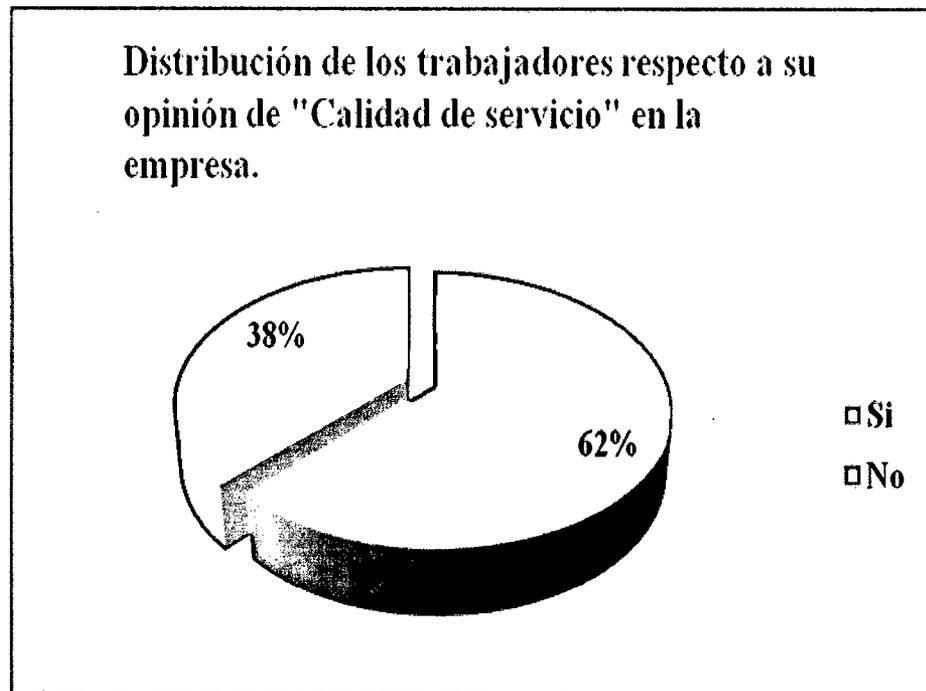


Fuente: Elaboración propia

El 38% de encuestados encuentra dificultades con el cliente, 12% con la propietaria, el 12% con administración, el 13% con sus compañeros de labores.

El personal que encuentra dificultades con los comensales es debido que atienden a diversas personas, unas más exigentes que otras, pero que siempre procuran abastecer a sus necesidades, los problemas que se suscitan internamente, son solucionados en la misma empresa.

GRAFICO N° 26

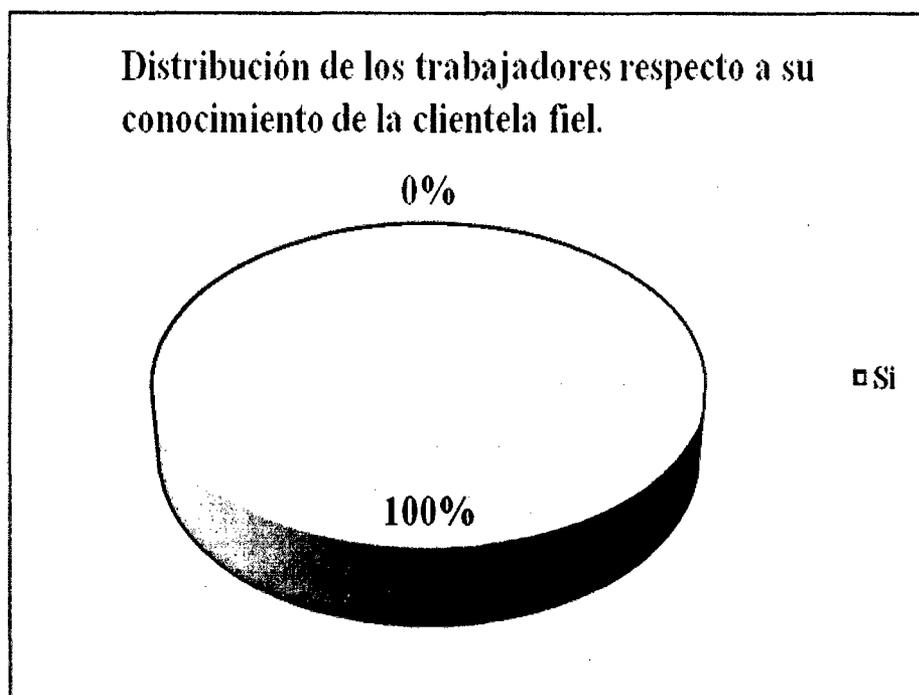


Fuente: Elaboración propia

El 62% de colaboradores considera que la clave para el éxito es el buen trato al cliente. Para el 38% considera que no.

Para la mayor parte del recurso humano, la buena atención, la amabilidad y otros factores que los diferencien de la competencia harán que el comensal retorne y sea fiel a la empresa. El complemento de la calidad en el servicio se encuentra en otros aspectos como la sazón, el local, etc.

GRAFICO N° 27



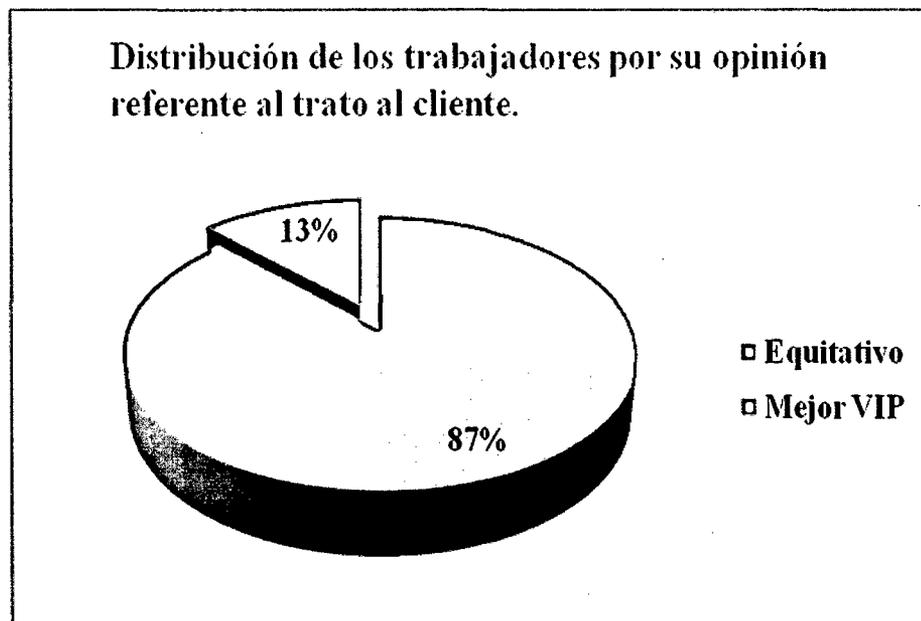
Fuente: Elaboración propia

El 100% de colaboradores opina que si existe clientela fiel a la empresa "La Real cecina".

Todos los trabajadores opinan que al restaurante concurren clientes fieles, amigos de la empresa, conocedores de la oferta y del buen servicio, los trabajadores con el pasar del tiempo conocen a todos y cada uno de ellos.

La concurrencia de clientes fieles, motivo de estudio, es el motor para que la empresa siga desarrollando.

GRAFICO N° 28



Fuente: Elaboración propia

Para el 87% de colaboradores el trato debe ser el mismo para clientes nuevos como para los que concurren con mucha frecuencia o clientes VIP. Para el 13% la atención debe ser mejor para los clientes frecuentes.

El cliente nuevo al recibir un excelente servicio, será en el futuro un cliente fiel. Los clientes VIP y los clientes recurrentes son el objetivo de estudio y el futuro y la estabilidad de la empresa.

GRAFICO N° 29

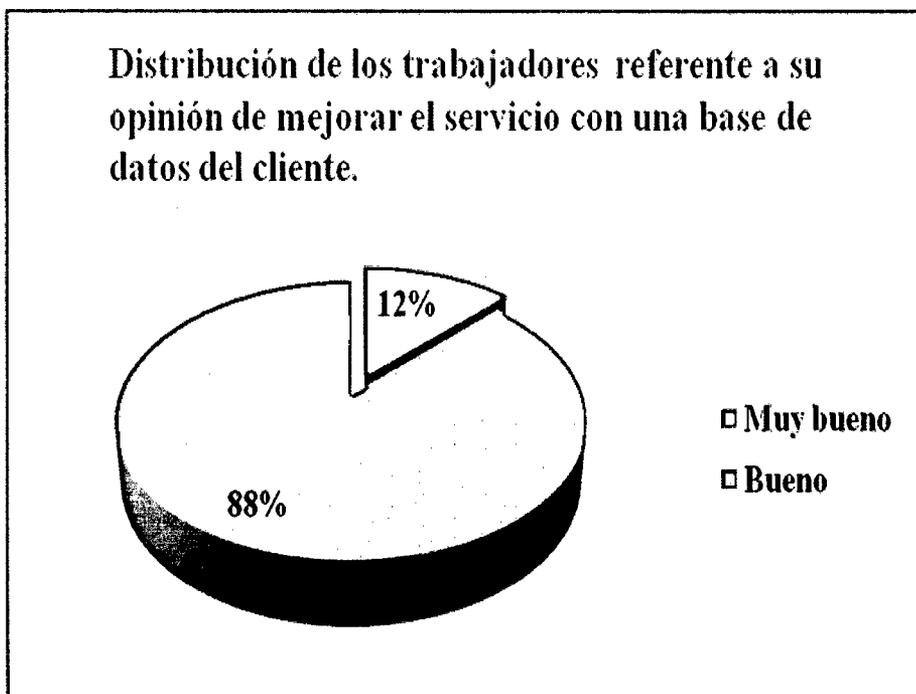


Fuente: Elaboración propia

El 13% aduce no tener conocimientos en la materia, para este grupo se acudirá a capacitaciones. El 87% tiene conocimientos básicos en ofimática.

En su mayoría los trabajadores de la empresa cuentan conocimientos básicos en informática, puesto que el tema de investigación es mejorar la calidad y fidelidad del cliente mediante herramientas de marketing e informática.

GRAFICO N° 30



Fuente: Elaboración propia

El 88% consideran la idea rentable, moderna y muy fácil de emplear, y un 12% la considera simplemente buena.

Mejorar y agilizar la calidad en el servicio mediante herramientas tecnológicas y de marketing es una idea que los colaboradores encuentran muy factible, facilitara su trabajo al contar con una base de datos del cliente.

De los gráficos anteriores se puede concluir que los trabajadores del restaurante, se sienten satisfechos con el trabajo que realizan, se pudo observar que la mayoría lleva más de un año laborando en la empresa, esto implica rentabilidad para la empresa, ya que en esa medida podemos hablar de estabilidad laboral, en la mayoría de sus trabajadores, esto le favorece a la empresa puesto que un colaborador estable tiene conocimientos en cuanto a las estrategias de la empresa, además conoce a los clientes frecuentes y no frecuentes. La comodidad y satisfacción de los colaboradores es de suma importancia ya que son ellos los que realizan contacto directo con los clientes.

Los trabajadores, algunos, están capacitados constantemente en atención al cliente y buen servicio, están pendientes de su adecuada presentación personal, del saludo cordial, en general de una buena recepción. La empresa debe capacitar a todos y cada uno de sus trabajadores.

El trabajador del restaurante “La Real Cecina”, tiene presente que la buena atención a los comensales traerá beneficios para la empresa y por lo tanto beneficios para sí mismos. Las dificultades que pueden suscitarse durante el, mayormente es con el cliente, cada día el consumidor se vuelve más sofisticado, y la empresa debe esforzarse más para abastecer sus necesidades y expectativas.

La empresa cuenta con clientela frecuente y/o VIP, que son atendidos de manera especial, sin dejar a un lado a l clientela nueva. Con constante capacitación y trabajo en equipo la empresa puede poner en marcha la implementación de la estrategia de marketing Customer Relationship Management, ya que tienen a la mano lo necesario: contacto directo con el cliente, conocimiento de los gustos y preferencias de su clientela, se encuentra a la vanguardia con los cambios tecnológicos.

4.3 RESULTADO DE LA ENTREVISTA REALIZADA A LA PROPIETARIA DEL RESTAURANTE "LA REAL CECINA".

La entrevista realizada a la representante y propietaria del restaurante "La Real Cecina" se realizó el día 2 de julio del 2013, para poder determinar la situación actual de dicho restaurante, ésta entrevista se realizó en el mismo local, fue netamente para tocar temas en calidad de servicio y de esa manera poder crear un diagnóstico situacional. Se obtuvo los siguientes resultados:

FICHA DE ENTREVISTA A LA PROPIETARIA DEL RESTAURANTE "LA REAL CECINA COKTAIL LUNCH" E.I.R.L	
DATOS GENERALES:	
NOMBRE DE LA PROPIETARIA	Betsy Nicolý Rojas Chota
DIRECCIÓN DE LA EMPRESA	Jr. Hermosura N° 676
TELEFONO	(041)477469
CORREO ELECTRONICO	realcecina@hotmail.com
ENTREVISTA	
LUGAR DE LA ENTREVISTA	Restaurante "La Real Cecina"
FECHA	02 de Julio del 2013
HORA DE INICIO	6:00 de la tarde
HORA DE TERMINO	7:30 de la noche
PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA	
1 ¿La empresa está legalmente constituida?	Si, en SUNARP, SUNAT, RNP, MUNICIPALIDAD, SALUD, DIRCETUR, y todas las instituciones competentes.
2 ¿Forma parte de algún gremio?	Si, AHORA (Asociación de hoteles, restaurante y afines)
3 ¿Recibe capacitaciones para mejorar la calidad de servicio en su empresa?	Si
4 ¿Quién y con que frecuencia se capacita?	MUNICIPALIDAD, DIRCETUR, CENFOTUR, mensualmente

5 ¿En qué temas fue capacitada en los últimos meses?	Calidad de servicio al cliente, elaboración de alimentos, BPM, tipología del cliente, y temas relacionados a restauración
6 ¿Capacita a sus trabajadores, en que temas?	Si, de manera personal y verbal más indirecta, que directamente, procurando el efecto multiplicador en temas como la calidad de servicio, entre otros.
7 ¿Qué motivaciones tiene con sus colaboradores?	Materiales y/o económicas, sobre todo verbales y morales.
8 ¿Se siente satisfecho con el trabajo de sus colaboradores?	En efecto si, el trabajo en restaurante es arduo, pero procuramos el trabajo en equipo. "Somos una familia".
9 ¿Qué servicios en general presta la empresa?	Pensión diaria, semanal y mensual, menú variados todos los días, buffet, break, catering, servicio de cafetín (concesión en el Gobierno Regional Amazonas).
10 ¿Por qué cree Ud. Que el público prefiere su restaurante?	Por la información boca a boca, por los productos que vendemos, gracias a la clientela fiel que tenemos y creo que también por curiosidad.
11 ¿Está satisfecha con la demanda actual?	Si por que a pesar de estar en un mercado tan competitivo y de las peripecias económicas, considero a mi empresa posicionada.
12. ¿A qué personas o grupos de personas considera clientes fieles?	Para mí, los clientes fieles pueden ser: DIRESA, Gobierno Regional, Ministerio público, entre otros.
13 ¿Qué planea hacer para mejorar la situación de la empresa?	Avanzar como lo venimos haciendo con cimientos fuertes como empresa, fortificar la empresa y por supuesto mejorar cada día el servicio al cliente ya que éste viene a ser el pilar fundamental de "La Real Cecina".

<p>14 ¿Utiliza alguna herramienta de Marketing para mejorar el servicio en su empresa?</p>	<p>Por supuesto que sí, aunque no tenemos los conocimientos conceptuales practicamos las buenas relaciones con el cliente, y el buen servicio al mismo, brindando degustaciones, cortesías, además de promover e impulsar nuestra cultura, ganar categoría y ser más conocidos en eventos de renombre como "Expo Amazonas, Perú Mucho Gusto", "Rastros Imborrables", entre otras.</p>
<p>15 ¿La empresa cuenta con una base de datos del cliente?</p>	<p>No contamos con una base de datos del cliente, pero es una idea que está en proceso.</p>
<p>16 ¿Sabe Ud. Lo que es <i>Customer Relationship Management</i>?</p>	<p>No tengo una idea o concepto concreto, pero tengo entendido que es una herramienta moderna del marketing, y que se centra en atraer y fidelizar clientes, además agiliza la atención. No tengo claro si se puede utilizar en este tipo de empresas.</p>
<p>17 ¿Está de acuerdo en aprender y poner en práctica esta innovadora herramienta?</p>	<p>Sí, estoy muy interesada, considero que como empresa ya estamos modernizados en cuanto al pago con tarjeta electrónica y el uso del internet. Considero que somos una empresa que está bien organizada pero nos falta rapidez en el servicio y tácticas para fidelizar a más clientes.</p>

El restaurante “La Real Cecina” forma parte de la Asociación de Hoteles, Restaurante y afines y de gremios que se encargan del buen funcionamiento de este tipo de establecimientos.

La propietaria del local, se encuentra a la vanguardia de los cambios que surgen, recibe capacitaciones constantes en temas de calidad de servicio, manipulación de alimentos, elaboración de platillos, y temas referentes al rubro de la restauración, en algunos casos sus colaboradores asisten a estos eventos. Estas capacitaciones las recibe de entidades como: DIRCETUR, CENFOTUR, LA MUNICIPALIDAD, PROMPERU, entre otras, procurando que estas capacitaciones sean lo más frecuente, así mismo es participe de talleres y diplomados para la mejora de su empresa. Todos los conocimientos y experiencia adquiridos las transmiten a sus colaboradores.

Uno de los aspectos más resaltantes de la empresa es la comunicación horizontal que existe entre la gerente y sus colaboradores, estos son estimulados con beneficios económicos, muy aparte de sus remuneraciones, también moral y verbalmente.

La empresa muestra una gran satisfacción con el trabajo de sus jóvenes colaboradores, en el rubro de restaurantes el trabajo se debe realizar en equipo y es lo que ellos como organización procuran lograr. Ella nos comenta: “Real Cecina es una gran familia que trabaja en conjunto”.

El cliente puede allegarse al local y hacer sus reservas personalmente, caso contrario puede hacer sus reservas y pedidos vía telefónica, para otro tipo de información referente a la empresa puede visitar su cuenta en facebook o la pagina web. (realcecina@hotmail.com)

La empresa tienen como pilar fundamental, la buena calidad en el servicio es por eso que sus fuerzas siempre están direccionadas al trabajo constante y en equipo por el bienestar y la satisfacción del cliente. La empresaria considera a su empresa posicionada en el mercado y diferenciada de la competencia.

En cuanto a las relaciones con el cliente, la empresa no solo aprovecha el contacto directo con el cliente, sino que trata de agradarlo desde el momento de su llegada, con un saludo y actitud amable, además de degustaciones y cortesías, que procuran una atención personalizada.

La idea de contar con una base de datos y la implementación de Customer Relationship Management, para hacer más eficiente las relaciones con el cliente, es una idea que como empresa aún no han consolidado, pero que si, en el futuro se puede concretar.

Como empresa tienen las ganas de conocer y aprender de nuevas herramientas, como Customer Relationship Management que le faciliten sus procesos y relaciones con el cliente a costos bajos. “La Real Cecina” es una empresa con amplitud moderna dispuesta a mejorar como organización, poniendo como protagonista para su éxito empresarial, al cliente.

V. PROPUESTA

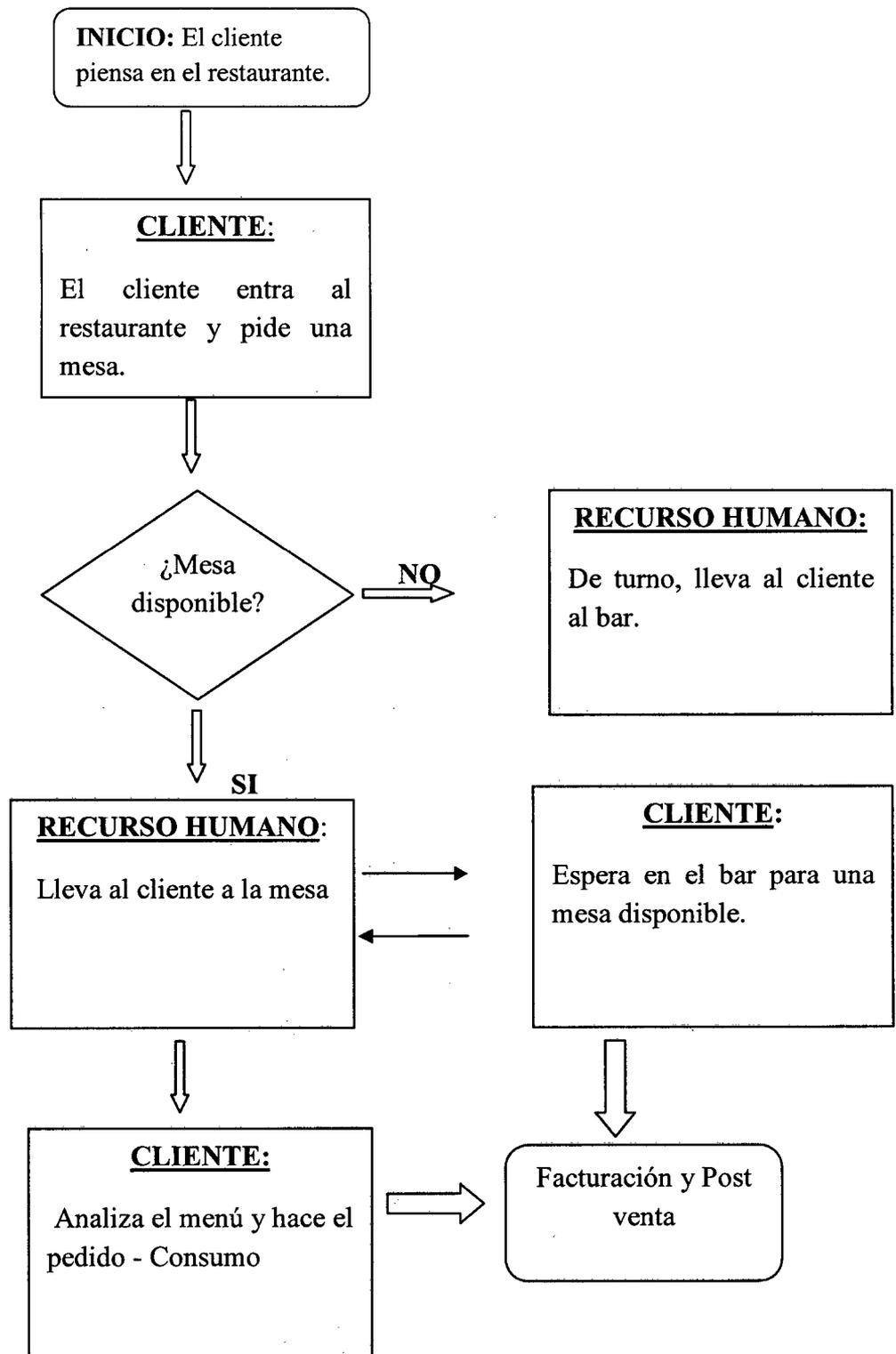
Antes de detallar la propuesta de generar una estrategia de *Customer Relationship Management*, para el restaurante “La Real Cecina” describiremos detalladamente el modo de trabajo de la organización.

5.1 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL RESTAURANTE “LA REAL CECINA”

El restaurante seleccionado para la presente investigación es “La Real Cecina” Cocktail Lunch, empresa prestadora de servicio de alimentos y bebidas, está ubicada en el jirón Hermosura N° 676, plazuela de Burgos en la ciudad de Chachapoyas. A pesar de las diferentes peripecias por las que pasa el país y sobre todo la Región Amazonas, este restaurante ha destacado, desde su apertura en la década de los noventa, por contar con plena ocupación, ya sea a la hora del almuerzo, cenas, servicios de catering, entre otros. Esto se debe a diversos factores, siendo los más importantes la cultura de servicio, su característico ambiente jovial y dinámico que invita a consumir entre amigos, muestra una decoración elegante pero a la vez vernácula, espacios adecuados, y gran capacidad para crear y mantener relaciones con sus clientes más importantes. Siendo este último el objetivo de nuestra investigación.

El proceso de compra en el restaurante “La Real Cecina” Cocktail Lunch suscita como en la mayoría de establecimientos: cuando llega un cliente conocido al restaurante, este es reconocido por la propietaria, el administrador, recepcionista y/o mesero, que inmediatamente lo saluda de forma calurosa y amable. Luego estos velan por que el comensal tenga una experiencia agradable. Generalmente se premia su lealtad con una cortesía. El siguiente flujo grama muestra el proceso de atención en el restaurante en mención.

5.1.1 Diagrama de flujo del Proceso de atención en el restaurante “La Real Cecina Cocktail Lunch”



5.1.2 Elementos que intervienen en el proceso de atención según el diagrama de flujo

- a. **Cliente:** Con respecto a la demanda durante la investigación se determinó que los comensales oscilan entre las edades de 18 a 40 años e incluso más. Personas que forman parte de un segmento de mercado que son funcionarios de entidades públicas y privadas con un buen poder adquisitivo, que por motivos laborales hacen uso del servicio de alimentación en dicho establecimiento, y otro segmento que visita el restaurante por el simple hecho de degustar y tener preferencia por platillos regionales en especial por el platillo que caracteriza a la empresa “La Cecina Real”. El público objetivo en su mayoría es de sexo masculino, y en su mayoría de nacionalidad Peruana.

El cliente que visita el restaurante “La Real Cecina”, suele ser sofisticado, la empresa procura abastecer sus necesidades y expectativas.

b. **Equipamiento:**

Salones: Este establecimiento cuenta con 4 amplios salones para los comensales los cuales están clasificados así:

- ✓ **Salón E:** Cuenta con 2 mesas amplias, considerado un área exclusiva o VIP.
- ✓ **Salones A y B:** Con capacidad para un promedio de 36 personas, el número de mesas varía de acuerdo a la afluencia de comensales.
- ✓ **Salón X:** Cuenta con 5 mesas.
- ✓ **El patio:** Está parte de la vivienda al igual que los otros salones está acondicionada para atender a los comensales. El número de mesas puede variar de acuerdo a la afluencia de comensales. En este salón podemos encontrar una barra.

En medio de los salones A y B se encuentra el área de recepción donde se puede observar una amplia barra.

La barra: La barra principal está construida de madera y en la parte superior se coloca una variedad de copas, en el fondo se observa un amplio espejo que a la vez sirve de mostrador de diversos licores, chocolates, café regional y otros productos que se producen y venden en la Región.

Al lado izquierdo de ésta se encuentra la caja. Esta área es denominada por el recurso humano como TIENDA, ya que dentro y al frente de la barra se ofertan diversos productos. Esta área cuenta con un horno microondas y un refrigerador. En días de poca afluencia se cuenta de uno a dos mozos para la recepción, en días de mayor movimiento este el número de mozos se incrementa.

El decorado es sobrio y elegante.

Mobiliarios, Muebles y Decoración: El restaurante en el área de recepción, cuenta con muebles rojos, en la parte izquierda de la entrada se observa adornos hechos de raíces y madera. Frente a la barra, en las paredes, se puede observar dos vitrinas a cada lado de la puerta principal, donde se exhiben diversos objetos y souvenirs que varían estacionalmente (polos, vajilla, adornos, etc.)

El piso del local es de cerámica de color blanco humo y color madera. Cuenta con 26 mesas de las cuales 7 mesas tienen medidas de 90cm. por 90cm. con capacidad para 4 personas, 10 con medidas de 1.30 por 90cm, 3 de 1.60 por 1.60 cm. y 6 de 1.10 por 90cm, pueden ser utilizadas de manera individual o agrupadas para ciertos grupos de comensales, esta son decoradas con manteles y un vidrio en la parte superior. Dado que la afluencia diario de comensales es relativamente alta en especial en meses de mayor afluencia turística como es el mes de junio, agosto y diciembre, el restaurante no puede abastecerse para el número de comensales,

ésta situación aún no puede ser reparada puesto que el local no puede ser ampliado por cuestiones de normativas municipales.

Las paredes son de colores sobrios y elegantes decorados con cuadros y elementos alusivos a los atractivos turísticos de la región Amazonas.

En cuanto a la iluminación, esta es emitida por fluorescentes de color amarillo y blanco.

Las puertas con casi descubiertas hechas de madera y grandes vidrios que permiten la vista a la plazuela de la Independencia, detrás de estas se encuentran cortinas que son cambiadas con frecuencia.

Almacén: Es amplio, aquí se guardan todos los insumos que no se deterioran con facilidad. Aunque se encuentra organizado y cumple con las normas básicas de higiene y seguridad. Son los siguientes:

- ✓ **Almacén 1:** Donde se guardan verduras, cuentan con una congeladora en la cual se guarda carne de cerdo y otras carnes rojas y otra congeladora en la cual se guardan pescados y otras carnes blancas.
- ✓ **Almacén 2:** En este almacén se guardan manteles y menaje en general.
- ✓ **Almacén 3:** En el cual guardan insumos en general, no perecibles.

Los servicios Higiénicos: Estos se encuentran en buen estado, están dividido tanto para damas como para caballeros.

Área de Producción: La cocina es de regular implementación cuenta con los equipos necesarios (Cocina semi industrial, 1 refrigeradora, 1 horno a gas, 1 horno microondas, plancha, licuadora, entre otros), que facilitan y abastece la preparación de alimentos para la demanda que visita el local.

c. Características del Recurso Humano: El recurso humano está conformado por jóvenes trabajadores entre las edades de 18 a 29 años, este personal se encuentra en el área de recepción y es quien se encarga de darle la bienvenida al cliente, mostrar la carta, tomar el pedido, informarle al cliente acerca de algún dificultad, pasar la orden al área de producción, servir el platillo, y en general estar a la orden del cliente. En el restaurante “La Real Cecina” el personal está debidamente uniformado y presentable en cuanto a su higiene, el uniforme es cambiado con frecuencia.

Como se observa, estos son los que mantienen mayor contacto con el cliente, por lo tanto, deben estar previamente capacitados en calidad de servicio, y deben estar entrenados para procurar un servicio rápido y eficiente procurando al cliente para su pronto retorno.

Durante el tiempo de investigación la empresa contaba con:

- 4 mozos: Jóvenes varones.
- 1 cocinera: Joven dama.
- 1 ayudante de cocina: Joven varón.
- 1 administrador.
- 1 supervisor.

Este equipo de trabajo se incrementa en temporadas altas o en eventos en los que se requiere el apoyo de más personal.

d. Proceso de consumo: Después de que el comensal ha hecho su pedido, el personal de contacto directo hace llegar el pedido a la cocina, de manera escrita y verbal, en donde se prepara al instante cumpliendo con los estándares de higiene y procurando la calidad.

El platillo es servido al cliente para su degustación, este proceso puede darse en los comedores del restaurante o puede prepararse “para llevar”, el establecimiento también cuenta con el servicio de delivery.

En un día en el que la concurrencia de comensales es de regular a buena el consumo durante los horarios más fuertes puede llegar hasta 40 menús y hasta 12 menús ejecutivos.

- e. **Finalización del consumo y Post venta:** Luego de haber consumido el platillo y/o bebidas el mozo debe estar pendiente de cualquier otro pedido o de entregar la cuenta.

El cliente se acerca al área de caja, donde paga por lo consumido en efectivo o con tarjeta. El personal cobra y factura, agradece amablemente al cliente. En el área de recepción se cuenta con el libro de reclamos en el cual, el cliente puede expresarse libremente acerca del local y del servicio.

Se espera el retorno de dicho cliente, y las buenas recomendaciones del mismo, procurando un efecto multiplicador positivo.

Sin embargo, el proceso depende de la presencia y capacidad de memoria del propietario o de los meseros, y podría llegar a fallar en las siguientes circunstancias:

- Que haya demasiados clientes y que el VIP pase desapercibido.
- Que el número de clientes VIP sea grande y los demás pasen desapercibidos.
- Si el restaurante desea expandirse, se debe contar con la presencia del propietario para que el VIP reciba el mismo nivel de servicio. De lo contrario sería atendido como cliente normal de otro establecimiento, y así no se podría llegar al objetivo de la presente investigación.

Adicionalmente, el restaurante “La Real Cecina Cocktail Lounch”, lleva actividades de mercado, como lo son la promoción por medios masivos convencionales, redes sociales como Facebook, pagina web, procurando mantener buenas relaciones públicas.

En la actualidad, las personas han notado la crisis en la economía y en otros aspectos negativos que atentan contra la sociedad, y han empezado a generar expectativas negativas. Muchas empresas en el campo de la hospitalidad, tanto a nivel mundial como nacional, han empezado a sufrir bajas en sus niveles de ventas. Sin embargo para el restaurante “La Real Cecina”, esto no es así, el restaurante se logra sobreponer a cualquier crisis, esto sería mucho más eficiente al crear una estrategia de marketing acertada.

Al haber bajas en la economía, los clientes leales seguirán comiendo en sus lugares preferidos, pero estarán más atentos a sus gastos, y por lo tanto, tendrán un grado mayor de expectativas y exigencias en lo que se refiere al nivel de servicio, es por ello que se requiere que el restaurante en mención cultive sus relaciones con técnicas como es Customer Relationship Management.

Aunque algunas tipologías del marketing son relativamente recientes, el restaurante “La Real Cecina” cuenta anteriormente con la noción de lo que es cultivar relaciones. Por ejemplo, la vieja costumbre de ofrecer algún aperitivo gratuito al momento de la recepción, la degustación de algún postre o aperitivo nuevo, el sorteo de platos regionales, entre otros. Otra forma de cultivar relaciones con los clientes se da cuando el chef o propietario cesa su labor en la cocina y sale a saludar a sus comensales.

El restaurante “La Real Cecina” debe llevar a cabo la tarea de cultivar relaciones con el cliente en todo momento u oportunidad,

ya sea en el restaurante, al teléfono al hacer una reservación o en línea, para asegurar que sus clientes sigan regresando.

5.2 PROPUESTA DE CREACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT PARA EL RESTURANTE LA REAL CECINA

La propuesta de una estrategia **Customer Relationship Management** para la “**REAL CECINA**”, tiene como finalidad principal ayudar a la empresa de restauración “La Real Cecina Cocktail Lunch” de la ciudad de Chachapoyas, en la administración de las relaciones personales que se mantiene con sus clientes, buscando la eficiencia y la excelencia en todos y cada uno de los procesos que conlleva la difícil y a veces tediosa labor de construir y mantener contactos sustentables y rentables con los clientes de la empresa; es por eso que se propone implementar una estrategia CRM , enfatizando en la parte de **interacción con el cliente**, para brindar a la propietaria y gerente la posibilidad de tener información adecuada para la toma de decisiones acertadas con respecto a los procesos de atención dirigidos a sus clientes, el éxito o fracaso de una determinada oportunidad de negocio, conocerá también quienes y cuántos son los clientes que generan mayores ingresos, así como podrán disponer de información referente de productos, en caso de la empresa de **PLATOS Y BEBIDAS** que cuentan con mayor aceptación de sus clientes y a que público se hace las ventas de mayor volumen, sobre todo se le brindara a la empresa pasos a seguir para mejorar los momentos de interacción con el cliente.

En la propuesta también se describe un diagnostico situacional, un análisis FODA, que nos mostrará la realidad de la empresa en la actualidad a nivel local y nacional, también como se encuentra en relación con la competencia. Así mismo se mencionará los beneficios que

trae el *Customer Relationship Management*, para las empresas en vías de desarrollo y/o pequeñas como lo es el restaurante “La Real Cecina”.

La recopilación de datos y la creación de la base de datos puede iniciarse en una hoja de Excel, que es de fácil uso para luego, si así lo desea la gerencia, gestionar esta base en un software de mercado llamado Microsoft Dinamycs.

5.2.1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL RESTAURANTE “LA REAL CECINA”

Antes de realizar cualquier actividad de marketing para la mejora en el servicio del restaurante, debemos realizar un diagnóstico situacional con el fin de saber donde nos encontramos y a donde queremos dirigirnos.

La industria de restauración en el Perú está formada por un gran número de restaurantes de diversos tipos, aunque ya existe una clasificación establecida que cubre a la mayoría de restaurantes, se dan variaciones dentro de las mismas, las cuales dependen del tipo de platillos ofrecidos, precios, nivel de servicio y ambiente al mismo tiempo se da el hecho de que muchas de estas empresas ni siquiera están formadas legalmente. Existen gremios como AHORA La Asociación de Hoteles, Restaurantes y Afines, que bien informan a las empresas del rubro de hoteles, restaurantes y demás componentes del sector turismo. Los cambios en general que se han suscitado en la industria de la restauración se deben básicamente a los cambios en la estructura familiar, el surgimiento del chef profesional, la sofisticación de la clientela que es uno de los problemas con el cual luchan día a día las empresas, el surgimiento de nuevos alimentos, la aparición de la ya muy mentada “cocina creativa”, y sobre todo que en la actualidad la comida es vista como un aglutinante en el entretenimiento.

En la ciudad de Chachapoyas, hasta la fecha, muchos restaurantes han sido administrados por aficionados de la cocina. Aunque existen varios

restaurantes de este tipo que han tenido éxito y han logrado superar sus retos a base de prueba y error, otros han fracasado en el intento por la carencia de entrenamiento profesional o conocimiento de las ciencias administrativas.

Lamentablemente, este hecho se traduce a bajos estándares y niveles de calidad, tanto en producto como en servicio, a pesar de que existen requerimientos sanitarios exigidos por el Ministerio de Salud, existen establecimientos en donde la preparación de alimentos se lleva a cabo con procedimientos errados y en condiciones inadecuadas.

En cuanto al tema de la capacitación de personal de servicio de restaurante, se puede afirmar que son pocos los restaurantes que prestan un servicio adecuado y sin ánimo de ofensa o descrédito, a pesar que existen instituciones que se dedican a este propósito, la capacitación prestada resulta insuficiente. Primero, porque se ignora la enseñanza de los principios básicos de la hospitalidad y el servicio, como las buenas maneras, por ejemplo. Y, segundo, la raíz del problema del empleado radica en su actitud y su poca disposición a dar lo mejor de sí, a adaptarse al cambio y al compromiso con su empresa. Queda entonces en manos del restaurante, velar por la capacitación adicional del empleado y por la creación y desarrollo de una cultura de servicio. Este aspecto es de suma importancia, y no debe ser tomado a la ligera, ya que el empleado es el que se relaciona con el cliente durante toda su visita y es el portavoz de la imagen del restaurante.

Es importante afirmar que durante la última década, la industria de la restauración se ha visto beneficiada por la influencia de chefs profesionales, o sea, personas con un entrenamiento formal en el arte culinario. Un chef no es simplemente un excelente cocinero. Un chef es un administrador, un diplomático, un individuo altamente disciplinado, un líder, un artista y un comerciante, que hace uso de las habilidades

esenciales de la administración y relaciones humanas con devoción a las artes culinarias. El punto a discutir es que en la ciudad de Chachapoyas no existen restaurantes que cuenten con los servicios de un Cheff Profesional.

a. Plan de Marketing del restaurante Restaurante “La Real Cecina”

En cuanto a la situación actual de la empresa “La Real Cecina”, esta cuenta con un plan de marketing, elaborado por la empresa, planteado en pequeños bosquejos, que se describe a continuación:

- 1. Misión:** El restaurante “La Real Cecina”, es una empresa dedicada al rubro del servicio de restauración, brindando calidez y eficiencia, buscando el bienestar de su público interno y externo, comprometido con la comunidad y el medioambiente.

- 2. Visión:** El restaurante “La Real Cecina”, para el año 2015 desea ser reconocida a nivel nacional por su buen servicio y la calidad de sus productos, contribuyendo de esta manera a incrementar la identidad cultural mediante la gastronomía, y buscando el bienestar de la región Amazonas y del país.

- 3. Objetivos:** Establecidos por la empresa.
 - Lograr el total posicionamiento del restaurante “La Real Cecina”, en el mercado regional y nacional.
 - Conocer las necesidades del consumidor.
 - Constituirse como una empresa líder en la región Amazonas.
 - Captar y fidelizar clientes.
 - Ofertar productos gastronómicos diversificados.
 - Ampliar nuestra cobertura a otras provincias y después a otras regiones.
 - Mejorar la capacitación al personal.

- Incrementar nuestras utilidades.

4. Estrategias: Una de las estrategias que tiene el restaurante, es tener definido su público, y su marca, es decir:

a. Cliente: Coincidiendo las estrategias de la empresa con los resultados de la encuesta que se aplicó a los comensales, encontramos que el público objetivo para la empresa son ejecutivos entre 26 y 34 años, preferentes de la comida regional.

Captación y segmentación de clientes de acuerdo a sus necesidades. Futura implementación de una base de datos del cliente.

b. Empresa: El restaurante “La Real Cecina”, tiene una marca e identidad corporativa, tiene un logotipo y además un slogan, que lo diferencia de otras marcas, la marca diferencia al producto y al productor:

- Nombre: Restaurante “La Real Cecina Cocktail Lunch”.
- Slogan de la empresa: “Orgullo y tradición de mi tierra”.
- Logotipo:



b. ANÁLISIS FODA DEL RESTAURANTE “LA REAL CECINA”

FORTALEZAS

- Cuenta con local propio, además de ubicación en zona urbana, estratégicamente en la plazuela de Burgos
 - Proveedores de Calidad
 - Documentación en regla, transparencia organizacional.
 - Respeto mutuo dentro de la empresa.
 - Trabajo en equipo, clima organizacional horizontal.
 - Conducta y ética responsable
 - Variedad y calidad en los platillos ofrecidos.
 - El local es limpio y ordenado.
 - Capacitación constante del recurso humano, más antiguo.
 - El nombre de la empresa está asociado al producto que oferta.
 - El local tiene áreas definidas y específicas para cada función.
 - Tienen una misión y visión bien establecidas.
 - Trayectoria por más de veinte años.
-

DEBILIDADES

- No cuentan con profesionales en el área de restaurantes.
 - No cuentan con herramientas de tecnología moderna que facilite su labor.
 - El local es pequeño para el número de comensales que acuden al local.
 - **No cuenta con un nivel de organización adecuado para la buena gestión**
 - **El servicio se realiza de manera lenta al igual que la entrega del plato pedido.**
 - **Falta de capacitación y conocimiento en el rubro de restaurantes por parte del personal nuevo.**
 - **No cuenta con un plan de marketing bien establecido.**
 - **Inestabilidad laboral por parte de algunos colaboradores.**
 - **El servicio de delivery no es permanente**
-

DEBILIDADES

- No cuentan con profesionales en el área de restaurantes.
 - No cuentan con herramientas de tecnología moderna que facilite su labor.
 - El local es pequeño para el número de comensales que acuden al local.
 - **No cuenta con un nivel de organización adecuado para la buena gestión**
 - **El servicio se realiza de manera lenta al igual que la entrega del plato pedido.**
 - **Falta de capacitación y conocimiento en el rubro de restaurantes por parte del personal nuevo.**
 - **No cuenta con un plan de marketing bien establecido.**
 - **Inestabilidad laboral por parte de algunos colaboradores.**
 - **El servicio de delivery no es permanente**
-

AMENAZAS

- **El crecimiento continuo de la competencia**
 - **Falta de compromiso de algunos colaboradores**
 - **Políticas gubernamentales, que no permiten ampliar el local.**
 - **Los restaurantes de la ciudad compiten en base al factor PRECIO.**
 - **Alta fiscalización de entidades reguladoras que pudieran poner trabas o implementar normas que los perjudiquen.**
 - **Problemas de corrupción, la transparencia de la empresa es considerada como un factor negativos por algunos clientes.**
 - **Competencia desleal**
 - **Existencia de empresas informales**
 - **Inestabilidad económica en el país.**
 - **Concesiones de empresas de otras ciudad incluso de otros países dentro de la ciudad.**
 - **Algunos de sus principales competidores si cuentan con un plan de marketing establecido.**
-

c. Comentario del Análisis FODA de la empresa:

Del análisis interno y externo del restaurante “La Real Cecina Cocktail Lunch”, se puede determinar el siguiente diagnóstico:

- El restaurante “LA REAL CECINA COKTAIL LUNCH”, está ubicado estratégicamente, cuenta con identidad corporativa, con áreas definidas y establecidas como producción y salones, está en la fase de crecimiento, su plato de fondo o el que lo caracteriza como empresa regional es “La Real Cecina”, además de algunos platos nacionales e internacionales.
- Los puntos débiles de la empresa es la falta de capacitación constante hacia el personal **nuevo** en temas de atención al cliente, los mismos que no cuentan con estabilidad laboral, aunque existen trabajadores que colaboran muchos años con la empresa, se ve el constante abandono de labores de trabajadores nuevos. La estructura carece de algunos sistemas de seguridad, es poco amplio, empresarialmente no cuenta con un plan de marketing que ayude a mejorar la calidad en el servicio, mucho menos a fidelizar al cliente.
- El incremento del flujo de turistas a la ciudad de Chachapoyas se convierte en una oportunidad para incrementar la demanda del restaurante, así como tener el sello CTN, y estar por formar parte del Circuito Turístico Nacional, el interés por publicitar el restaurante en los diversos medios de comunicación tanto tradicionales como modernos. Otra oportunidad es la participación en ferias regionales y locales, así como el auspicio en eventos de carácter social y cultural que son una manera de darse conocer a nuevos públicos.

- Los factores que amenazan la estabilidad empresarial y económica del restaurante “La Real Cecina”, son los grandes cambios y la inestabilidad económica por la que atraviesa el país y el mundo, además de los cambios políticos y cambios en la leyes laborales que afectan la economía de la clientela. Otros factores que amenazan a la empresa, aunque no sean constantes, las constantes lluvias, la inestabilidad climática, el mal estado de las carreteras que desaniman a muchos turistas a visitar nuestra ciudad.

5.2.2 BENEFICIOS DEL CRM PARA EL RESTAURANTE “REAL CECINA”

Una de las ventajas que tienen las pequeñas y medianas empresas y más aún el restaurante “La Real Cecina” respecto a las grandes corporaciones, es la de su cercanía al cliente, que le permita conocerlos y darles un trato personalizado. A la empresa le resulta más fácil que identifique a todos y cada uno de los clientes y saber todas y cada una de sus necesidades.

Sin embargo, no todas las pequeñas y medianas empresas son como esta y además, la evolución de los tiempos en que vivimos y la apertura de algunas empresas (tanto grandes como pequeñas), a nuevos canales de comunicación como la Internet o los centros de atención telefónica 24 horas al día, siete días a la semana, ha hecho que las fuentes de información y los puntos de interacción con los clientes se multipliquen drásticamente y dificulte el trato con los mismos. Para evitar ese distanciamiento con los clientes y con el fin de conseguir un conocimiento de 360 grados, la “Real Cecina” tendrá que empezar a echar mano de las herramientas que utilizan grandes corporaciones. Son las soluciones CRM, que les van a permitir gestionar las relaciones con los clientes y obtener la máxima información sobre ellos con el fin de poder ofrecerles un trato diferencial.

Pero, ¿Puede una empresa como “LA REAL CECINA”, acceder a soluciones CRM como la tienen las grandes consultoras y los grandes transnacionales?, en esa escala pues no, pero veremos un como una pequeña y mediana empresa como lo es el restaurante “La Real Cecina”, empresas de este tipo pueden realizar un CRM eficaz con opciones aplicadas a sus necesidades y recursos. Lo harán implementando estrategias de negocio enfocada al cliente. Esto es CRM, eso sí, no todas las empresas van a necesitar las mismas herramientas ni, desde luego, podrán realizar la misma inversión en tecnología. En esta parte citamos a Antonio García de Soto que cree “Lo esencial no es tanto la tecnología de la que se puede disponer sino de la calidad de información de la que se dispone y, especialmente, del grado de asimilación por parte de todos los integrantes de la empresa en cuanto al concepto de visión global enfocada hacia el cliente”.

Bajo estas premisas, lo más importante es comprender la necesidad de integrar este concepto en la cultura empresarial de “La Real Cecina”. El éxito de esta empresa, dependerá del coraje que tengan para afrontarla, y el primer paso para ellos, quizás, debería consistir en desechar ese miedo a los costes económicos que puede conllevar, los problemas técnicos que pueden acarrear o los dolores de cabeza que puede suponer. “No todas las PYMES necesitan las mismas herramientas, o realiza la misma inversión económica. En este caso podríamos decir que la empresa “La Real Cecina” es un mundo”, continua diciendo Antonio García de Soto y que “existen herramientas asequibles capaces de adaptarse a cualquier proyecto CRM. Los beneficios que recibirá la empresa son: Incremento en los ingresos, Descenso de costos en publicidad, Descenso en los errores en pedidos, Incremento en los indicadores de la satisfacción del cliente, Aumento de la rentabilidad media por cliente, Disminución de la tasa de pérdida de clientes, Aumento de la rentabilidad neta del restaurante, Mayor conocimiento de los clientes y su segmentación, Mejora la satisfacción del cliente, Aumento de la satisfacción y el redimiendo del equipo humano.

Es un hecho que los grandes fabricantes de soluciones CRM presentan, cada vez más, versiones de software dirigidos a grandes empresas, pero adaptados a las necesidades de las PYMES con costes mucho más reducidos, y si estas soluciones no lo convencen siempre quedan herramientas informáticas estándar aplicadas a CRM, como lo es Excel, Acces, entre otras que puede satisfacer las necesidades de empresas.

Para el restaurante “La Real Cecina”, es interesante ver que muchas soluciones y conceptos de CRM en la industria, ignoran a las pequeñas empresas, tanto en el factor económico como en el factor de mercado. Pero esto no significa que el restaurante “La Real Cecina” y su propietario, no pueda competir usando conceptos y herramientas de CRM. La presente investigación da idea de cómo empezar a adquirir y mantener a sus clientes.

5.2.3 VISION CRM PARA EL RESTAURANTE “LA REAL CECINA”.

Una visión de Customer Relationship Management comienzan con la comprensión de la demanda del mercado, así como del posicionamiento en el mercado de la empresa y de sus competidores. Esto significa que el restaurante “La Real Cecina” deberá crear una proposición centrada en un grupo específico de clientes, a los que se les aplicará métricas para evaluar, la meta final es la de llevar a la empresa hacia una situación de ventaja sobre la competencia. La empresa como inicio y de manera general deberá:

- **“La Real Cecina” determinar y rescatar los valores de la marca:**
El restaurante tiene declarada su misión, visión y conceptos de marca, pero a veces la forma de trabajo hace que estas parezcan diferentes a estos, o se pasan por alto a la hora de definir estrategias de negocio. Para iniciar con la estrategia CRM, debe entender que CRM debe constituirse en el núcleo de la empresa. Se debe entender

el valor de adquirir, retener y rescatar clientes dentro de los planes que tengan.

- **“La Real Cecina” tendrá Planificada su interacción con el cliente:** El restaurante “La Real Cecina” obtendrá el diseño de cada fase de interacción con el cliente. La estrategia adoptada por la empresa consistirá en definir bosquejos de todos y cada uno de los eventos esperados en cada interacción con el cliente, para poder contar con reglas y acciones a seguir.
- **“La Real Cecina” Asegurará su dirección:** La responsabilidad de la implementación de CRM, está en los mandos altos de la empresa, ya que conocen el mercado y a sus clientes. La gerencia de este restaurante debe tener presente los conceptos y beneficios de CRM. La propietaria descubrirá lo importante de tener siempre a la mano la información referente a los clientes y conocer de primera mano lo que estos experimentan, estos datos se obtendrán de la base de datos. Lógicamente debe ser conocida y aceptada por los colaboradores

Esta propuesta nos dará una serie de tácticas para llevar a cabo soluciones de problemas que mencionamos en el análisis FODA, que como se recuerda se inciden entre la empresa y el cliente para aumentar la información sobre este último y mejorar el servicio, entre las tácticas tenemos unas fundamentales:

- **Unificar la estrategia CRM con la estrategia del restaurante “La Real Cecina”**

La gerencia es consciente de las necesidades que tiene el restaurante, es por ello que se propone una estrategia que integre los procesos que le proporcionen la información que requiere en el momento adecuado.

- **Mejorar la información de los clientes**

La información se puede obtener tanto del módulo de ventas de la interacción de los mozos con los clientes de la empresa así como de

una página web o redes sociales. En cuanto a los canales regulares como el teléfono y la visita del comensal a consumir en las instalaciones sirven mucho mas como medio para obtener información y serán ingresados a un sistema. De este modo, mediante la página Web, redes sociales o mediante el libro de reclamos el cliente tendrá la opción de dar sus quejas, reclamos y sugerencias que serán revisadas continuamente por la gerencia personalmente.

• **Personalizar las relaciones con los clientes:**

La Página web y el libro de reclamos y todos los medios de interacción con el cliente, mantendrá al personal del restaurante más informado de la situación, al mismo tiempo mejora la situación en cuanto a los pedidos, así como de las preferencias del cliente, teniendo esa información en una base de datos, a la mano y de esa manera poder brindarle una mejor atención.

La propuesta sugiere a la empresa contar con una base o almacén del historial de cada cliente, que mantendrá toda la información que el cliente puede dejar de diversas maneras y además las modificaciones que pueden suscitarse.

5.2.4 PROPUESTA DE LA TECNOLOGIA CRM PARA EL RESTAURANTE “LA REAL CECINA”

Los procesos de almacenamiento y análisis de datos que se relacionan con el cliente se encuentran desarrollados en este punto, aunque existen muchos modelos de software como Oracle CRM on Demand, Vitiger, metodologías para la creación de software como la metodología RUP, sistemas gratuitos, de pago o de elaboración propia, entre otras que la empresa de restauración “La Real Cecina” podría escoger para la implementación de CRM, para este caso se propone, el Microsoft Dynamics, que es un sistema CRM integrado que permite crear y

mantener con facilidad una visión completa de los clientes, desde el primer contacto hasta el servicio post venta, y es de fácil acceso. Creado para el beneficio de medianas y pequeñas empresas.

Está en la plataforma. NET, y requiere sistemas basados en la tecnología y servidores de Microsoft, tales como: Windows Server, Microsoft SQL Server, Microsoft Exchange Server. Este programa permite anticipar, conocer y satisfacer las necesidades de los clientes, incrementando la efectividad del personal, esto porque ofrece una solución rápida, flexible y accesible que ayuda a una mejora del proceso del negocio.

Posee módulos para ventas, servicio al cliente y marketing que facilita el manejo y la coordinación de tales departamentos mejorando las interacciones con cada uno de ellos, permitiendo a los empleados compartir información, incrementar las ventas, identificar oportunidades y entregar un servicio personalizado.

Microsoft Dynamics CRM tiene una alta integración y apariencia similar a Microsoft Office y Microsoft Outlook, con un ambiente de trabajo familiar u una interfaz amigable que facilita su aprendizaje. Microsoft Dynamics CRM es flexible y puede ser personalizado para satisfacer las necesidades de la empresa.

Los principales módulos son de Ventas, Atención al cliente y Marketing a continuación se explicará cada uno de estos:

- **Ventas:** Que ofrece herramientas y ayuda a la automatización de la fuerza de ventas, mediante la optimización de los procesos de ventas usando una interfaz intuitiva y amigable, complementando por la alta integración con las herramientas de Microsoft Office como Word, Excel y Outlook, que disminuye los ciclos de ventas.
- **Atención al cliente:** Mejora el servicio, pues ofrece al personal una orientación intuitiva y conocimiento del beneficiario del servicio para lograr satisfacerlo.

- **Marketing:** Brinda una oportunidad de marketing de cada punto de contacto. Permite comercializar productos y/o servicios de manera eficaz, mejorar la productividad y obtener mayor conocimiento del beneficiario.

Microsoft Dynamics CRM se puede personalizar fácilmente para las necesidades de la empresa “La Real Cecina” y para diferentes sectores industriales, mejorando la adecuación a la empresa, impulsando la excelencia operativa y aumentando los conocimientos de negocio.

Características:

1. Funcionalidad:

Idoneidad: Microsoft Dynamics es para pequeñas y grandes empresas, trabaja bajo una metodología de trabajo en equipo.

Entre los principales módulos que poseen están los de clientes, contactos, Actividades, Ventas, Marketing, Servicio y un centro de recursos, donde los usuarios pueden subir documentos.

Alta integridad con los paquetes de Office como Word, Excel.

Seguridad: Multiusuario, la seguridad es alta.

2. Fiabilidad:

Tolerancia de fallos: Trabaja con una de las bases de datos más potentes, confiables y seguras como Microsoft SQL Server.

Recuperabilidad: Al usar un gestor de base de datos separada es más viable hacer copias de seguridad, pues la mayoría de base de datos lo permite.

3. Usabilidad:

Comprensión: Alto, utiliza una interfaz similar al Outlook.

Aprendizaje: Alto, utiliza una interfaz similar al Outlook.

Atractividad: Interfaz similar al Outlook.

4. Eficiencia:

Alta, además permite trabajar con varios procesadores además se puede tener una infraestructura donde por ejemplo: el servidor de base de datos este en un lugar y la aplicación web en otra.

5. Mantenibilidad:

Facilidad de Análisis: Es medio a comparación de otros, puesto que se requiere de personal con conocimiento de tecnologías de desarrollo de Microsoft como es .NET.

Facilidad de Cambio: Medio, se requiere de personal con conocimientos de las tecnologías de desarrollo de Microsoft como es .NET.

6. Portabilidad:

Adaptabilidad y Personalización: Si es posible, ya que permite administrar los módulos.

Facilidad de instalación: En este aspecto la ventaja es baja ya que se restringe únicamente a infraestructura basada en aplicaciones de Microsoft, desde el servidor que debe ser el más actualizado.

Facilidad de reemplazamiento: Es de ventaja media, en el sentido que los datos podrían ser exportados.

Costo: Este producto se encuentra en el mercado a un costo de \$44 por mes.

El inicio, Elaboración, Construcción y Transmisión, es decir la parte analítica del sistema que deberá ser complementada por personal con conocimientos amplios en sistemas de información, de acuerdo a todas y cada una de las necesidades de la empresa para la satisfacción y fidelización de sus clientes mediante una base de datos.

El internet nos brinda la facilidad de obtener este software por un tiempo de prueba, mostrándonos paso a paso su implementación y utilización.

(<http://www.microsoft.com/es-es/dynamics/default.aspx#crm>)

Lo que necesita la empresa “La Real Cecina”, es saber lo que necesitan sus clientes, que redefina las relaciones con sus clientes con una solución completa y accesible de CRM para conseguir mejores resultados medibles a los largo de todo el proceso de administración de clientes. En el complejo mundo de negocios de hoy, las ventajas competitivas son cada vez más difíciles de conseguir y aún más, difíciles de mantener.

En un tiempo de comunicaciones globales e información accesible desde cualquier lugar, la habilidad para desarrollar un entendimiento profundo de sus clientes y se mercado es crítica. El éxito depende de si la empresa puede o no responder con velocidad, conocimiento y confianza a las necesidades de sus clientes.

Microsoft Dynamics está diseñada para pequeñas empresas, lo que permite a las a “La Real Cecina”, concentrarse en las funcionalidades de un conjunto de aplicaciones: Base de datos, tele marketing, etc. con el fin de unificar la vista y las interacciones de las empresas con sus clientes las 24 horas del día. Permite a los empleados compartir información, acelera las ventas, identificar oportunidades y entregar un servicio al cliente personalizado y consistente a través del tiempo.

5.2.5 TECNICAS PARA INTERACCIÓN Y FIDELIZACION PARA CLIENTE DE “LA REAL CECINA”

A continuación se detalla las técnicas que se propone poner en práctica en la empresa, y los cambios que suscitaran si esta adquiere una estrategia CRM, estará elaborado a la medida y forma de trabajo de la organización de “La Real Cecina”, como consecuencia se obtendrán cambios positivos y por ende mejoras en la gestión de relación con los clientes, mejor servicio y en un futuro la fidelización.

1.- Oír al Cliente no basta, hay que actuar: En la última década se han multiplicado los programas de satisfacción de clientes, y la mejor opción son las encuestas anuales, trimestrales, e incluso diarias, que pregunten por la opinión de los clientes acerca del servicio. Sin embargo, pocos son los ejemplos de empresas que efectivamente han integrado la voz de sus clientes en el proceso productivo o a la cadena de servicios.

“La Real Cecina Cocktail Lunch” se convertirá en uno de los ejemplos más eficientes de implementación de lo que en el mundo de CRM conocemos como “Voice of Customer”. La empresa encontrará una oportunidad real de añadir un valor a una de las franjas horarias más complejas en si modelo de negocio: El Almuerzo y La Cena, escuchará a sus clientes, siendo capaz de aumentar sus ventas con acciones relativamente sencillas, como incluir algún platillo o postre o una oferta en algunas bebidas.

2.- ¿Superar? No, atender las expectativas del cliente: Con mucha sinceridad podríamos decir que para algunos “La Real Cecina” no tendría la mejor comida del mercado, pero, la empresa está enfocada a tener “La Cecina” que sus consumidores buscan, al precio que están dispuestos a pagar y de la manera que sus clientes esperan comprarla. Sencillo, práctico y eficiente.

Sin embargo, el reto de “Sencillamente” atender las expectativas de sus clientes supone también el desafío de ser una empresa flexible y

dispuesta a innovar continuamente. Sea cual sea las empresas con las que tenga que competir a nivel local, la compañía dispondrá de un proceso de mejora continua que actúa directamente sobre la oferta de su menú para atraer a más clientes y con mayor frecuencia. Esta estrategia ha sido responsable de un aumento global en las ventas consolidadas de muchas empresas reconocidas en el mundo de la restauración y “La Real Cecina” debe estar inmerso a estas mejoras.

3.- La experiencia del cliente es una responsabilidad de todos:

Ante la disminución de la demanda, el aumento de la oferta, la agresividad de la competencia y el hecho de lidiar con un cliente cada vez menos leal a las marcas, el restaurante “La Real Cecina” definirá la “Experiencia con su marca” como uno de sus elementos estratégicos más importantes. La empresa será capaz de integrar todos sus departamentos o áreas con el objetivo de generar un impacto positivo en sus clientes, aumentar la confianza en su marca y así, vender más.

Cuestiones como la publicidad acerca del origen de sus productos, acciones de responsabilidad social, iniciativa de apoyo a la comunidad, al medio ambiente y al bienestar están hoy integrados en los valores de la marca.

Así mismo, la empresa ha aumentado la oferta de sus menús con nuevas opciones que ofreciendo platos regionales con toques autónomos y además de presentar alimentos que forman parte de una dieta equilibrada.

En épocas en que los despidos de personal en las empresas es común, “La Real Cecina” anuncia con mucha frecuencia la contratación de personal para la empresa.

Mucho hemos oído acerca del valor de tener al cliente como centro de nuestra estrategia, “La Real Cecina” de estar pendiente sobre la urgencia por adaptarse a los nuevos canales de comunicación, acerca de las acciones de marketing y acerca de trabajar en un equipo en donde “todos venden”.

4.- Mostrarle agradecimiento al cliente:

El personal de “La Real Cecina” que se encuentre en contacto con el cliente debe mostrarle a este en todo momento que estamos agradecidos por su visita y preferencia, que existimos gracias a él. No solo agradecer al cliente externo es suficiente, también cómo gerencia se debe agradecer y agradecer en todo momento al recurso humano por ser nuestros fieles colaboradores, procurar su bienestar para el bienestar del cliente.

5.- La información: Mantener informado al recurso humano y al nuestro clientes de nuestros avances y logros, sobre todo informarle que todo lo que “La Real Cecina” hace como empresa es por “El cliente”.

6.- Lo inesperado: Sorprender al cliente no solo en el restaurante, sino en cada momento en el que se pueda, aprovechar los datos que empecemos a almacenar como direcciones y fechas de cumpleaños para sorprender a nuestros clientes y porque no decirlo “amigos”.

7.- Participar en las redes sociales: Saludar a los clientes que tengamos en la cuenta de facebook, hacerle buenos comentarios, apreciar sus publicaciones.

2.5.6 ESTRATEGIA CRM “LA REAL CECINA”

Al poner en marcha la estrategia CRM, debemos tener muy claro que la primera faceta, destacando que es la de mayor importancia, tenemos la capacitación del personal.

a. Capacitación del personal

La capacitación que se debe realizar en el restaurante “La Real Cecina” no debe ser a un solo nivel o grupo de colaboradores, sino todo lo contrario debe involucrar a todas y cada una de las direcciones técnicas y niveles de la empresa, pues como se viene explicando CRM no es la instalación de un software sino crear un

ambiente de CALIDAD con relación al SERVICIO AL COMENSAL.

Todos los colaboradores de la empresa desde la recepción hasta la gerencia son encargados de hacer sentir de la mejor manera a los comensales, ayudar en todo lo que esté a su alcance para satisfacer sus necesidades; quienes trabajan en “La Real Cecina” directamente con el cliente, son la carta de presentación de la empresa y por lo mismo deben ser quienes reciban de mejor manera a los comensales, teniendo en cuenta las técnicas de interacción y fidelización.

Se debe planificar pequeñas sesiones donde se prepare por grupos a todos los colaboradores de la empresa para ofrecer un excelente servicio a sus clientes y a la vez para la utilización de lo que implica la nueva estrategia CRM, en especial al personal que más lo requiera.

La capacitación abarca información general que indica los objetivos de la implantación de la estrategia CRM y de todas las herramientas que se puedan aprovechar para alcanzar la fidelización de los comensales.

Referente a la capacitación en el Software CRM, la gerencia podría contratar los servicios de un especialista en informática, pero el beneficio que tiene Microsoft Dynamics, es la de su instalación y entrenamiento gratuito por un mes.

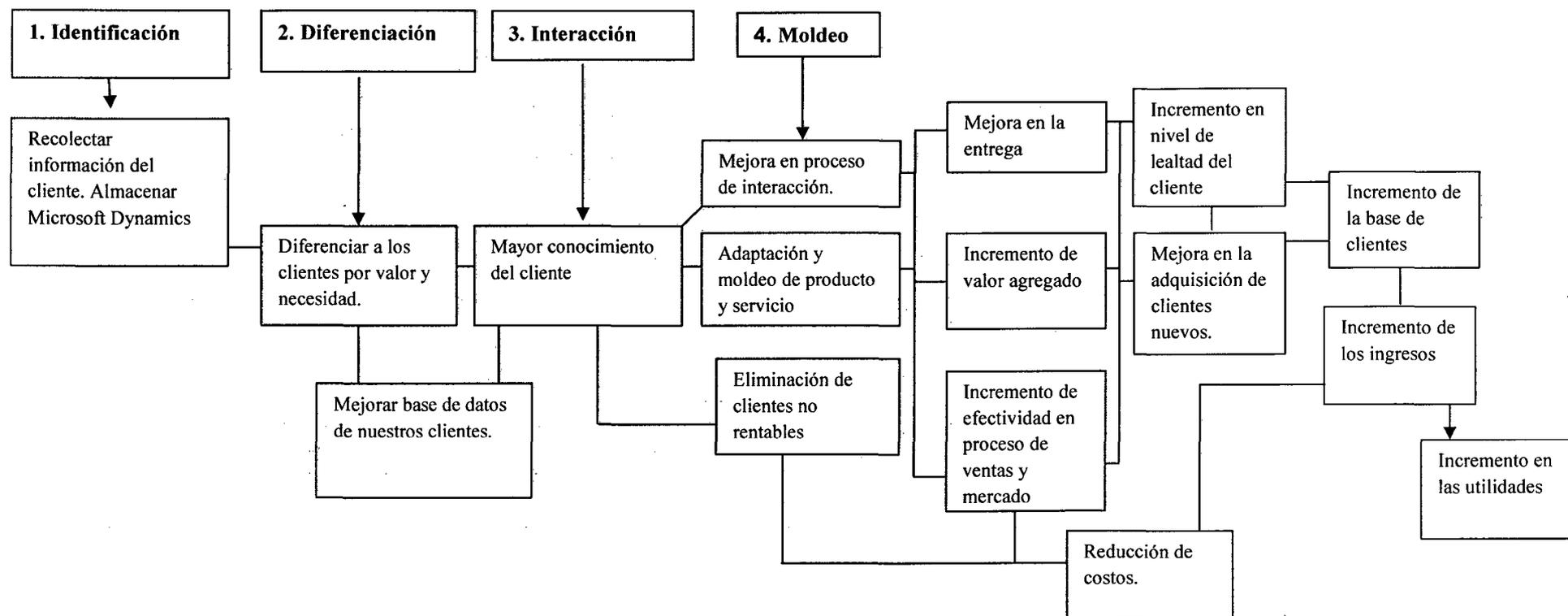
b. Fases de la estrategia CRM para el restaurante “La Real Cecina”

El siguiente diagrama de flujo, nos muestra detalladamente los cambios y procedimientos que se deben poner en práctica tras adoptar una estrategia de marketing relacional y CRM, el cual contribuirá a la fidelización del cliente.

Después de la selección de software adecuado (Microsoft Dynamics, en este caso) y de la previa capacitación del personal para la realización del CRM se debe tener en cuenta el siguiente proceso:

- 1. Identificar al cliente.**
- 2. Diferenciar a los clientes por valor para la empresa y por sus necesidades.**
- 3. Interacción con el cliente**
- 4. Adaptación y moldeo del producto y servicio.**

DIAGRAMA DE FLUJO DE LA ESTRATEGIA CRM EN EL RESTUARANTE “LA REAL CECINA”



Fuente: Elaboración propia

El diagrama nos detalla las facetas de inicio en implementación de un sistema de CRM, la elección del software adecuado, la creación y mejoramiento de la base de datos del cliente, la interacción con el cliente para su futura fidelización y finalmente los beneficios obtenidos.

1.- Identificación del cliente: Este paso es fundamental para un CRM exitoso, el identificar a los clientes es el punto inicial y fundamental. Es menester re colectar información acerca de cada cliente en particular, para poder lograr una interacción más efectiva, agilizando de esta manera el proceso de aprendizaje sobre éste, forjando así una relación duradera a lo largo del tiempo.

Para el fácil almacenamiento y acceso a la información de los clientes resultará indispensable la implementación y uso tecnológico computarizado de Customer Relationship Management, es decir herramientas y aplicaciones para desarrollar, gestionar y fortalecer las relaciones con el cliente. Está será necesaria para el restaurante para una identificación efectiva del cliente, al mejorar su experiencia durante la visita y permitir al restaurante crear una base de datos que permita:

- **Identificar al cliente al momento de su llegada, permitiendo de esta forma un servicio especial desde el inicio de su visita.**
- **Recolectar información histórica sobre visitas, comportamiento y consumo; y relacionarla con los platillos especiales en el menú para moldear el servicio a la medida.**
Eje: Que el Mozo ofrezca un asado o platillo de Cecina de una manera especial, para los amantes de la carne.
- **Recolectar información sobre grupos de acompañantes.**
- **Crear y utilizar reportes para desarrollar programas de recompensa para clientes VIP.**
- **Informar acerca de las recompensas, basadas en platillos ordenados, niveles de consumo predeterminados, frecuencia de visita o algún evento importante como cumpleaños o aniversarios.**
- **Con la facilidad del pago electrónico se puede utilizar el número de tarjetas de crédito como numero asignado del cliente frecuente.**

- **Crear incentivos de negocios, en los cuales los participantes reciban descuentos especiales sobre platillos seleccionados.**
- **Proporcionar al personal de servicio, el conocimiento necesario para hacer sugerencias basadas en las preferencias del cliente.**
- **Proporcionar información relevante para el diseño del menú, y esfuerzos de publicidad y promoción, como caso de las redes sociales.**
- **Asociar actividades de venta en cada visita.**

El uso de estas herramientas contribuye al proceso de aprendizaje del cliente, necesario para la creación y fortalecimiento de las relaciones con éste. Aprender del consumidor facilita la toma de decisiones de marketing acertadas, así como la creación de estrategias eficientes.

1.1 Calculo del valor actual del cliente:

Durante varios años el mundo empresarial ha tenido un sinfín de recursos para encontrar la forma que permita atraer a los clientes y mantener con ellos una relación positiva a largo plazo. Las empresas de hoy en día han reflexionado y saben que el verdadero negocio no está en la cantidad de clientes, sino en saber mantener a los clientes que otorgan mayores beneficios al negocio.

Valor del tiempo de la vida el cliente:

El valor del tiempo de la vida del cliente o Customer Lifetime Value (CLV), es un principio de marketing de visión a largo plazo que toma en consideración el valor de un cliente en la relación que mantiene con la compañía a lo largo del tiempo, definiéndose como la contribución total neta que un cliente genera durante su tiempo de vida sobre el valor total de la cartera de clientes.

El valor del cliente permite a la organización crear prioridades y enfocar sus esfuerzos y recursos a los clientes leales, de cuya relación podría beneficiarse a largo plazo.

- a. **El valor actual del cliente:** Equivale al “valor presente neto de las ganancias futuras totales de tal cliente. El término ganancias futuras totales se refiere al margen que la compañía gana a través de ventas de productos o servicios individuales con el cliente, menos cualquier costo de servicio específico”. La cifra se conoce como valor de vida del cliente.

El valor estratégico de un cliente es su potencia de crecimiento, el cual puede ser incrementado al implementar estrategias proactivas orientadas a este propósito. Lamentablemente no existe una forma exacta para calcular el valor estratégico del cliente. Sin embargo no se requiere de un valor preciso para segmentar a los clientes según su valor. Una variable proxy es aceptable para estos propósitos.

(<http://www.tesis.ufm.edu.gt/pdf/3396.pdf>)

El cálculo del valor actual del cliente resulta a veces engorroso, complicado y poco deseable. A pesar de ello, también es posible asignar valor al cliente usando la frecuencia de visita o el consumo promedio como variables, siendo este método más factible. Y posteriormente se puede segmentarlos.

La valuación del cliente es importante, ya que conocerla incrementarla es congruente con la misión de la empresa de conseguir, mantener y mejorar a los clientes. De igual forma, debido a que el valor cambia según el tipo de cliente, es posible crear prioridades en actividades de ventas y marketing, logrando tener éxito a corto plazo, en forma de ahorro; y en el largo plazo como negocio rentable. También es posible tomar acciones dirigidas específicamente al cliente y mejorar la relación.

a.1. Segmentación según el valor por su visita: Aunque no existe una forma determinante y específica de calcular el valor del cliente, en la presente investigación podemos acercarnos a este valor con la siguiente ponderación que depende de su número de visitas a la semana.

VALOR DEL CLIENTE POR SU VISITA AL RESTAURANTE "LA REAL CECINA"		
Nº de visitas a la semana	Ponderación	Valor
1 vez	1	CLIENTES NEUTRALES
2- 3 veces	2	
4-5 veces	3	CLIENTES MEDIOS
6-7 veces	4	
		CLIENTE IMPORTANTE

Fuente: Propia

Cliente importante: Su visita debe ser entre 6 y 7 veces a la semana para ponderarlos de esta manera.

Estos clientes son aquellos a los cuales debe enfocarse el negocio. EL objetivo respecto a este tipo de clientes debe ser la retención. Estos son clientes leales y los mejores: representaran el 20% de los clientes totales. Es necesario reconocer y recompensar a estos clientes por su contribución y comportamiento de compra para mejorar la interacción y la lealtad, así como para evitar su deserción.

La gerencia de "Real Cecina" debe incluir en este grupo a aquellos clientes que sean una fuente clave de influencia en la sociedad, aunque no sean necesariamente los que más aporten en términos monetarios.

Estos pueden ser:

- Personas de los medios,
- Líderes de la comunidad.
- Políticos.
- Analistas de inversiones, entre otros.

Clientes medios: Las visitas de este grupo de comensales deben oscilar de 2 a 5 veces a la semana.

Estos clientes tienen una cifra de menor magnitud que los clientes más valiosos. Sin embargo, exhiben un mayor potencial de crecimiento, ya que pueden llegar a ser más rentables en el futuro. El objetivo respecto a este tipo de clientes debe ser el crecimiento e incremento de su longevidad con la organización.

Clientes neutrales: Su visita es de 1 vez a la semana o quizás solo al mes.

Estos clientes no son rentables para la organización debido a que el beneficio obtenido es inferior al gasto que se hace en atenderlos. La organización debe crear estrategias para deshacerse de ellos o incentivarlos a volverse rentables.

a.2. Segmentación según el valor de compra: Cuanto gasta nuestro cliente puede ser una métrica interesante y que el restaurante “La Real Cecina” debe aplicar para conocer el consumo actual y establecer estrategias que nos permitan aumentarlo. Este valor lo podemos determinar teniendo en cuenta la ficha de encuesta (llenada por el recurso humano), y también de las boletas, facturas que se emiten al comensal, del mismo modo se puede determinar la capacidad de gasto del comensal mediante las comandas de pedidos. Los valores más altos se refieren a los comensales **económicamente** más rentables para la empresa, pero quizás **no los más fieles**.

El siguiente cuadro muestra de manera muy sencilla, un método que la gerencia y todo el equipo de trabajo puede poner en práctica para conocer a sus clientes, hacer una adecuada segmentación y posteriormente elegir a los comensales rentables para la organización y a los que debe enfocar más sus esfuerzos.

Lo idóneo es crear una relación o punto de equilibrio, entre la capacidad de gasto y el número de visitas, la empresa debe tomar como cliente rentable a aquel que lo visita con frecuencia o por mucho más tiempo con un promedio de gasto medio, o al que conoce más aunque su promedio de gasto sea menor, que a aquellos que pueden beneficiar a la empresa pero por una sola vez. Obviamente debe crear estrategias para que los comensales económicamente rentables se conviertan en clientes frecuentes y con el tiempo en clientes fieles.

Ponderación para determinar el valor del cliente del restaurante “La Real Cecina”, según sus gastos.

Capacidad de gasto	Ponderación	Número de Visitas al mes	Ponderación	VALOR
s/.30	1	7 a +	5	Rentable por su visita
s/.40 a s/50	2	5 a 6 veces	4	Rentable en los dos aspectos (Equilibrio)
S/. 60 a s/70	3	4 a 3 veces	3	Rentable en los dos aspectos (Equilibrio)
s/80	4	2 veces	2	Rentable económicamente
s/.90 a más	5	1 vez	1	Rentable económicamente

Fuente: Elaboración Propia.

2. Diferenciación del cliente: Empezando con los clientes más valiosos, el próximo paso es diferenciar a los clientes según sus necesidades. La relación de aprendizaje del marketing 1 a 1 está basada en los cambios en el comportamiento de la empresa a partir del cliente. Este proporciona información acerca de sus necesidades particulares, a partir de las cuales se procede a moldear el servicio, para que luego, después de cada interacción se mejore el nivel de intimidad. Cada vez, el servicio se ajustará mejor a las preferencias del cliente.

Al realizar una diferenciación por necesidades es necesario poner atención a los siguientes factores:

- La existencia de necesidades genéricas, como lo son los deseos o las preferencias.
- El ser humano tiene necesidades comunes, por lo que se facilita la predicción de estas.
- Existen necesidades únicas y personales.
- Las necesidades dependen de la situación.
- Las necesidades frecuentemente se relacionan con el valor del cliente.

2.1 La base de clientes: La base de datos será el resultado de la capacidad de mantener e incrementar el número de clientes leales y debe ser considerada el activo más importante del restaurante “La Real Cecina”.

“La Real Cecina” debe procurar que esta base de datos sea, práctica, simple y flexible puede ser en un programa estándar como Excel o en software mejorados como el que se propone. Esta base de datos se debe mantener actualizada, todos los colaboradores de la empresa deben colaborar en el mejoramiento de la base de datos, pero solo una persona debe estar pendiente del ingreso y actualización de datos.

Los datos que se requieren son personales como nombre, apellidos, teléfonos entre otros, y datos psicográficos como gustos y preferencias,

quejas y opiniones. Así mismo debe tener datos de las actividades de la empresa.

Cabe resaltar que el valor de la base de datos de clientes varía según la empresa. Aunque la empresa “La Real Cecina”, pertenezca al mismo rubro que otras empresas, su base de datos podría variar debido a los clientes, que podrían gastar más o menos en su nivel de lealtad.

Para incrementar el valor de la base de clientes es indispensable llevar a cabo las siguientes acciones:

- Adquirir clientes nuevos y rentables.
- Mantener a los clientes actuales y alargar su lealtad, y deshacerse de los clientes no rentables.

Tener una base de datos del cliente nos permitirá anticiparnos a los gustos y nuevas necesidades de los comensales, nos dará paso a una mejor interacción en el futuro y a concretar bien la fase de moldeo del servicio y el producto.

La base de datos no solo debe ser empleada para nuestros comensales con el fin de fidelizarlos, también puede ser utilizada para recaudar información de turistas nacionales y extranjeros para su utilización creando un “Perfil del Turista”, que visita el restaurante “La Real Cecina”.

3. Interacción con el Cliente: Luego de haber identificado a los clientes de forma individual y por segmentos según el valor o importancia de la organización, y, asumiendo que hasta ese punto sea posible al menos la identificación de los clientes de más alto valor, el próximo paso es mejorar la interacción con éstos. Para pasar a esta etapa debemos tener en cuenta una previa capacitación al personal.

En el restaurante, debido a la naturaleza del negocio se cuenta con los momentos de interacción con el cliente a cada momento por tal motivo se debe aprovechar las oportunidades para dar una buena impresión. Cuando algo no le gusta al cliente, éste se va y lo comenta, creando de esta forma mala publicidad que afectará la reputación de restaurante y por lo tanto la capacidad de atraer clientes.

Para el propósito de este trabajo, se requiere de un tipo de servicio que brinde al comensal la máxima satisfacción: el servicio excelente. Para el instituto culinario de América; el servicio excelente cuenta con nueve atributos conocidos como “Los Nueve principios Básicos de Hospitalidad y Servicio” los cuales se propone poner en práctica para el “Restaurante La Real Cecina”. El servicio excelente debe:

1. **Ser acogedor, amistoso y cortés:** Un saludo cordial asegura que el cliente sea invitado a relajarse y a disfrutar de su estadía. De la misma manera, una despedida amigable hace que el cliente se sienta apreciado y con ganas de regresar. Es punto clave para el restaurante “La Real Cecina” estar al tanto de las necesidades del comensal, no solo en lo que al menú se refiere, sino durante toda su visita. Los buenos modales y la cortesía resultan útiles para romper el hielo y crear un ambiente de confort y relajamiento. Se trata de hacer sentir al cliente que está comiendo en un lugar donde es bienvenido, como si se tratara de su segundo comedor o la casa de algún familiar. Puede ser muy efectivo el lema de algunas empresas que brindan servicios “Somos damas y caballeros atendiendo a damas y caballeros.”
2. **Ser informativo:** generalmente los comensales hacen preguntas de algún platillo en el menú o de las bebidas ofrecidas. El mesero debe estar en la capacidad de contestar a toda pregunta hecha por el comensal así como de asumir un papel de asesor. También debe poder recitar toda la lista de platillos especiales, sugerir platillos y la posibilidad de generar venta cruzada, ayudando al comensal a tomar

una decisión. De la misma manera, debe poder descubrir qué es lo que el comensal realmente está preguntando. Por ejemplo, si un comensal desea saber qué es lo que lleva cierto platillo, el mesero debe tener la capacidad de proporcionarle toda información relevante, como son los ingredientes y los métodos de preparación, puede suceder que al comensal no le guste consumir ciertos ingredientes, o que sea alérgico a ciertas especias. En tal caso, el mesero deberá estar capacitado para ofrecer alguna otra opción.

3. **Ser eficiente:** Ser eficiente, la eficiencia es esencial en la operación del restaurante y se refiere a ser más productivo haciendo uso de menos recursos. Se requiere que una organización eficaz y sinergia entre las partes del restaurante. Cuando concurre la desorganización se generan tiempos muertos, errores y se olvidan detalles. Ver al personal del restaurante moviendo con prisa dentro del local contamina el ambiente y causa molestias en el cliente.

Eficiencia se refiere también a tomar la oportunidad cuando ésta se presente. Un mesero eficiente sería aquel que luego de haberlo sugerido, pueda servirle a un cliente que había pedido una ensalada, una entrada más costosa. En este caso le habría generado al restaurante un ingreso mucho mayor que el de la ensalada, a través de una simple sugerencia.

4. **Estar bien cronometrado,** En importante “**Anticipar**” las necesidades de los comensales. En CRM esto significa ser capaz de proveer los servicios o artículos necesarios antes de que el comensal lo solicite o en el momento adecuado. En muchas ocasiones, la visita de los comensales es arruinada por acciones poco oportunas por parte de los meseros. A continuación se muestran ejemplos a la empresa “La Real Cecina” de los procedimientos correctos:

Las órdenes deben ser tomadas en un tiempo razonable, luego de que los comensales se hayan sentado y hayan leído el menú.

5. **Ser flexible**, el restaurante la real cecina contará con reglas y procedimientos. Sin embargo existen ocasiones en las cuales éstas requieren de cierto grado de flexibilidad. Un mesero bien capacitado sabe lo que debe o no hacer frente al comensal.

6. **Ser consistente**, las personas van a un restaurante por diversas razones como lo serían conocerlo, la preparación de un platillo favorito o por el ambiente especial, entre otras. Sin embargo, las únicas razones por las que regresan son la consistencia en la calidad de platillos y en el servicio. Existen ocasiones en las cuales surgen imprevistos como la ausencia de un miembro clave del equipo de cocina, o la falla en el funcionamiento de algún aparato. Para mantener la consistencia es necesario contar con planes de contingencia.

7. **Comunicar eficazmente**, el equipo de meseros debe estar capacitado para dar información a los comensales de forma oportuna y necesaria. El mesero debe estar capacitado para “leer la mesa”. Tal es el caso en que la posición de los cubiertos sobre el plato indica que el comensal ha terminado de comer o que desea algo más. También es importante que esté atento a los gestos de los comensales y otro tipo de lenguaje no verbal.

8. **Inspira confianza**, se debe crear un lazo de confianza entre el mesero y el comensal. Por ejemplo, si una señora es alérgica a la lactosa, y pregunta si el postre contiene algún lácteo, el mesero debe estar seguro y decir que sí o que no, según sea el caso; ya que de darse el caso de que el comensal enferme por cierto alimento este hará malos comentarios acerca de su experiencia. Es decir que se habla de confianza generada a través de la veracidad. La confianza es importante para que se genere lealtad, ya que sin la primera la segunda no existe.

9. **Exceder expectativas**, aunque el servicio debe ser consistente, el restaurante eficaz debe innovar y buscar maneras de agradar al comensal cada vez que llegue. Cuidar los pequeños detalles como recordar un nombre, variar el menú u ofrecer un aperitivo como cortesía de la casa, son formas apreciadas de sobrepasar las expectativas.

La interacción, al contrario de la identificación y diferenciación, es junto con el moldeo, la única parte de la estrategia de marketing, visible al cliente, es por tal motivo que el recurso humano debe encontrarse previamente capacitado no solo por entes externos sino por la gerencia de la empresa.

La interacción con el cliente cuenta con el beneficio de que al ser visible crea una impresión en la mente de éste de que el restaurante está interesado en obtener su retroalimentación y que cuida de éste. La interacción creará entonces, al menos en el corto plazo, una opinión favorable del restaurante.

Aunque la interacción generará beneficios, puede perjudicar al restaurante si se hace en exceso, a tal punto que moleste al cliente cada vez que ésta se lleve a cabo. Para evitar este tipo de molestias es importante seguir una metodología correcta, empezando por entender que la interacción no debe ser al azar o de forma aislada. Para que la interacción sirva para crear y fortalecer la relación, esta debe:

- Minimizar la inconveniencia del cliente.
- Beneficiar al cliente a través de su resultado.
- Influenciar el comportamiento de la empresa hacia ese cliente en particular.

En resumen, el tipo de interacción adecuado es aquel en que se hace contacto con el cliente, basándose en el valor e importancia que éste represente para el restaurante y en sus necesidades particulares.

Al momento de interactuar, es posible conseguir información que contribuya a enriquecer el perfil del cliente. Esta puede darse en forma de valor estratégico, necesidades o descubrimiento de satisfacción o quejas.

Las quejas son difíciles de averiguar sin hacer uso de la interacción individual. Generalmente, los clientes no suelen comentar acerca del buen servicio, ya que esperan ser atendidos de forma eficiente y correcta. Sin embargo cuando algo sale mal, es posible que el cliente lo comente, o que se retire del restaurante y haga luego un mal comentario con algún colega o familiar, generando así mala publicidad de boca a boca. El propósito de este programa es volver cada comentario, un cumplido; y lograr que cada cliente valioso siga regresando a consumir. Por ello es de suma importancia tener alto nivel de contacto con el cliente y asegurarse que quede satisfecho en ese momento y en sus próximas visitas. Si se logra averiguar cómo tratar al cliente en la próxima oportunidad, se ha dado un paso en entablar una relación de aprendizaje. Cada vez, la experiencia brindará mejores niveles de satisfacción; y luego de varias interacciones se alcanzará lealtad.

Es importante recordar que se debe evitar el exceso de interacción, ya que el resultado podría ser la resistencia a la contribución. Un buen momento para interactuar con el cliente y buscar información se puede dar cuando ocurra algo inusual en la relación. Tal sería el caso de un consumo mayor a lo promedio, algún problema o alguna consulta por parte de éste.

Existen ciertas reglas que debe seguirse para lograr un contacto exitoso (Peppers, 1999) (<http://www.tesis.ufm.edu.gt/pdf/3396.pdf>):

- Entablar contacto con un objetivo en mente.
- No preguntar lo mismo dos veces
- Empezar hablando del cliente, no del servicio.
- Hacer la interacción de forma personal, no personalizada.
- Asegurarse de que los clientes más valiosos sean identificados inmediatamente y tratados de forma adecuada.

- Proteger la privacidad del cliente.
- Invitar al dialogo a cada momento.
- Asegurarse que el cliente perciba valor luego de cada interacción.
- Respetar el tiempo del cliente. Evitar aprender todo lo referente a éste en una sola sesión.

3.1 Estrategias de interacción con el cliente: Para propósitos de esta investigación se ha desarrollado las siguientes estrategias:

a. Sistema de identificación, tarjeta de preferencias:

En ésta parte el objetivo de este sistema es simplificar a los mozos la tarea de recordar las preferencias y necesidades del cliente e interactuar de forma efectiva.

Es de suma importancia que todos los clientes seas recibidos de forma calurosa y cortés. A manera de lo posible, cada vez que el cliente visite el restaurante “La Real Cecina”, éste será identificado, saludado por su nombre y bienvenido de forma inmediata a la recepción. Es esencial que el personal encargado de la recepción recuerde los nombres de los clientes más frecuentes y los reconozca al instante. Es lo idóneo crear una estabilidad laboral para no romper la cadena de aprendizaje.

Sin embargo, esta tarea se torna difícil cuando aumenta el número de clientes frecuentes. Por ello resulta útil un sistema de CRM que identifique mediante una base de datos, que permita un fácil y rápido acceso a la información de cliente a personas como el recepcionista, brindándole un perfil del cliente y acceso a ésta información, que le facilitará el software CRM por el que opte la empresa. De ésta manera se logrará una interacción más eficaz a través de un trato personalizado.

El mesero deberá estar atento a cualquier necesidad del cliente que surja durante su visita y hará anotaciones en la tarjeta de preferencias y comentarios. Al momento del pago y facturación, el mesero deberá

entregar la tarjeta para que la nueva información sea ingresada a la base de datos, la misma operación se realizara con el libro de reclamaciones. Esta simple tarjeta nos permitirá conocer más a fondo al cliente, se debe utilizar procurando no fastidiar al cliente.

	
<i>Tarjeta de preferencias y comentarios</i>	
Nº MESA	
NOMBRE	
QUEJA	
SUGERENCIA	

Esta tarjeta aunque muestra mucha simplicidad, es de gran ayuda al momento de recopilar quejas y opiniones del comensal debe ser llenada por los colaboradores que tienen contacto directo con el cliente o en últimos casos por el comensal, sirve para subsanar errores e incrementar la base de datos.

b. Ticket de bienvenida: En una tarjeta impresa donde se agradece al cliente por haber seleccionado la empresa y lo feliz que esta la empresa y brindarle todos sus beneficios. El personal deberá colocar esta tarjeta en la mesa que el comensal elija, procurando no causarle molestias al cliente. (Ver Anexo N° 8.4).

c. Ticket de salida: El personal de “La Real Cecina”, al finalizar el servicio y a modo de una buena despedida al cliente, puede entregarle un tarjeta agradeciendo por su visita e invitándole a que retorne. A diferencia de la tarjeta de bienvenida esta llevara el nombre del cliente, puesto que ya se interactuó con él. (Ver Anexo N°8.5).

d. Tarjeta de encuestas: El objetivo de la tarjeta de encuesta es recaudar información referente al servicio y nivel de satisfacción obtenido, y de ante mano datos personales que servirán para la implementación de la base de datos.

En el momento de cobrar, se propone el uso de una tarjeta, en esta se podría presentar la cuenta en una carpeta acompañada por un bolígrafo y una tarjeta de encuesta que invite a hacer comentarios de forma voluntaria. Esta debe presentar algunas preguntas simples y fáciles de contestar, y de suma importancia es invitar a los clientes a que escriba sus comentarios en el libro de reclamaciones. El siguiente modelo de encuesta es un ejemplo de las preguntas que se le podría hacer al cliente con el fin de satisfacer sus necesidades y de obtener datos para nuestra base de datos del cliente.

Esta tarjeta es muy útil no solo para nuestros comensales frecuentes sino también para poder crear una base de datos del turista que visita la ciudad con poca frecuencia, sea nacional o internacional, este perfil que se creará nos servirá para futuros estudios y para poder emplear técnicas adecuadas para un mejor servicio.

A continuación se muestra el modelo de ficha de encuesta: Cuenta con un número específico para el mejor manejo de la base de datos, la primera parte está conformada por preguntas de carácter personal demográfico, luego sus gustos, preferencias y perspectivas, finalmente se le brinda al comensal la oportunidad de darnos su opinión para poder moldear el producto de acuerdo a sus necesidades.

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS COMENSALES DEL RESTAURANTE "LA REAL CECINA"

Querido amigo de "La Real Cecina", pensando en ti y mejorando el servicio que te brindamos, deseamos conocerte más, responde con sinceridad, necesitamos saber más de ti, por ser parte de nuestra familia.

N° () ← Asignado por el Recurso Humano

Nombre: -----
 Teléfono: -----
 Fecha de cumpleaños: -----
 Estado civil: -----
 Lugar de trabajo: -----
 E-mail: -----

DATOS DEMOGRAFICOS, PARA ALMACENAR EN LA BASE DE DATOS, Y SOBRE TODO PARA CONOCER MÁS A LOS CLIENTES.

¿Qué tipo de platillos prefiere?
 Regionales () Nacionales () Pescados, mariscos ()
 Otros.....

¿Cómo nos califica en los siguientes aspectos?

	Buena	Regular	Mala
Atención y cortesía			
Rapidez			
Variedad de platillos			
Variedad de platillos			
Ofertas y promociones			
Ambiente y limpieza			

Datos pictográficos y opiniones de los clientes que nos ayudan a una mejor interacción, enriquecen nuestra base de datos, nos ayudan a conocer al cliente para mejorar el servicio

¿Utiliza el libro de reclamos?
 Si () No ()

¿Se hizo caso a sus reclamos?
 Si () No ()

¿Cuándo fue la última vez que nos visitó?: -----

¿Le gustaría decirnos algo?: -----

Esta ficha contará con otra de la misma numeración, pero esta será llenada por el personal que atendió al cliente, con preguntas que servirán para complementar la primera ficha. Cuenta con preguntas que nos confirmarán la sinceridad con la que respondió el comensal.

En una primera instancia la encuesta será aplicada a todos los comensales, para poder identificarlos, puede aplicarse a los mismos comensales en más de una oportunidad pero aclarándole que es en caso de que tenga algún comentario o sugerencia que agregar, el personal debe tener muy clara la fecha de visita para no molestar al cliente. Posteriormente se incrementará la base de datos.

FICHA PARA EL RECURSO HUMANO	
N°	<input type="text"/>
¿LO CONOCEMOS?	SI <input type="text"/> NO <input type="text"/>
¿CON QUE FRECUENCIA NOS VISITA?	-----
¿CUAL ES EL PROMEDIO DE GASTO HOY?	-----
¿LO CONSIDERAMOS UNA CLIENTE FIEL?	-----
¿RECIBIMOS QUEJAS DE ESTE CLIENTE?	-----
¿SALIO SATISFECHO?	-----
¿SE OBSERVO SI HIZO USO DEL LIBRO DE RECLAMOS?	-----
FECHA DE VISITA:	-----

- e. **Tomas de opinión:** Según Naclares (2001), “La opinión de los comensales regionales, nacionales e internacionales es necesaria. Dentro de un mismo establecimiento deben practicarse pequeñas tomas de opinión entre los comensales ”

Es posible crear, en los momentos de menor actividad en la cocina, nuevos platos que sirvan como prueba que se den a degustar entre los

comensales. Esto contribuye a la innovación de platos, que podrían reemplazar a los menos solicitados y a mantener a los clientes habituales, para que no caigan en el cansancio del consumidor. A la vez, las tomas de opinión contribuyen a hacerle sentir a los clientes que su opinión cuenta.

- f. **Cortesías:** Si llegara a darse un imprevisto es necesario pedir disculpas al cliente y ofrecer alguna cortesía. En el restaurante “La Real cecina”, mediante la investigación se puede denotar que las quejas se enfocan en el tiempo de espera, para subsanar este punto, se le podría ofrecer un aperitivo o una entrada gratis para el momento de espera.

Las cortesías también podrían ser dadas al cliente por el mero hecho de ser VIP, a manera de agradecimiento por honrar al restaurante con su vivita. Estos aperitivos deben ser rápidos de elaborar y con un presupuesto mínimo. Eje: “Canchita Real”, Frutos secos.

g. Internet:

Redes sociales: La página en internet resulta ser una importante herramienta para publicidad y promoción. La empresa “La real Cecina”, cuenta con una página en internet, pero no está actualizada y mucho menos supervisada. Pero la empresa si cuenta con cuenta en Facebook (<https://www.facebook.com/pages/La-Real-Cecina-Chachapoyas/264144020306776?fref=ts>)

Esta también puede ser utilizada como medio de interacción e invitar al cliente a hacer comentarios, es también una buena fuente para complementar nuestra base de datos. Este medio tiene la ventaja de que es de acceso relativamente sencillo ya que la empresa cuenta con una computadora y con el servicio de internet, y el costo de su mantenimiento no es elevado. Se recomienda que la página de internet, correo y facebook, proporcione información general del restaurante, ubicación, horarios, información sobre el programa de

lealtad, promociones especiales, menús y eventos especiales, entre otros.

Correo electrónico: Al tener actualizada y supervisada la página de internet del restaurante “La Real Cecina”, los clientes más valiosos podrían optar a recibir un circular de forma semanal vía correo, en el que se ofrezca la siguiente información:

- Mensaje del propietario.
- Platos especiales de la semana.
- Información de las bebidas y/o licores nacionales y regionales.
- Recomendaciones
- Artículos de interés. (Turismo, Gastronomía, entre otros)
- Calendario de eventos.
- Recetas especiales.
- Promociones, etc.

Se recomienda enviar correo electrónico a clientes que hayan bajado su frecuencia de visita, haciéndoles saber que ha bajado su frecuencia de visita, haciéndoles saber que son extrañados e invitarles a regresar, ofreciendo ofertas si visitan el restaurante antes de cierta fecha o periodo de tiempo determinado.

El correo personal se podrá adquirir al momento de llenar las tarjetas de opinión.

h. Publicidad: La publicidad es dar a conocer al público en general es producto/servicio. La publicidad más efectiva y económica en hostelería y alimentación la hacen los mismos consumidores, la transmisión boca a boca. Para que se origine esta reacción es necesario que el producto/servicio ofrecido sea aceptado, recordado y recomendado.

(<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/publicidad-definicion-concepto.html>)

El objetivo de la publicidad es aumentar la base de clientes y como consecuencia, las ventas. El restaurante “La Real Cecina” utiliza los medios tradicionales y alternos para incrementar el número de visitas.

La publicidad debe estar dirigida a los clientes más valiosos, esto tendrá un efecto operacional en los clientes potenciales, y fomentará un incremento en la frecuencia de visita y consumo. Establecer contacto con personas influyentes e invitarlos en ocasiones a tomar una copa o degustar de platillos, es una forma económica de cultivar relaciones para el futuro.

- i. Acciones especiales en caso de imprevistos:** Resulta adecuado tener políticas y procedimientos claros en caso de imprevistos en los cuales se debe cuidar de la reputación de restaurante, la satisfacción del cliente y la relación entre ambos.

El personal de servicio debe estar capacitado para poder hacer frente a cualquier situación embarazosa.

Sin embargo existen situaciones que requieren atención y se dan cuando:

- Un cliente prueba una bebida o un platillo y lo rechaza.
- Cuando ocurren accidentes.
- Clientes ebrios.
- Hay una mesa bulliciosa, que molesta a los otros comensales.
- Que los clientes requieran privacidad.
- Hay problemas con la tarjeta o el cliente puede pagar.

4. **Moldeo o adaptación:** Este paso consiste en moldear o adaptar el producto o el comportamiento del restaurante según las necesidades y deseos de un cliente en particular.

Se trata de mejorar como proveedor de satisfacción al cliente las expectativas del cliente y sobre pasarlas cada vez que éste visite el restaurante, haciendo uso de todo conocimiento e información recolectada a cada momento con CRM para agregar valor al producto y su entrega.

4.1 Estrategia de moldeo:

a. Adaptación del plato: Constituye en hacer adaptaciones en el plato a manera de que satisfaga mejor el gusto del cliente. La sugerencia es apta para los siguientes casos: guarnición, preparación, omisión o adición de algún ingrediente, el término de cocción, entre otros.

b. Peticiones especiales: Podrían ser, una mesa en particular, la necesidad de una silla alta, una botella de algún licor, entre otros.

c. Presentación: La presentación de los alimentos es un elemento clave para la imagen del restaurante. Una vez que el comensal haya hecho su selección del menú, es tarea del equipo de cocina asegurarse de que sobre pase sus expectativas haciendo uso de elementos sorpresa.

Para mejorar el aspecto del plato es menester seguir tres pasos: Servir los alimentos y bebidas a temperatura adecuada, la comida debe lucir nítida y atractivamente preparada, los platos deben estar relucientes y limpios, y alimentos adecuadamente cocinados.

Resulta ingenioso hacer uso de técnicas contemporáneas y autónomas para el decorado y preparación de platos que agreguen

valor al producto. Un plato adecuadamente presentado debe contar con las siguientes características: Contraste, armonía y simplicidad.

d. Diseño del menú: El menú resulta una importante herramienta de publicidad. Los menús varían según el restaurante. Para el caso del restaurante “La Real Cecina”, es un menú formal, digitado a computadora, encuadrado con una pasta alusiva a la imagen de la empresa. Cada platillo transmite un mensaje diferente al cliente y genera expectativas, por lo que debe reflejar la imagen del establecimiento.

Es importante la introducción de nuevos platillo, para así sorprender a los clientes de nuestra base de datos CRM, con algo nuevo en cada visita. Cabe resaltar el impacto de la cocina creativa y de la autoctonía de “La Real Cecina”, el uso de innovaciones y renovaciones de ofertas da excelentes resultados para evitar descensos.

Los mozos deben jugar un papel de asesor cuando presente el menú y notificar a los comensales sobre los platillos y bebidas para aumentar la facturación. No se trata solo de vender platos sino de vender mejor.

La comida debe ser de alta calidad, preparada con los mejores ingredientes; debe estar apropiadamente cocinada y condimentada; y debe ser llevada y presentada a la mesa del comensal de la forma apropiada, esta es nítida y atractivamente arreglada; para que en su mente se forme una percepción positiva. Un plato con buen contraste de texturas y colores comunica un mensaje que la comida tendrá un buen sabor.

La calidad de los platillos debe ser consistente. Sin embargo, en el área de elaboración se deberá diseñar un menú y hacer innovaciones con este, rotando y creando nuevo platillos que sobrepasen las expectativas del comensal para asegurar el éxito de su negocio a

largo plazo. Es imperativo recordar que como cualquier producto o servicio, el restaurante tiene una curva de desarrollo. Al pasar a la etapa de crecimiento y llegar a la cúspide, el restaurante debe innovar para evitar pasar a la etapa de descenso o decadencia. El no innovar tiene como consecuencia el cansancio del consumidor, que al no encontrar platos diferentes dejara de frecuentar el lugar.

Las tendencias del mercado tienden a moldear la industria y mueven a la gerencia y a la empresa en conjunto a innovar. Se inventan nuevos platos y se abren nuevos restaurantes, pero al final un aspecto clave en la operación del restaurante es el nivel de servicio. Si la "Real Cecina" desea ser una empresa eficaz debe tener la capacidad de ofrecer aquel tipo de servicio que haga al comensal sentirse cómodo, que convierta el comer fuera de casa como objeto de disfrute y que cree lealtad a través de la confianza y el compromiso, generando así una buena relación y mayores utilidades. Para ello debe tener conocimiento del concepto de servicio y sus características.

VI. DISCUSIÓN

La atención que se le presta a la satisfacción del cliente durante estos últimos años, ha sido muy alta, dada la importancia de este concepto, que es entendido como un antecedente de la fidelidad del cliente y desde los orígenes del marketing, ha sido considerada también, como el factor determinante del éxito en los mercados.

Hoy en día, los productos y servicios no sólo tienen que ser aptos para el uso que se les ha asignado, sino que además tienen que igualar e incluso superar las expectativas que los clientes han depositado en ellos. El objetivo que tiene esta investigación es la fidelización del cliente de la empresa de restauración “La Real Cecina”, que al igual que otras empresas, está muy vinculada con las ideas de calidad y servicio, ya que mediante su combinación se genera un círculo en el que la satisfacción crea fidelidad, la fidelidad produce nuevas ventas a un menor costo, lo que aumenta consecuentemente la rentabilidad de la empresa, lo que permite mejorar el servicio. En numerosos servicios, la esencia de la práctica comercial es, o debería ser, el desarrollo de relaciones duraderas y de valor con los clientes. (Bejou 1998). Es decir, la promoción de clientes verdaderamente leales, satisfechos y comprometidos con la relación, y dispuestos a mantenerla en el futuro y a recomendarla a los demás.

A lo largo del marco teórico, se observa diversos puntos de vista acerca de la conceptualización y de las herramientas que se pueden utilizar para mejorar la calidad de servicio, sin embargo todas concuerdan en un patrón en común, que es el enfocarse en el cliente de una manera más puntualizada.

Titus Lam,(2012), en su investigación “CRP, agregando valor a la operación de un restaurante a través de la mercadotecnia de relaciones”, nos dice que es necesario atender aspectos como la

necesidad de cambiar las expectativas del cliente y esto radica en darle más de lo que inicialmente esperaba, esto se logra a través del conocimiento del clientes, todo esto acorde y con objetivos similares a los de la presente investigación, CRM busca acercarse a los clientes frecuentes, conocer sus verdaderas necesidades para poder anticiparnos a estas y brindarle servicio de calidad.

Al igual que **Taype Cruzado, (2006)**, en su investigación **“Análisis del nivel de satisfacción de los turistas con la calidad de los servicios en restaurantes”**, la presente investigación no solo quiere brindarle a la empresa “La Real Cecina” parámetros para poder acercarse a sus clientes sino que la investigación permite conocer el nivel de satisfacción de los clientes, así también facilitará a la empresa y a estudios futuros, información real y actual de las expectativas y percepciones de los comensales respecto a las mejoras que se deben hacer en el servicio.

A nivel local **Tuesta Reyna (2009)** con su investigación **“Herramientas de calidad y su aplicación en los servicios de restaurantes de 4 tenedores”**, comprende y expone que, permanecerán en el mercado aquellas empresas que tengan mejoramiento permanente en la calidad de servicio que brinden, busca también, conocer el grado de satisfacción que tienen los clientes en el rubro de restaurantes.

Discrepa con la presente investigación puesto que tan solo describe herramientas y técnicas de calidad que son indispensables para el mejoramiento tanto del producto como del servicio, y demuestra que en la ciudad de Chachapoyas no existen restaurantes de 4 tenedores, quedando así como una simple asimilación de conceptos, esta investigación le brinda al restaurante “La Real Cecina” pasos y técnicas a tener en cuenta para mejorar la calidad en los servicios, conocer y fidelizar al cliente y con esto tener mayor rentabilidad.

Como lo mencionan los antecedentes, la calidad en el servicio, se logra cuando la empresa es capaz de ofertar no sólo un servicio

central que alcanza las expectativas de calidad de los clientes, sino cualquier servicio periférico, y por tanto adicional. Es así como la satisfacción del cliente se verá afectada positivamente, obteniendo valor de la relación, de modo que, probablemente, adoptara una postura emocional más próxima al restaurante, en este caso “La Real Cecina”, confiando en la capacidad que tiene esta para desarrollar su actividad empresarial y confiando en sus buenas intenciones. Ésta es la forma en que un cliente puede convertirse en leal desde una perspectiva actitudinal, contribuyendo a incrementar los beneficios del restaurante. El valor fundamental para el restaurante, es la percepción que tenga el comensal sobre los platos y el servicio que este ofrece, dado que a veces no coincide con lo que la empresa cree estar ofreciendo, por lo tanto esta investigación pretende también centrarse en esta perspectiva, el valor percibido por el cliente.

Los puntos más precisos en el análisis de datos recopilados de la presente investigación, pueden determinar que la calidad de servicio prestada por los restaurantes “La Real Cecina” de la ciudad de Chachapoyas, no satisface por completo las expectativas del cliente, es decir es algo deficiente, caso muy común en los restaurantes de la ciudad. En el restaurante “La Real Cecina”, el ambiente es tranquilo pero muy pequeño para cubrir la capacidad de la clientela, la estructura es rústica y con decoración alusiva a los recursos turísticos de la región, los puntos en los que se encuentra más deficiencia es referente al trato, el servicio de los mozos, la sazón de los platos a servir y otros aspectos como el tiempo de espera, que poco a poco desaniman al cliente y este opta por ir a otro local. El restaurante en mención considera que el cliente es el soporte de este negocio se le debe tratar bien y brindar todo lo necesario para que su estadía sea placentera y opte por regresar otra vez, es decir debemos procurar brindarle, servicio de calidad y para esto, *Customer Relationship Management* que es la estrategia que se propone en esta investigación, llevará mucho más allá del éxito al restaurante ya

que no creará una buena impresión al instante sino que fortalecerá las relaciones con el cliente a largo plazo.

Investigaciones revisadas, que tomaron el tema de servicios y calidad, reconocen la importancia del valor percibido como una forma de evaluación de servicio superior, sin embargo pocos trabajos persiguen investigar la naturaleza precisa de su contenido, y concretamente, en el ámbito turístico, las investigaciones se centran en la medición del valor percibido global de la compra, donde el turista evalúa no solo la experiencia turística sino también la experiencia de compra.

La mayoría de las investigaciones destacan dos grandes dimensiones en el campo de la calidad en prestación de servicios. Por un lado los beneficios que recibe el cliente cuando adquiere nuestro buen servicio y, por otro lado, los sacrificios que esto supone para la empresa, algunos consideran que se pueden medir y otros que no es posible la medición directa, sin embargo debemos dejar de sumergirnos en términos teóricos y destacar que el valor no es un fin en sí mismo, ya que lo que persigue es que a través de la creación de valor se aumente la fidelidad de los clientes y con esto aumente la rentabilidad financiera y posicionamiento de la empresa.

“Las relaciones” duraderas, son las que establecerá el restaurante y sus clientes. La elevada interacción que la empresa tenga con los clientes le posibilitará atenderlos de un modo individualizado, personalizado y contribuyendo a un ambiente de confianza en la relación. El compromiso afectivo pone en manifiesto el deseo del cliente de mantener la relación, concediendo a la empresa un mayor margen de confianza para responder a la actuación de la competencia. El vínculo entre el comensal y la empresa no se basa únicamente en motivos económicos también se asocian el compromiso afectivo con el deseo de continuar una relación a causa del efecto positivo hacia este.

La presente investigación “El Customer Relationship Management como herramienta para mejorar la calidad de servicios en el restaurante La Real cecina” a diferencia de otras investigaciones evita ser un simple conglomerado de conceptualizaciones en el tema de servicios y fidelidad, sino que, muestra paso a paso estrategias que la empresa debe seguir para mejorar la calidad en sus servicios, conocer y fidelizar a sus clientes y sobre todo mantenerse estable en el mercado.

VII. CONCLUSIONES

- El restaurante “La Real Cecina”, es una empresa en grandes vías de desarrollo, con una marca posicionada, debe comprender la importancia de obtener toda la información posible referente a sus clientes, desde sus datos personales, familiares, laborales y necesidades ya que estos datos, si se manejan de forma correcta, constituyen una ventaja competitiva determinante a la hora de ofrecer nuevos productos, otros servicios, logrará establecer su segmento de mercado, y mejorar la calidad de servicio.
- La presente propuesta resalta los beneficios de la estrategia Customer Relationship Management sobre todo resaltando la importancia en la interacción con el cliente y la calidad en el buen servicio.
- Es necesario recordar que en esta investigación se presentó de manera detallada el concepto de CRM como una estrategia de negocios más que en su manera tecnológica, pues al tratarse de una herramienta administrativa y de gestión era importante un estudio a detalle.
- La empresa “La Real Cecina” debe entender que CRM no es un software, es una estrategia de negocio, no es necesario contar con un software costoso es suficiente con herramientas estándar de informática como Excel, Access o también mediante el uso de agendas o archivos que se encuentren actualizados constantemente que permita encontrar información del cliente y poder hacer un correcto uso de estos.
- La herramienta CRM MICROSOFT DYNAMICS, es solo una idea que se le presenta al restaurante “La Real Cecina”, la

empresa puede escoger el software que más se adecue a sus necesidades y economía.

- Contar con información de los clientes potenciales del Restaurante “La Real Cecina” lograremos que dicha información sea una ventaja competitiva que nos permita tomar decisiones adecuadas y en el futuro tener buenas utilidades y sobre todo brindarle excelente servicio a nuestros comensales.
- La propuesta CRM en el restaurante es un proceso largo y empieza cuando la empresa decide cambiar las estrategias anteriores y hace girar todo alrededor del cliente, ya que el objetivo deseado es “Clientes Fieles”.
- Con esta propuesta, el restaurante “La Real Cecina”, podrá mejorar su servicio, conservar y conseguir más clientes, y de esa manera permanecer en el mercado competitivo como lo viene haciendo.
- A lo largo de la investigación se ha logrado identificar la percepción que tiene el cliente acerca del producto y del servicio que brinda el restaurante “La Real Cecina”. De esto podemos determinar que en general, el servicio que brinda esta empresa procura llenar sus expectativas. Además si la empresa en mención decide con la aplicación de ésta propuesta podrán minimizar costos en mediano plazo y así maximizar la productividad y las utilidades.

VIII. RECOMENDACIONES

- En un futuro trabajo se podría concluir la implementación del software CRM con profesionales en la materia como ingenieros en informática.
- Se sugiere un periodo de prueba antes de implementar el sistema a la operación del restaurante.
- Se recomienda la implementación gradual de las estrategias sugeridas para asegurar la asimilación del cambio y evitar choques en la cultura organizacional.
- Es recomendable capacitar a todo el personal del restaurante en temas básicos de calidad de servicio.
- Para implementar un CRM no solo se debe entender claramente todo lo que conlleva, sino tener bien claro el objeto por el cual se va a llevar a cabo.
- Es de vital importancia que el estado promueva acciones para que empresas como “La Real Cecina” se puedan desarrollar, pues éstas, son consideradas como el medio que genera más ingresos al Estado.
- Se recomienda a la gerencia de la empresa la creación de una página web que sea supervisada frecuentemente, ya que este proceso facilita el almacenamiento de datos del cliente.
- Se recomienda a la empresa tener en cuenta las estrategias de interacción ya que le servirán no solo para los clientes fieles sino, también para atraer y recuperar clientes.
- A la administración de la empresa se le recomienda partidas presupuestarias para la programación, ejecución y control de la herramienta CRM.

IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

9.1 LIBROS:

- Bose, Ranjit (2002), "Customer Relationship Management: Key Components for IT Success," Industrial Management + Data Systems
- Gibbert, Michael, Marius Leibold, and Gilbert Probst (2002), "Five Styles of Customer Knowledge Management European Management Journal, 20 (Oct).
- Naclares, José (2001), "Marketing y Planificación para restaurantes". Thomson Editores, Paraninfo S.A, España
- Parasuraman, A. (1982), "The Marketing Concept can Aid, Not Erode, Business Efficiency.
- Payne, Adrian, David Ballantyne, and Martin Christopher (2005), Development and use of the "Six Markets" Model," European Journal of Marketing.
- Stanley A. Brown, (2001), CRM - Customer Relationship Management: Makron Book do Brasil Editora Ltda. Brasil.

9.2 PÁGINAS WEB

- <http://www.informatica-hoy.com.ar/software-crm/Aplicaciones-practicas-de-CRM.php> (30, Agosto, 2013 15:30hrs.)
- http://www.ehowenespanol.com/crm-turismo-hechos_53986/ (11, Abril, 2013 11:15 hrs)
- <http://www.bdigital.unal.edu.co/1128/1/marthaceciliahernandezmejia.2008.pdf> (31, Julio, 2013 11:10hrs)
- <http://www.tesis.ufm.edu.gt/pdf/3205.pdf> (19, Abril, 2014, 12:29 hrs)
- http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4481/suarez-estrategiacrm-empresaserviciosmza.pdf (1, Agosto 2013, 16:15 hrs)
- <http://repositorio.utm.edu.ec/bitstream/123456789/2327/1/TESIS%20DEL%20CRM.pdf> (5, Agosto, 2013 23:15hrs)
- <http://repositorio.ulead.edu.ec/bitstream/26000/327/1/T-ULEAM-08-0014.pdf> (21, Abril, 2014, 15:00 hrs.)
- <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/4645/1/UPS-CT002636.pdf> (21, Abril, 2014 14:30 hrs.)
- <http://www.bdigital.unal.edu.co/1128/1/marthaceciliahernandezmejia.2008.pdf> (3, Mayo, 2014 10:35 hrs.)

9.3 TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN

- **CRP- Customer Relationship Program, agregando valor a la operación de un restaurante a través de la mercadotecnia de relaciones (Carlos Andrés Titus Lam GUATEMALA 2012) Universidad Francisco Marroquín**
- **Análisis del nivel de satisfacción de los turistas con la calidad del servicio en los restaurantes de la provincia de Piura. (Tesis - Taype cruzado, Cinthia Gisella)**
- **Herramientas de Calidad y su aplicación en los servicios de Restaurantes de 4 tenedores (Examen de Suficiencia - Bach. Luis Miguel Tuesta Reyna, Chachapoyas 2009).**

X. ANEXOS

10.1 FICHA DE ENCUESTA

UNIVERSIDAD NACIONAL

TORIBIO RODRIGUEZ DE MENDOZA DE AMAZONAS

Encuesta dirigida a los comensales que visitan el restaurante “La Real Cecina”, para determinar el grado de satisfacción del cliente.

1. Edad.....

2. Género.....

3. Procedencia:

4. ¿El menú del Restaurante la “Real Cecina” le parece amplio y variado?

Si

No

5. ¿El tiempo de espera para ser atendido y servido le parece?

Muy rápido

Rápida

Lento

6. ¿La presentación de los meseros en cuanto a limpieza, vestimenta y orden le parecen?

Adecuada

Regular

Inadecuada

7. ¿La actitud y el trato de los meseros al momento de de la recepción y de atenderlo, le pareció?:

Muy buena

Bueno

Regular

Mala

8. ¿En relación con la porción ¿el precio es correcto?

Si

No

9. ¿La infraestructura interna y externa del restaurante le pareció?

Agradable

Regular

Desagradable

10 ¿Con qué frecuencia visita este restaurante?

Diario

Semanal

Mensual

Primera vez

UNIVERSIDAD NACIONAL

TORIBIO RODRIGUEZ DE MENDOZA DE AMAZONAS

Encuesta dirigida a los trabajadores del restaurante "La Real Cecina", para determinar el grado de satisfacción del cliente. Por favor marque con un aspa o conteste de ser necesario.

1. Edad.....

2.- Género.....

3. Nivel de instrucción:

Primaria Secundaria Superior Ninguna

4. ¿Cuál es su trabajo en el restaurante?

.....

5. ¿Cuánto tiempo trabaja en el restaurante?

.....

6. ¿Está satisfecho con su trabajo?

Si No

¿Por qué?

7. ¿Conoce las estrategias y/o planes que tiene la empresa para su mejora?

Si No

8. ¿Tiene alguna especialización en restaurantes?

Si No

9. ¿Recibe capacitaciones?

Si No

10. ¿En qué temas?

.....

11. ¿Qué entidad o que persona lo capacito?

.....

12. ¿Con quién encuentra dificultades en su trabajo?

Dueño Administrador Compañero de trabajo Clientes
Otros.....

13. ¿Cuál es su mayor problema con el cliente?

.....

14. ¿Cómo puede usted mejorar la situación de estos problemas?

.....

15. ¿Consideras que la buena atención al cliente, es la clave para el éxito de esta empresa?

Si

No

¿Por qué?

16. ¿Existen los clientes que visiten con mucha frecuencia el local, es decir clientes fieles?

Si

No

17. ¿La atención y servicio que tienes con los clientes fieles y con los clientes nuevos es?

Mejor para los clientes fieles

A todos por igual

Mejor a los clientes nuevos

18. ¿Tiene conocimientos básicos en informática?

Si

No

19. ¿Consideras que el uso de tecnología y la creación de una base de datos de cliente servirá para mejorar el servicio y tu trabajo?

Si

No

¿Por qué?.....

¡MUCHAS GRACIAS!

10.2 Ficha de entrevista a la propietaria del Restaurante “La Real Cecina”

UNIVERSIDAD NACIONAL

TORIBIO RODRIGUEZ DE MENDOZA DE AMAZONAS

Encuesta dirigida a la propietaria del restaurante “La Real Cecina”. Por favor marca con aspa(x) la respuesta que creas adecuada, o responde de ser necesario.

1. **Nombre:**.....
2. **¿Este Restaurante está debidamente registrado, forma parte de algún gremio?**
.....
3. **¿Recibe capacitaciones para mejorar la calidad de servicio en su restaurante?**
.....
4. **¿Quien lo capacita y con qué frecuencia?**
.....
5. **¿Capacita a sus trabajadores?**
.....
6. **¿Tiene motivaciones y/o incentivos con sus trabajadores?**
.....
7. **¿Se siente satisfecha con el trabajo que realizan sus colaboradores?**
Si No
8. **¿Qué servicios presta el establecimiento?**
.....
9. **¿En qué cree usted que se fija la gente antes de entrar en su local?**
.....

10. ¿Estás satisfecho con la demanda actual de productos?

Si

No

11.- ¿Qué tipo de publicidad ha realizado para dar a conocer su negocio?

.....

12.- ¿Qué haría para mejorar la situación actual del Restaurante?

.....

13.- ¿Utiliza usted algunas herramientas de marketing para la mejora la calidad de servicio de su empresa?

Si

No

¿Cuáles?.....

14.- ¿Considera que un plan de marketing o el uso de tendencias modernas le sean útiles para su empresa?

Si

No

¿Por qué?.....

15.- ¿Escucho o sabe usted lo que es el Customer Relationship Management (CRM)?

Si

No

16.- ¿Le gustaría saber y mejorar la calidad de servicio de su local con esta técnica de marketing?

.....

¡MUCHAS GRACIAS!

10.3 FOTOGRAFIAS

Entrevista a la propietaria del restaurante “La Real Cecina”

Fotografía N° 01



Fuente: Propia

Trabajadores del restaurante “La Real Cecina” respondiendo la encuesta

Fotografía N° 03



Fuente: Propia

Aplicación de encuestas a los comensales del restaurante “La Real Cecina”

Fotografía N° 05



Fuente: Propia

10. 4 EJEMPLO DE TICKET DE BIENVENIDA:

Orgullo y tradición de mi tierra en



SUS AMIGOS DE “LA REAL CECINA” LE DAN LAS GRACIAS POR SU PREFERENCIA Y SU VISITA, ES UN PLACER ATENDERLO. ESTAMOS A SUS ÓRDENES ...!!

JR. HERMOSURA N° 676
TELÉFONO: 041 - 477469/RPM #840669

www.realcecina.com

CHACHAPOYAS - PERU

10.5 EJEMPLO DE TICKET DE SALIDA:

Orgullo y tradición de mi tierra en



Sr. (a) (es).....

GRACIAS POR SU VISITA, ESPERAMOS
QUE ESTÉ SATISFECHO CON EL SERVICIO
QUE LE BRINDAMOS, ESTAREMOS
FELICES CON SU RETORNO.
SUS AMIGOS DE: "LA REAL CECINA"
CONTACTENOS EN: FACEBOOK LA REAL
CECINA

JR. HERMOSURA N° 676
TELÉFONO: 041 - 477469/RPM #840669

www.realcecina.com

CHACHAPOYAS - PERU

Fuente: Propia.