



DEPARTAMENTO DE POSGRADOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

*“Propuesta de un modelo de gestión para restaurantes de lujo
de la ciudad de Cuenca, basado en la Administración de
Relaciones con los Clientes”*

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de
Magister en Administración de Empresas

Autor:

Ing. Boris Quinde Maldonado

Directora:

Magister Ximena Moscoso

Cuenca, Ecuador

2010

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi hijo Nicolás, quien será mi motivador para continuar creciendo personalmente y profesionalmente. No puedo dejar a un lado a mi familia y de manera especial a mi esposa, mi mamá y mi tía Filita, quienes con su amor y apoyo incondicional, han hecho franqueable el camino para llegar a esta meta.

Boris

AGRADECIMIENTOS

Agradezco en primer lugar a Dios por darme nuevamente la oportunidad de seguirme preparando profesionalmente; a mi Directora de Tesis: Máster María Ximena Moscoso Serrano, quien con sus conocimientos y experiencia me ha guiado en el desarrollo de la presente tesis; y finalmente, a todas las personas que de una u otra manera aportaron en el desarrollo de este documento.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTOS	III
ÍNDICE DE CONTENIDOS	IV
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES Y TABLAS	IX
ÍNDICE DE ANEXOS	X
RESUMEN	XI
ABSTRACT	XII
INTRODUCCION	1
CAPÍTULO I	3
1. ANÁLISIS DEL SECTOR DE LOS RESTAURANTES DE LUJO DE LA CIUDAD DE CUENCA	3
1.1 SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR DE RESTAURANTES DE LUJO	4
1.1.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter	4
1.2 TENDENCIAS DEL SECTOR RESTAURANTES DE LUJO	10
1.2.1 Tendencias en la ciudad de Cuenca	10
1.2.2 Tendencias Internacionales	13
1.3 PRODUCTOS QUE OFERTA EL SECTOR DE RESTAURANTES DE LUJO	15
1.4 TECNOLOGÍA UTILIZADA EN EL SECTOR DE RESTAURANTES DE LUJO	16
1.5 ANÁLISIS FORD DEL SECTOR DE RESTAURANTES DE LUJO	18
1.5.1 Fortalezas	18
1.5.2 Debilidades	19
1.5.3 Oportunidades	19
1.5.4 Riesgos	20

CAPÍTULO II **21**

2. FUNDAMENTOS DEL CRM	21
2.1 CONCEPTOS DE CRM	21
2.2 PRINCIPALES GRUPOS DE APLICACIONES EN CRM	22
2.2.1 Administración de contactos y cuentas	23
2.2.2 Ventas	24
2.2.3 Mercadotecnia y ejecución	25
2.2.4 Servicio y apoyo al cliente	25
2.2.5 Programas de retención y lealtad	26
2.3 FASES DEL CRM	27
2.3.1 Adquirir	27
2.3.2 Incrementar	27
2.3.3 Retener	28
2.4 TIPOS DE CRM	29
2.4.1 CRM operativo	29
2.4.2 CRM analítico	29
2.4.3 CRM colaborativo	30
2.4.4 CRM basado en portales	30
2.5 CARACTERÍSTICAS DEL CRM	31
2.5.1 Estrategia	32
2.5.2 Objetivos y procesos	32
2.5.3 Manejo de la Información	33
2.5.4 Uso y adopción	34
2.5.5 Tecnología	35
2.6 EXPERIENCIAS DE EMPRESAS QUE HAN IMPLEMENTADO CRM EN LATINOAMÉRICA	35
2.6.1 Banco de Guayaquil (Ecuador)	36
2.6.2 Grupo Financiero Bital (México)	38
2.6.3 Agroindustria Tabacal (Argentina)	38
2.6.4 Bancolombia Sucursal Virtual (Colombia)	40
2.6.5 Fracasos al implementar CRM	41

CAPÍTULO III **44**

3. MARKETING DE SERVICIOS	44
----------------------------------	-----------

3.1 FUNDAMENTOS DE MARKETING DE SERVICIOS	44
3.1.1 Conceptos generales	44
3.1.2 Definición de servicio	46
3.1.3 Características de los servicios	47
3.1.4 Clasificación de los servicios	49
3.1.5 Mix de marketing de servicios	53
3.2 INNOVACIÓN Y DISEÑO DE SERVICIOS	55
3.2.1 Tipos de innovaciones de servicio	55
3.2.2 Etapas del diseño de un nuevo servicio	57
3.2.3 Elaboración de planos de servicio	60
3.2.4 Diez sugerencias para el <i>management</i> del diseño	64
3.3 EVIDENCIA FÍSICA Y AMBIENTE DE SERVICIO.	67
3.3.1 Funciones y objetivos de la evidencia física	67
3.3.2 La influencia del soporte físico en la percepción de los clientes	69
3.3.3 Funciones estratégicas del ambiente de servicio	72
3.4 DISTRIBUCIÓN DE SERVICIOS	75
3.4.1 Definiciones de canales de distribución	75
3.4.2 Niveles de canal	76
3.4.3 Desafíos en la distribución de servicios	77
3.5 COMUNICACIÓN DE SERVICIOS.	78
3.5.1 La función de las comunicaciones de marketing	78
3.5.2 Herramientas de Promoción	78
3.5.3 Definición de los objetivos de comunicación	82
3.5.4 Desafíos de la comunicación de servicios	84
3.5.5 Abordar la intangibilidad del servicio	86
3.5.6 Manejo de las expectativas de los clientes	87
3.6 FIJACIÓN DE PRECIOS DE LOS SERVICIOS	88
3.6.1 Enfoques para la fijación de precios de servicios	88
3.6.2 La función de los costos no monetarios	90
3.6.3 Significado de valor percibido	91
3.6.4 Estrategia de fijación de precio cuando el cliente quiere decir “valor es todo lo que quiero en un servicio”	93
3.6.5 Objetivos del precio	94
3.7 MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN	96
3.7.1 Conceptos de satisfacción	96

3.7.2 Características de un sistema de medición de satisfacción	96
3.7.3 Métodos de investigación de satisfacción	98

CAPÍTULO IV **102**

4. MARKETING RELACIONAL Y DIRECTO	102
4.1 FUNDAMENTOS DEL MARKETING RELACIONAL	102
4.1.1 Conceptos de Marketing Relacional	102
4.1.2 La evolución de las relaciones con el cliente	102
4.2 METAS DEL MARKETING RELACIONAL	104
4.3 CONSTRUCCIONES DE RELACIONES CON EL CLIENTE	105
4.3.1 Provisión de un servicio central	106
4.3.2 Barreras para el cambio	106
4.3.3 Lazos de relación	108
4.4 VALOR DE LAS RELACIONES CON EL CLIENTE	111
4.4.1 Cómo determinar el valor de cada cliente	111
4.4.2 Crear lealtad del cliente y su retención	113
4.4.3 Aumentar la participación del cliente	113
4.4.4 Crear relaciones adecuadas con los clientes correctos	113
4.4.5 Capas de rentabilidad: la pirámide del cliente	115
4.5 FUNDAMENTOS DE MARKETING DIRECTO	117
4.5.1 Conceptos de marketing directo	117
4.5.2 Características de marketing directo	117
4.5.3 Diferencias entre marketing directo y la publicidad	118
4.6 VENTAJAS DEL MARKETING DIRECTO	119
4.7 FORMAS DE MARKETING DIRECTO	121
4.7.1 Marketing telefónico	121
4.7.2 Marketing por correo directo	121
4.7.3 Marketing por catálogo	122
4.7.4 Marketing de respuesta directa por televisión	123
4.7.5 Marketing en quioscos	123
4.7.6 Marketing por correo electrónico	124
4.7.7 Mensajes a celulares	125
4.8 MARKETING EN LÍNEA	125
4.81 Ventajas del marketing en línea	126

4.9 ASPECTOS ÉTICOS DEL MARKETING DIRECTO	127
4.9.1 Privacidad de las personas	127
4.9.2 Aspectos éticos y sociales relacionados con los sistemas	127
CAPITULO V	129
5. PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN	129
5.1 ADMINISTRACIÓN DE CONTACTOS Y CUENTAS	129
5.1.1 Finalidad de los datos del cliente	131
5.1.2 Niveles de acceso a la información	133
5.2 VENTAS	136
5.2.1 Ventas dentro del restaurante	136
5.2.2 Catering	137
5.3 MERCADOTECNIA Y EJECUCIÓN	139
5.3.1 Estrategias de marketing relacional	140
5.3.2 Estrategias de marketing directo	144
5.4 SERVICIO Y APOYO AL CLIENTE	148
5.4.1 Plano de servicio de un restaurante de lujo	149
5.4.2 Como proveer un gran servicio	150
5.4.3 Decálogo de actitud hacia el cliente	152
5.4.4 Servicio de valor agregado	153
5.5 PROGRAMAS DE RETENCIÓN Y LEALTAD	158
5.5.1 Beneficios de la fidelidad del cliente	158
5.5.2 Estrategias de fidelización	160
CONCLUSIONES	162
RECOMENDACIONES	164
BIBLIOGRAFÍA	166
ANEXOS	170

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES Y TABLAS

Ilustraciones

<i>Ilustración 1. Las cinco fuerzas de Porter.</i>	4
<i>Ilustración 2 Restaurante Villa Rosa (estilo colonial)</i>	12
<i>Ilustración 3 Restaurante Goda (estilo formal)</i>	12
<i>Ilustración 4 The Red Sea Star</i>	13
<i>Ilustración 5 Principales grupos de aplicaciones en CRM</i>	23
<i>Ilustración 6 Como apoyan al marketing los sistemas de CRM</i>	25
<i>Ilustración 7 Las tres fases del CRM.</i>	28
<i>Ilustración 8 Características del CRM</i>	31
<i>Ilustración 9 Logo del Banco de Guayaquil</i>	36
<i>Ilustración 10 Logo Banco HSBC</i>	38
<i>Ilustración 11 Logo Tabacal</i>	38
<i>Ilustración 12 Logo Bancolombia</i>	40
<i>Ilustración 13 Portal de Servicio al Cliente.</i>	41
<i>Ilustración 14 Espectro de Tangibilidad</i>	45
<i>Ilustración 15 Mix de Marketing.</i>	54
<i>Ilustración 16 Elaboración de planos de servicio.</i>	61
<i>Ilustración 17 Plano para un servicio de estadía de una noche en un hotel.</i>	64
<i>Ilustración 18 Relación entre el diseño del ambiente físico y la marca en Movistar</i>	72
<i>Ilustración 19 Diseño del ambiente físico de Marathon Sports</i>	73
<i>Ilustración 20 Diseño del ambiente de servicio como socializador</i>	74
<i>Ilustración 21 El diseño del ambiente físico como diferenciador</i>	75
<i>Ilustración 22 Canales de marketing de bienes de consumo</i>	77
<i>Ilustración 23 Integración de las comunicaciones de marketing para crear brand equity</i>	84
<i>Ilustración 24 Cuatro significados del valor percibido</i>	92
<i>Ilustración 25 Las Metas del marketing relacional</i>	105
<i>Ilustración 26 Modelo de desarrollo de la relación con el cliente</i>	105
<i>Ilustración 27 Niveles de estrategias de relación</i>	108
<i>Ilustración 28 Lazos de los conductores de Harley Davidson</i>	110
<i>Ilustración 29 Personalización de habitaciones de Hoteles Hilton</i>	111
<i>Ilustración 30 Grupos de relaciones con los clientes</i>	114
<i>Ilustración 31 La pirámide del cliente</i>	116
<i>Ilustración 32 Quioscos de Fujifilm y Kodak</i>	124
<i>Ilustración 33 Sistema de Información físico vs sistema de información digital</i>	134

<i>Ilustración 34 Niveles de acceso de un sistema de información</i>	135
<i>Ilustración 35 Servicio de Catering</i>	139
<i>Ilustración 36 Promoción miércoles Diners</i>	141
<i>Ilustración 37 Tarjetas VIP</i>	142
<i>Ilustración 38 Lazos Sociales</i>	142
<i>Ilustración 39 Publicidad y Catálogos de restaurantes</i>	146
<i>Ilustración 40 Mapa de servicio de un restaurante de lujo</i>	149

Tablas

<i>Tabla 1 Servicios y productos de los restaurantes</i>	15
<i>Tabla 2 Tecnología utilizada por los restaurantes de lujo</i>	17
<i>Tabla 3 Diferencias entre bienes y servicios</i>	47
<i>Tabla 4 Elementos de la evidencia física.</i>	67
<i>Tabla 5 Percepción de los colores.</i>	70
<i>Tabla 6 Perfiles de los principales tipos medios</i>	80
<i>Tabla 7 Plataformas de comunicación más comunes</i>	82
<i>Tabla 8 Ventajas y desventajas de la encuesta personal</i>	100
<i>Tabla 9 Ventajas y desventajas de la encuesta telefónica</i>	101
<i>Tabla 10 Ventajas y desventajas de la encuesta por correo</i>	101
<i>Tabla 11 Diferencias entre marketing directo y publicidad</i>	118
<i>Tabla 12 Categorías de tarjetas de crédito</i>	145
<i>Tabla 13 Beneficios de la fidelidad del cliente</i>	159

ÍNDICE DE ANEXOS

<i>Anexo 1 Encuesta a Gerentes/Administradores de restaurantes de lujo</i>	171
--	-----

RESUMEN

El propósito del presente trabajo es aportar con un modelo de gestión para el negocio de los restaurantes de lujo, basada en la administración de relaciones con los clientes, en el cual se da suma importancia a las relaciones cliente - empresa, con la finalidad de lograr la fidelidad de los clientes actuales y reducir los costos de adquisición de consumidores potenciales, todo esto apoyado en teorías de marketing de servicios, directo y relacional; y el uso eficiente de la tecnología de la información.

ABSTRACT

The purpose of the present work is to provide a managerial model for fancy businesses; that is to say, luxurious restaurants, based on client-relationship management in which client and company relationships are involved; moreover, they are given such importance so that they achieve a total customer loyalty by reducing prices for potential purchase consumers. Thus, this work has been supported with service marketing theories; that is, direct and relational. In addition, the use of efficient information technology has been supplied.

Autoría

Las ideas y contenidos de esta tesis, son de exclusiva responsabilidad del autor.

Ing. Boris Quinde Maldonado

INTRODUCCION

La presente tesis tiene por objeto, presentar una propuesta de un modelo de gestión para restaurantes de lujo de la ciudad de Cuenca, basado en la administración de relaciones con los clientes como una cultura dentro de la empresa, es decir plantear una estructura de negocio enfocada al cliente, con la finalidad de llegar a satisfacer todas sus necesidades y brindar un excelente servicio. Logrando con esta filosofía la fidelidad de los clientes más rentables y disminuir los esfuerzos de atraer nuevos clientes.

Para el primer capítulo, se realizará el análisis del negocio de los restaurantes de lujo de la ciudad de Cuenca, con la finalidad de entender cómo se encuentra el mercado de este tipo de restaurantes, las tendencias de este sector, los productos que ofertan, la tecnología utilizada, para ello se empleará la herramienta de las cinco fuerzas de Porter la cual proporcionará la información necesaria para realizar el análisis FORD.

El segundo capítulo, contiene la base teórica referente a la administración de relaciones con los clientes, más conocido como CRM, que es un acrónimo en inglés, de *Customer Relationship Management*, la cual permitirá entender esta nueva filosofía de gestión orientada a los clientes, cuyo objetivo principal es fidelizarlos y reducir los costos de adquisición de nuevos consumidores. Al final de este capítulo se presentarán experiencias positivas y negativas de empresas de Latinoamérica que han optado por la implementación de este modelo de gestión.

El tercer capítulo, contiene la teoría explicativa sobre el marketing de servicios, en el cual se reseña la importancia de una buena gestión de servicios en el mundo empresarial de hoy. Es por ello que se explicará de manera detallada los siguientes elementos del marketing de servicios: Innovación y diseño, evidencia física, distribución, comunicación, fijación de precios y medición de la satisfacción, los cuales permitirán al lector de este documento tener una idea global de lo que es marketing de servicios y

podría convertirse en una guía por si se desea emprender algún negocio en el que se ofrezca algún tipo de servicio.

En el cuarto capítulo se estudiará todo lo referente al marketing relacional y marketing directo. Dentro del estudio del marketing relacional se conocerá cómo han ido evolucionando las relaciones cliente – empresa en estos últimos años, también se darán pautas de cómo construir relaciones con los clientes y el valor que éstas representan para la empresa. En cuanto al estudio de marketing directo, se iniciará con la conceptualización y características de este tipo de marketing, más adelante se presentarán las ventajas y las diferentes formas que se pueden utilizar para realizar marketing directo; y al final de este capítulo se tratarán los aspectos éticos relacionados con el derecho de la privacidad de las personas y el uso de marketing directo.

En el último capítulo de este documento, se dejará planteado el modelo de gestión de la administración de relaciones con los clientes, nutrido con toda la información obtenida en los capítulos anteriores, enmarcado en los cinco principales grupos de aplicaciones del CRM: administración de contactos y cuentas, ventas, mercadotecnia, servicio y apoyo al cliente, y por último plantear programas de retención y lealtad, haciendo que el desarrollo de este trabajo sea un aporte para la sociedad, especialmente para el sector de los restaurantes de lujo.

CAPÍTULO I

1. ANÁLISIS DEL SECTOR DE LOS RESTAURANTES DE LUJO DE LA CIUDAD DE CUENCA

Para el desarrollo de este capítulo fue necesario diseñar una encuesta (Anexo 1), para la cual se siguieron una serie de etapas, recomendadas en el libro publicado por Livio Grasso, para la planificación y realización de una encuesta. (Grasso, 2006, pág. 21)

Una vez definido el problema que se desea tratar, se procedió a preparar la entrevista que fue efectuada a los administradores de los restaurantes de lujo de la ciudad, el alcance de esta investigación comprende el total de la población de este tipo de restaurantes: 11 restaurantes en total; por lo que no fue necesario realizar el diseño de la muestra.

Para determinar cuáles son los restaurantes de lujo de nuestra ciudad se solicitó información a la Cámara de Turismo de Cuenca, la cual proporcionó un listado de once restaurantes, registrados hasta el mes de febrero de 2010, también se investigó en internet, y en la página Web de la Fundación Municipal de Turismo para Cuenca, (Fundacion Municipal Turismo para Cuenca, 2006, pág. www.cuenca.com.ec) se encontró un listado que coincidió en su mayoría con el proporcionado por la Cámara de Turismo. Los restaurantes que están dentro de éste análisis son los siguientes:

- Villa Rosa
- Creta
- Cuatro Ríos
- Rancho Chileno
- Zoe
- El Jordán
- Casa Alonso del hotel Mansión Alcazar
- El Jardín del hotel La Victoria

- Goda del hotel El Dorado
- La Cabaña Suiza del hotel Oro Verde
- Trattoria Novecento del hotel Santa Lucia

1.1 Situación actual del sector de restaurantes de lujo

Para determinar la situación actual de este sector se va a emplear el modelo de análisis de las cinco fuerzas de Porter, propuesto por Michael Porter en 1980, que estudia la rentabilidad de un mercado o un segmento de éste a largo plazo, para ello se debe evaluar los objetivos y los recursos que posee este sector frente las cinco fuerzas que rigen la competencia.

1.1.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter



Ilustración 1. Las cinco fuerzas de Porter.

Fuente (Gestión Empresarial, 2000, pág. www.dequate.com)

Poder de negociación de los clientes.- En cuanto a los clientes de los restaurantes de lujo de la ciudad de Cuenca, se podría decir que no tienen preferencias al momento de escoger un lugar refinado al cual acudir para comer, esto debido a que la mayoría de restaurantes de esta categoría ofrecen productos y servicios similares, sin embargo, no se podría generalizar

y existirán clientes que poseen un cierto grado de fidelidad por un restaurante en especial, pero al tratarse de consumos que generalmente no son cuantiosos, el poder de negociación prácticamente no existe, para este tipo de cliente.

Pero al tratarse de clientes corporativos como empresas o instituciones, se podría decir que existe un cierto grado de preferencia por algún restaurante al momento de elegir, ya que acudirán al restaurante que mejores descuentos les ofrezca, esto debido a que los montos de consumo de esta categoría de cliente son elevados, por lo que se puede alegar, que posee un cierto poder de negociación, y busca rebajas en el valor de los platos o bebidas que se van a consumir, por este motivo los gerentes de los restaurantes deben ser bastante hábiles para convenir un precio con el que el cliente esté de acuerdo y no busque otro lugar para realizar su reunión; y que el restaurante tenga un porcentaje de ganancia aceptable.

Pero de lo que más se deben preocupar los gerentes de los restaurantes es de la calidad de servicio que ofrecen y la satisfacción de sus clientes, pues un cliente insatisfecho no va a regresar al restaurante y lo que es peor va a comentar a 8 o 10 personas lo mal que le fue en ese establecimiento, provocando publicidad negativa del mismo.

Poder de negociación de los proveedores.- De la información obtenida en la pregunta número 8 de la encuesta realizada a los administradores de los restaurantes, en la que se pide que escriba el nombre de los principales proveedores del negocio, se puede deducir que ningún restaurante depende de un proveedor en particular, debido a que compran sus insumos en diferentes lugares que se los puede citar a continuación: Supermaxi, Centro de acopio Coopera, Pronaca, la Europea, Piggis, Jo Mar, Coral Río, mercados de la ciudad entre otros. Evitando la dependencia hacia un solo proveedor, con la finalidad de no tener que alterar sus precios en los platos, por afectación de terceros.

En cuanto al abastecimiento de licores, tienen la libertad de elegir entre

varios proveedores, de manera que puedan comprar diferentes marcas de bebidas y de varios países de procedencia. De acuerdo a las conversaciones mantenidas con los gerentes esto lo hacen para no depender de un solo proveedor, pues esto les limita a vender únicamente en su restaurante una sola línea de bebidas.

En conclusión se puede decir que el sector de restaurantes de lujo de la ciudad de Cuenca, no depende de ningún proveedor y por lo tanto estos no representan ninguna amenaza a este sector.

Amenazas de nuevos competidores.- El negocio de un restaurante de lujo, requiere de una inversión de capital considerable y el tiempo para recuperar esta inversión es generalmente largo, esta condición puede ser considerada como una barrera de entrada desde el punto de vista de requerimiento de capital. Esta barrera sería la más fuerte para este segmento de mercado.

Desde mi punto de vista se podrían citar dos barreras adicionales para ingresar a este negocio, la primera sería, una posible saturación del mercado, esto lo pude comprobar, cuando realizaba las entrevistas y puedo afirmar que ningún restaurante estaba ocupando su capacidad instalada en su totalidad, y esto debido a que existe una oferta de este tipo de servicio, superior a lo demandado por el mercado; claro que existen excepciones, en fechas especiales como: el catorce de febrero, el día de la madre, día del padre entre otras, existe una demanda superior a la oferta, pero sólo en estos días. En conclusión se tiene claro que el número de restaurantes de lujo en la ciudad de Cuenca es reducido, pero satisfacen la demanda actual, al ingresar un nuevo restaurante podría correr el riesgo de no llegar a tener el número de clientes que proporcionen el ingreso necesario para cubrir su punto de equilibrio. La segunda barrera es la falta de experiencia en este tipo de negocio, que provocaría una mala administración y por consiguiente insatisfacción en sus clientes, esto debido a que se debe tener un pleno conocimiento de los gustos y preferencias de

los cuencanos y los turistas nacionales y extranjeros, que prefieren los restaurantes de lujo.

Amenaza de productos sustitutos.- En el negocio de los restaurantes de lujo se podría decir que no existen sustitutos, debido a que la mayoría de ellos ofrecen el servicio de catering, es decir un completo servicio a domicilio para ocasiones especiales y eventos sociales.

Rivalidad entre los competidores.- Dentro de este sector de acuerdo a las respuestas obtenidas en la tercera pregunta de la encuesta realizada, que dice textualmente: ¿Qué restaurantes considera que son sus principales competidores?, luego del análisis de las respuestas, se puede establecer que el nombre del restaurante que se encuentra en la mayoría de las respuestas es el Villa Rosa, seguido de la Trattoria Novecento del hotel Santa Lucia, que son los referentes dentro de esta categoría y los más antiguos. Aparte de estos restaurantes por lo general citan como competidores a restaurantes de lujo y de primera que se encuentran en los alrededores del lugar en el que se ubican.

La competencia que se da entre estos restaurantes es sana, no existen medidas extremas como la de bajar el precio de sus platos para atraer más clientes o hacer mala publicidad de sus competidores. Como dijeron algunos administradores que fueron entrevistados “hay trabajo para todos”.

Las respuestas obtenidas de la encuesta en la primera pregunta que trata sobre el horario de atención que tienen los restaurantes de lujo, se pudo determinar que todos abren al público de lunes a viernes, los sábados atienden 10 restaurantes y 8 el domingo. Además se pudo determinar que los restaurantes que pertenecen a hoteles poseen una cierta ventaja, en cuanto a su horario de atención que en general es de 6 a.m. a 11 p.m., todos los días de la semana, a diferencia del resto, que abren en ciertas horas para el almuerzo y la cena, la ventaja de tener abierto todo el día no puede ser explotada en su totalidad, debido a que no todo el tiempo las

personas tienen la necesidad de almorzar o cenar, sino solo en las horas habituales.

De lo que se debe preocupar el sector de los restaurantes de lujo es de la competencia indirecta que tiene este tipo de negocio, la cual está constituida por los restaurantes de primera los cuales brindan servicios con similares características y se encuentran en un mayor número en la ciudad. Por esta situación los restaurantes de lujo han tenido que bajar sus precios para competir con los restaurantes de esta categoría, además deben emprender estrategias de diferenciación para que sus clientes los prefieran.

A continuación se cita algunos restaurantes categorizados como de primera:

- Bertuchis
- Balcón Quiteño Sport
- El Pinar del Hotel Pinar del Lago
- La Casona del Hotel Crespo
- La Fornace
- La Herradura Grill
- La Viña
- La Parrillada
- Los Molinos del Batán
- Otabe
- Pizza Hut
- Red Crab
- Raymipamba
- Sankt Florian
- Akelarre del Hotel Inca Real
- Doña Charito
- Doña Menestra
- El Maíz
- El Monarca del Hotel el Príncipe
- El Pedregal Azteca

- Sport Planet

Como se puede apreciar existen varios restaurantes de primera que ofrecen menús variados. Algunos de ellos se especializan en un cierto tipo de comida como: italiana, mexicana, mariscos, carnes, comida típica, etc., el caracterizarse por el tipo de comida tiene sus ventajas y desventajas.

Entre las ventajas se puede mencionar: que se puede lograr un cierto grado de diferenciación respecto a los restaurantes que preparan platos variados, además los restaurantes que han logrado posicionarse en el mercado han obtenido el *top of mind*, es decir, ser el restaurante que primero le viene a la mente al consumidor, como ejemplo hagamos el siguiente ejercicio: respondamos la siguiente pregunta ¿Cuándo quiere comer una pizza a qué restaurante acude?, si no me equivoco la respuesta será Pizza Hut, lograr esta clase de diferenciación permitirá a un restaurante permanecer en el mercado por mucho tiempo; otro factor positivo es reducir su competencia a restaurantes que ofertan la misma especialidad. Entre las desventajas de especializarse en un solo tipo de comida es reducir su mercado, es decir, solo acudirán clientes que prefieren ese tipo de comida, otro inconveniente es poder competir con restaurantes que ya se encuentran bien posicionados en el mercado. Por todos estos motivos los restaurantes de primera pueden ser considerados como una amenaza creciente al negocio de los restaurantes de lujo.

Con todo lo expuesto, se puede decir que ninguno de los restaurantes de lujo tiene una ventaja competitiva clara, la mayoría de ellos ofrecen precios y servicios similares. Es decir no poseen ese algo extra que los diferencie del resto.

Por ello la importancia de este estudio que proporcionará la información necesaria para establecer un modelo de negocio basado en la administración de relaciones con el cliente, que aplicado técnicamente se podría convertir en una ventaja estratégica de diferenciación.

1.2 Tendencias del sector restaurantes de lujo

Los restaurantes de lujo en general, innovan continuamente sus productos y servicios, pero estos cambios difieren de acuerdo a la demografía de la ciudad y del país en el que se encuentran establecidos y no se podría generalizar hacia donde van las nuevas tendencias. Por ello es necesario hacer un análisis de las tendencias de este tipo de restaurante en la ciudad de Cuenca y otro a nivel internacional para tener una idea global.

1.2.1 Tendencias en la ciudad de Cuenca

Con la información que fue proporcionada por los administradores de los restaurantes a manera de conversación después de haber culminado la encuesta, podría citar algunas de las tendencias o cambios que han realizado los restaurantes para poderse mantener en el negocio.

- Por lo general los restaurantes de lujo, tratan de innovar siempre sus productos y servicios, la mayoría de estas nuevas ideas son traídas por los dueños o accionistas, de otros países. Pero siempre ponen a consideración del chef del restaurante, para que analice si es viable la creación de nuevos platos.
- La mayoría de restaurantes está cambiando la manera en la que atienden a sus clientes: del estilo francés al estilo americano, que se diferencian en la forma en que los meseros proporcionan asistencia al cliente. En el servicio francés cada mesero tiene bajo su responsabilidad un número de mesas para atender y servir a los clientes; cuando un cliente se ubica en una de las mesas que no fueron asignadas a un mesero y éste le solicita su atención, el camarero en ocasiones le atiende pero de una manera displicente o llama al compañero que tiene a cargo esa mesa para que le atienda, en los dos casos, el cliente experimenta una sensación negativa del servicio que ofrece el restaurante. Mientras que en el estilo americano todos los empleados inclusive el gerente o

administrador del restaurante están pendientes de todos los clientes, de manera que el comensal sienta un ambiente acogedor y tenga la confianza de solicitar la atención de cualquier empleado del restaurante, para que le ayude con su requerimiento.

- La experiencia de los administradores de los restaurantes, les ha permitido formarse una idea de que la mayoría de los cuencanos somos costumbristas, que por lo general no nos gusta probar platos nuevos y por ello se debe ofrecer más de un plato típico de nuestra ciudad en el menú, además de los platos más representativos de otras partes del país.
- Se deben ofrecer platos de diferentes lugares del mundo para satisfacer las necesidades del turista extranjero que es más cosmopolita.
- Algunos restaurantes ofrecen platos denominados fusión, que consiste en mezclar lo mejor de las diferentes culturas culinarias utilizando los ingredientes de otras regiones o etnias, con la idea de ofrecer a sus clientes un viaje hacia lugares exóticos y lejanos a través de la mezcla de sabores. El éxito de estos platos depende de la capacidad creadora del chef del restaurante.
- Los ambientes que presentan los restaurantes de lujo, están basados en dos estilos de decoración elegantes: uno formal y otro colonial, los restaurantes que presentan la decoración colonial, explotan la imagen que presenta Cuenca al mundo como Patrimonio Cultural de la Humanidad, declarada por la UNESCO el primero de diciembre de 1999. A continuación se muestran imágenes descargadas de internet de los estilos de los restaurantes:



Ilustración 2 Restaurante Villa Rosa (estilo colonial)
Fuente: Internet



Ilustración 3 Restaurante Goda (estilo formal)
Fuente: Internet

- Hasta la fecha no existe un restaurante de lujo que presente una decoración temática o que tenga un ambiente diferente a los tratados en el párrafo anterior.

1.2.2 Tendencias Internacionales

Para establecer las tendencias de los restaurantes de lujo a nivel mundial se investigó en Internet con el uso de motores de búsqueda como google y bing. A continuación se citarán las tendencias más relevantes que se encontraron en Internet.

- Presentar decoraciones temáticas para diferenciarse del resto de restaurantes de la misma categoría, como ejemplo podemos citar el restaurante Red Sea Star que se encuentra en Israel, en el mar Rojo a 6 metros de profundidad y a 90m de la costa, en la Bahía de Eilat, con un estilo temático que se asemeja a una gran pecera con grandes ventanales, donde sus clientes pueden comer bajo el agua mientras observan a cientos de criaturas marinas en su entorno natural. (Yair, 1999, pág. www.redseastar.com)



Ilustración 4 The Red Sea Star
Fuente: Internet

- Otra tendencia es ofrecer comida Francesa, Italiana, Rusa, Japonesa, China, Española, Alemana, Argentina y de casi cualquier región del mundo, acompañada por las bebidas tradicionales de

estos países, además de los platos tradicionales del país al que pertenecen, es decir, tratar de satisfacer los gustos de todos los paladares.

- Existe una tendencia ecologista en varios restaurantes californianos considerados de lujo, que sirven agua corriente de grifo en vez del agua embotellada de marca a sus clientes, esto lo hacen con la idea de contribuir en la conservación de la energía, del medio ambiente considerando que el agua es un bien común. (Weblogs SL, 2007, pág. www.directoalpaladar.com)

- De acuerdo a un reportaje publicado en internet sobre 10 nuevas tendencias de diseño en restaurantes (Vescovi, 2009, pág. www.planetajoy.com) puedo citar lo siguiente:
 - o Tener la cocina a la vista genera más confianza en sus comensales y los chefs son los protagonistas al momento de preparar los platos.

 - o Contratar camareros exóticos, con esto me refiero que los clientes a veces buscan diversidad en el servicio, un acento diferente, un tono de piel cálido, cuerpos tonificados, en otras palabras, meseros con características diferentes a los habitantes de la localidad.

 - o Otra tendencia que ya se viene dando hace algunos años, es contratar meseros *gays*, debido a su trato delicado y amable que ofrecen al cliente.

 - o Ya no utilizar mesas bajas, no hace tanto, se impuso la moda de las mesas y los sillones bajos, e incluso los almohadones en el piso, pero la incomodidad y la dificultad de la digestión se impusieron alejando al público de las experiencias “orientales”.

- o El uso de buena música para generar un buen clima, la idea es que los tonos no contribuyan al ruido del ambiente, la tendencia es musicalizar sus espacios con tonadas suaves en donde las voces femeninas sensuales y susurrantes son protagonistas.
- o El uso de luces duras o dicroicas apuntando directamente a la mesa está fuera de moda, la nueva tendencia es utilizar luces cálidas, envolventes y ubicadas a baja altura. Teniendo en cuenta que es desagradable comer en ambientes muy oscuros.

1.3 Productos que oferta el sector de restaurantes de lujo

Los restaurantes de lujo de la ciudad de Cuenca, ofertan varios productos y servicios dentro y fuera del restaurante. Con las respuestas obtenidas en la pregunta número dos de la encuesta realizada, que hace referencia a los servicios que ofrece cada restaurante, se estableció la siguiente tabla, teniendo en cuenta que el total de restaurantes encuestados fueron once.

Servicios y Productos	# Restaurantes
Servicio de box lunch	7
Servicio a domicilio	6
Servicio de bocaditos para eventos sociales	10
Banquetes a domicilio	9
Personal de servicio	5
Organización de eventos en el restaurante	11
Organización de eventos fuera del restaurante	9
Servicio de internet (Wi-Fi)	9
Servicio de decoración de ambientes	5

Tabla 1 Servicios y productos de los restaurantes

Fuente: Encuesta realizada

Como se puede observar más de la mitad de los restaurantes ofertan servicios relacionados con la preparación de alimentos para toda clase de

eventos conocido en el medio como *catering*, esto lo hacen para ocupar la capacidad instalada en sus cocinas y ser más productivos, en ocasiones el ofrecer este tipo de servicio es mucho más rentable que solo atender a sus clientes en las horas de almuerzos y cenas.

Todos los restaurantes ofrecen el servicio de organizar eventos en sus locales, la mayoría de los clientes que solicitan este tipo de servicio son empresas o instituciones para celebrar ocasiones especiales. Los restaurantes de mayor preferencia son los que cuentan con instalaciones amplias y con una cocina con la capacidad suficiente para preparar el número de platos contratados. Algunos de estos restaurantes ya cuentan con una cartera de clientes fijos que prefieren sus servicios.

El servicio de acceso a internet inalámbrico (*Wi-Fi*) que la mayoría de restaurantes ofrece, es para satisfacer la necesidad que tienen sus clientes de estar conectados a internet y como la mayoría de celulares cuenta con acceso a conexiones *Wi-Fi*, ya no es necesario tener una computadora portátil para conectarse a internet evitando la incomodidad de colocarla en la mesa.

En conclusión se puede decir que los restaurantes de lujo de la ciudad de Cuenca, ofrecen una amplia gama de servicios, para satisfacer todas las necesidades de los clientes.

1.4 Tecnología utilizada en el sector de restaurantes de lujo

La tecnología empleada por los restaurantes de ésta categoría es la que utilizan la mayoría de negocios de este tipo, es decir utilizan programas que facilitan las ventas en el restaurante, ofrecen a sus clientes acceso a internet y poseen un portal web. Con la información obtenida en la encuesta podemos establecer la siguiente tabla en la que se enumera las herramientas tecnológicas y el número de restaurantes de lujo que las utilizan.

Herramienta Tecnológica	# Restaurantes
Servicio de internet inalámbrico	9
Uso de software desarrollado a medida	9
Posee sitio Web	8
Tarjetas de crédito	11

Tabla 2 Tecnología utilizada por los restaurantes de lujo

Fuente: Encuesta realizada

El servicio de internet inalámbrico que se ofrece a los clientes se ha convertido en algo común, en la actualidad se da acceso a *Wi-Fi* en varios negocios, inclusive el Municipio de Cuenca a través de la empresa Etapatelecom brinda servicio de internet inalámbrico gratuito en algunos parques y espacios públicos de la ciudad. Este servicio se puede considerar como un valor agregado pero no como un factor de diferenciación entre restaurantes.

La mayoría de restaurantes posee algún software que facilita la gestión administrativa, por lo general están orientados a la emisión de facturas de venta, algunos de estos programas almacenan información básica de los clientes, utilizada para no tener que solicitar nuevamente los datos del comprador, si es que ya realizó consumos en el local anteriormente.

Los restaurantes que poseen un portal Web, lo utilizan para promocionar el establecimiento colocando imágenes del lugar, de los mejores platos de su menú, de su ubicación; además presentan el menú en algunos casos con los precios de cada plato y dan información de los servicios que ofrecen.

Como conclusión, se puede decir que los restaurantes de lujo tienen a su alcance toda la tecnología que se requiere para la administración del negocio pero no la están explotando debidamente para obtener un mayor beneficio. El uso adecuado de la tecnología dentro de un negocio puede convertirse en una ventaja competitiva, debido a que apoyaría a los procesos y operaciones de negocio, además ayudaría a los empleados y administrativos en la toma de decisiones.

En los siguientes capítulos se hará una propuesta de cómo se debería utilizar cada una de las herramientas tecnológicas que están en la tabla 2, para lograr un mayor beneficio para el negocio.

1.5 Análisis FORD del sector de restaurantes de lujo

Con la información recopilada en la encuesta y en los puntos anteriores, se va a desarrollar el análisis de las fortalezas, oportunidades, riesgos y debilidades para determinar la situación actual del sector de los restaurantes de lujo, con la cual se podrá identificar las variables positivas y negativas para potenciarlas o disminuirlas. Éste análisis se enmarcará en cuatro factores: Económico, político, social y tecnológico.

1.5.1 Fortalezas

Económico	Político	Social	Tecnológico
<ul style="list-style-type: none"> - Se Necesita una inversión alta para ingresar a este negocio, lo que limita la entrada de nuevos competidores. - La mayoría de los restaurantes de lujo cuentan con varios años de experiencia en el negocio. - Están posicionados en el mercado como restaurantes de alta categoría. - El estudio de esta tesis comprende el sector de restaurantes de lujo, por lo que no es factible hacer un análisis de los estados financieros, pero se puede determinar que el valor de sus activos fijos es elevado, debido a que requieren una gran inversión para la decoración de ambientes y todo el equipamiento. 		<ul style="list-style-type: none"> - Contribuyen con la sociedad creando fuentes de empleo. - Son los lugares predilectos para momentos especiales en pareja como: declarar su amor, pedir matrimonio, festejar un aniversario, etc. - La mayoría de los restaurantes funcionan en casas antiguas remodeladas, manteniendo el patrimonio de la ciudad. - Brindan espacios acogedores para realizar eventos sociales de diferente índole. - Poseen la infraestructura necesaria para realizar eventos fuera de su local. 	<ul style="list-style-type: none"> - La mayoría de restaurantes cuenta con un programa que facilita la gestión del negocio. - Poseen portales Web para promocionar sus servicios. - Proporcionan a sus clientes acceso a internet inalámbrico.

1.5.2 Debilidades

Económico	Político	Social	Tecnología
- Los platos que se preparan en el restaurante son a la carta, no se ofrece un menú del día que es más económico y es aprovechado por la mayoría de oficinistas que tienen poco tiempo para el almuerzo, por lo que no se puede aplicar en este sector economías de escala.		- No poder identificar los clientes más rentables para el negocio para ofrecerles promociones y descuentos generando una mayor satisfacción.	- No utilizar la tecnología de manera eficiente, hace que se pierdan oportunidades de mejorar los ingresos del negocio como el identificar los clientes más rentables para realizar planes de retención y fidelización.

1.5.3 Oportunidades

Económico	Político	Social	Tecnología
. Entre los clientes de estos restaurantes existen empresarios que podrían interesarse en invertir en estos negocios.	- La declaración de Cuenca como Patrimonio Cultural de la Humanidad por la UNESCO, los restaurantes con un estilo colonial tienen mayor acogida por los turistas que desean conocer Cuenca por ésta característica. - La promoción turística del Ecuador, como la vida en estado puro, en medios de comunicación importantes como CNN Internacional, ferias internacionales de turismo, portales Web, etc., incrementará el número de turistas extranjeros. - El gobierno a través de la Corporación Financiera Nacional otorga créditos para ampliaciones de negocios hasta de un 100% del valor del proyecto con un interés del 10.5% anual. (Gobierno Nacional de la República del Ecuador, 2009, pág. www.cfn.fin.ec)		

1.5.4 Riesgos

Económico	Político	Social	Tecnología
<ul style="list-style-type: none"> - El incremento de la competencia indirecta afectaría a este tipo de negocios, si no están bien diferenciados en el mercado. - La entrada de nuevos competidores en el mercado reduciría los ingresos si no están bien posicionados en el mercado. - Un estancamiento en la economía del país afectaría a las empresas en general, disminuyendo la organización de eventos especiales en los restaurantes. - Incremento de la inflación y desempleo reduciría la afluencia de clientes a este tipo de restaurante. 	<ul style="list-style-type: none"> - Un mayor incremento de aranceles a licores y de productos importados haría que suban los precios de las bebidas y de los platos preparados con especias importadas. 	<ul style="list-style-type: none"> - El tener la categoría de lujo, puede reducir la afluencia de clientes potenciales de clase media, debido a la percepción que se tiene sobre el alto precio de los platos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dentro de la competencia indirecta existen cadenas de restaurantes que utilizan sistemas de administración de clientes que les permite hacer llegar ofertas y promociones a sus mejores clientes y también identificar a potenciales clientes captando más mercado y creando el <i>top of mind</i> en el consumidor.

CAPÍTULO II

2. FUNDAMENTOS DEL CRM

2.1 Conceptos de CRM

La administración de las relaciones con los clientes es más conocida por su acrónimo CRM que proviene de las siglas de su nombre en inglés *Customer Relationship Management*. Se pueden encontrar varias definiciones de CRM, sin embargo la mayoría de ellas se enfocan en el uso de la tecnología de la información como parte fundamental de su estructura para desarrollar mejores relaciones con los clientes, las empresas que han implementado el CRM basándose en los fundamentos de este concepto, sin modificar sus políticas, no han logrado cumplir con las expectativas propuestas en el inicio del proyecto. Para evitar los fracasos en la implementación de un CRM los negocios deben crear primero cultura organizacional enfocada en el cliente, el mismo que debe ser considerado en este nuevo concepto como el principal activo de la empresa. A continuación se sugieren algunas definiciones de la administración de relaciones con los clientes:

CRM es una filosofía y una estrategia de negocios, apoyada por un sistema y una tecnología, la cual es diseñada para mejorar las interacciones humanas en un ambiente de negocios. El hecho de ser considerada una filosofía indica que no se trata de un proyecto sino de una manera de ver y entender todo lo relacionado con las interacciones; no se incluye la palabra "cliente" en la definición para dejar abierta la posibilidad de incluir aquellos (clientes internos, externos, directos e indirectos, terceros y relacionados) que están en contacto con la empresa y no sólo los compradores de un determinado producto o servicio; en este sentido se puede hablar de la red de relaciones de valor de la empresa. (Puente & Cervilla, 2007, pág. 3)

Los sistemas CRM aportan información para coordinar todos los procesos de negocios relacionados con los clientes en las áreas de ventas, marketing y

servicio al cliente, para optimizar los ingresos, al igual que la satisfacción y retención del cliente. Esta información sirve a las empresas para identificar, atraer y conservar los clientes más redituables; proporcionar mejor servicio a los clientes existentes y, en consecuencia, incrementar las ventas. (Laudon & Laudon, 2008, pág. 64)

Conjunto de estrategias de negocio, marketing, comunicación e infraestructuras tecnológicas, diseñadas con el objetivo de construir una relación duradera con los clientes, identificando, comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades. (Gómez Vieites, 2006, pág. 165)

La actividad de diseñar y supervisar las relaciones con los clientes se denomina Gerenciamiento de las Relaciones con los Clientes. El enfoque que procura administrar la sucesión de contactos con los clientes a lo largo del tiempo, normalmente en base a la aplicación de tecnologías de información. (Fernández & Bajac, 2003, pág. 116)

Estrategia de negocio que maximiza la rentabilidad, los ingresos y la satisfacción del cliente mediante la organización de segmentos al rededor de los clientes, fomentar la satisfacción de clientes y la implementación de procesos centrados en el cliente. (Philip & Douglas, 2004, pág. 7)

La administración de las relaciones con los clientes utiliza tecnología de información para crear un sistema empresarial interfuncional, que integra y automatiza muchos de los procesos de servicio al cliente en ventas, mercadotecnia y servicio al cliente que interactúan con los clientes de una empresa. (O'Brien & Marakas, 2006, pág. 250)

2.2 Principales grupos de aplicaciones en CRM

Las aplicaciones de CRM son herramientas que facilitan una gestión integral de las relaciones con los clientes, para lograr este objetivo se realiza el seguimiento personalizado de cada cliente, analizando su comportamiento y su rentabilidad para la empresa. Las aplicaciones que conforman un CRM

pueden diferir según el autor o autores del libro que se estudie, las más comunes son: ventas, mercadotecnia y servicio; para hacer un estudio más completo también se describirá la administración de contactos y los programas de retención.



Ilustración 5 Principales grupos de aplicaciones en CRM
Fuente: (O'Brien & Marakas, 2006, pág. 250)

2.2.1 Administración de contactos y cuentas

La administración de relaciones con los clientes ayuda a capturar y dar seguimiento a información relevante acerca de cada contacto pasado y planeado con prospectos y clientes. La información se captura de todos los puntos de contacto de los clientes, tales como: teléfono, fax, correo electrónico, el sitio Web de la empresa, tiendas minoristas, quioscos y contacto personal.

Los sistemas CRM almacenan la información de las cuentas de los clientes y los pone a disposición de toda la empresa a través de Internet, intranet o redes de datos de la empresa. (O'Brien & Marakas, 2006, pág. 250)

2.2.2 Ventas

Los módulos de automatización de la fuerza de ventas ayudan al personal dedicado a esta tarea a incrementar su productividad al concentrar sus esfuerzos de ventas en los clientes más rentables. El CRM puede integrar la información sobre las compras pasadas de un cliente en particular para ayudar a los vendedores a hacer recomendaciones personalizadas. Incrementa la eficiencia de cada vendedor para reducir el costo por venta así como el costo por adquirir nuevos clientes y conservar a los existentes. (Laudon & Laudon, 2008, pág. 372)

El CRM proporciona las herramientas de software y fuentes de datos necesarios para optimizar la venta cruzada y la venta vertical. Una venta cruzada consiste en ofrecer simultáneamente dos o más productos complementarios “en un paquete” o “combo” a un precio menor a la suma de los precios de cada uno de los productos vendidos por separado, un ejemplo claro en nuestro medio es lo que hacen la mayoría de restaurantes de comida rápida en los cuales es más económico comprar los combos que ofrecen al comprar una hamburguesa en lugar de comprar la bebida, las papas fritas y la hamburguesa por separado. Otro ejemplo es: lo que hacen las agencias de viaje las cuales aparte de vender pasajes aéreos, ofrecen al cliente el servicio de alquiler de coches, entradas a museos, tickets de metros, etc.

Una venta vertical consiste en ofrecer lo que específicamente el cliente busca, es decir generar servicios adicionales, soluciones a problemas personalizados. Un ejemplo de este tipo de venta se puede dar dentro de un restaurante, un cliente que es seguidor de una religión en la que el consumo de licor sea prohibido no podría degustar ciertos platos en los que se utilice licor como ingrediente o para flamear los alimentos, la solución que debería dar el restaurante es preparar estos platos sin licor cuando sea solicitado por este cliente, pero para poder hacer esto sin incomodar al cliente debería tener una base de datos o algún tipo información que le indique los gustos y preferencias de cada cliente.

2.2.3 Mercadotecnia y ejecución

Los sistemas CRM dan soporte a las campañas de marketing directo al ofrecer aplicaciones para ingresar datos de clientes y clientes potenciales, para proporcionar información de productos y servicios, para calificar contactos de ventas para campañas de marketing dirigido y para programar y dar seguimiento a campañas de marketing directo a través del correo convencional o correo electrónico, en la ilustración 6 se puede observar como apoyan los sistemas CRM a las campañas de marketing, el gráfico corresponde a las respuestas obtenidas por canal, en una campaña promocional realizada por una empresa de Estados Unidos en enero de 2007.

La administración de las relaciones con los clientes también permite identificar a clientes rentables y no rentables, diseñar productos y servicios para satisfacer necesidades e intereses específicos de los clientes e identificar oportunidades para ventas cruzadas. (Laudon & Laudon, 2008, pág. 372)

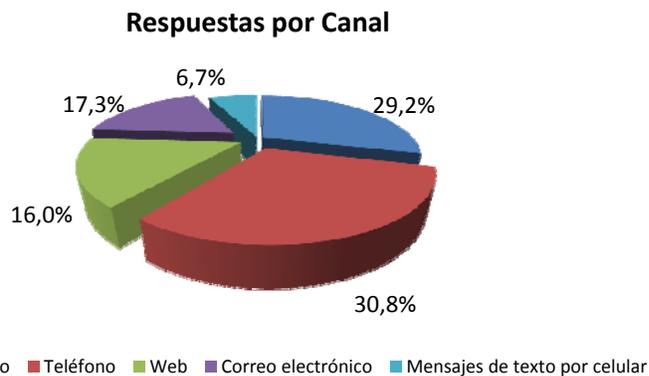


Ilustración 6 Como apoyan al marketing los sistemas de CRM

Fuente: (Laudon & Laudon, 2008, pág. 373)

2.2.4 Servicio y apoyo al cliente

Un sistema CRM ofrece herramientas que permiten incrementar la eficiencia de los centros de atención telefónica y soporte técnico. El centro de atención telefónica enruta la llamada a la persona de servicio correcta,

quien introduce la información del cliente sólo una vez, es decir, los datos registrados quedarán disponibles para que todos los representantes de servicio puedan manejar la relación con el cliente. Con esto se mejora el tiempo de respuesta de los asesores de servicio y se reduce el tiempo que el cliente debe pasar en la línea telefónica hasta que le solucionen el problema.

Se puede incluir además aplicaciones de autoservicio basado en la Web, lo cual permite a los clientes acceder a información de soporte personalizada en el portal Web de la empresa, a la vez que se ofrece una opción para recibir una mayor asistencia en línea o por teléfono por parte del personal de servicio al cliente. (Laudon & Laudon, 2008, pág. 372)

2.2.5 Programas de retención y lealtad

Los sistemas CRM cuentan con herramientas de minería de datos y otros tipos de software analítico de mercadotecnia que permiten a la empresa identificar y recompensar a los clientes más leales y rentables para comercializar sus productos o servicios con mayores beneficios. La minería de datos analiza los datos que se encuentran en la base de datos de la empresa con la finalidad de encontrar patrones o tendencias ocultas que podrían ser utilizadas para generar mayores ingresos. A continuación se enumeran algunos datos estadísticos sobre las relaciones de los clientes. (O'Brien & Marakas, 2006, pág. 251)

- Cuesta seis veces más vender a un cliente nuevo que vender a uno ya existente.
- Un típico cliente insatisfecho le comentará a ocho o diez personas su experiencia.
- Una empresa puede incrementar sus beneficios un 85% al incrementar su retención anual de clientes en sólo 5%.

- Las probabilidades de vender un producto a un cliente nuevo son de 15%, mientras que las de vender un producto a un cliente existente son de 50%.
- El 70% de los clientes que se quejan harán otra vez negocios con la empresa si ésta se encarga con rapidez del problema de servicio.

Por lo expuesto en el párrafo anterior es necesario destacar la importancia de fortalecer y optimizar la retención y la lealtad de los clientes como una estrategia de negocio y un objetivo fundamental de la administración de relaciones con los clientes.

2.3 Fases del CRM

Una empresa enfocada en el cliente posee varios procesos que fomentan la relación entre un negocio y sus clientes, estos métodos se encuentran apoyados por el CRM en tres fases que se describen a continuación: (O'Brien & Marakas, 2006, pág. 253)

2.3.1 Adquirir

Una implementación adecuada de la administración de las relaciones con los clientes en un negocio permite conseguir nuevos clientes al realizar un mejor trabajo de administración de contactos, de prospectos de ventas, de ventas, de mercadotecnia directa y de cumplimiento.

El objetivo de estas funciones de CRM es ayudar a los clientes a percibir el valor de un mejor producto ofrecido por una empresa sobresaliente.

2.3.2 Incrementar

La administración de cuentas, el servicio al cliente y las herramientas de soporte de CRM basados en Web ayudan a mantener satisfechos a los clientes, al apoyar con un servicio superior por parte de un equipo que

interactúa con la red de datos del negocio y de especialistas de servicio y ventas así como los dueños del negocio.

La automatización de la fuerza de ventas de CRM y las herramientas de mercadotecnia directa, ayudan a las empresas en la venta cruzada y la venta vertical a sus clientes, con lo que se incrementan las ganancias para el negocio. El valor percibido por los clientes es la conveniencia de la compra en un solo lugar a precios atractivos.

2.3.3 Retener

El software analítico y las bases de datos CRM ayudan a una empresa a identificar y recompensar de manera proactiva a sus clientes más leales y rentables para retener y ampliar su negocio mediante una mercadotecnia dirigida y programas de relaciones de mercadotecnia. El valor percibido por los clientes es el de una relación provechosa de negocio personalizado con "su empresa". En la siguiente figura se resume las interrelaciones de las fases del CRM.



Ilustración 7 Las tres fases del CRM.

Fuente: Adaptado de (Herrera, 2005, pág. www.adictosaltrabajo.com)

2.4 Tipos de CRM

En la actualidad existen cuatro tipos de CRM. Estas categorías se pueden visualizar como etapas o tendencias de las aplicaciones que las empresas van implementando de acuerdo a sus necesidades o como vaya avanzando la tecnología, un ejemplo claro es el CRM basado en portales que fue creado para satisfacer las necesidades actuales de obtener información desde cualquier lugar del mundo a través de internet. A continuación se describen los tipos de CRM.

2.4.1 CRM operativo

Incluye aplicaciones para tratar con el cliente, como herramientas para automatizar la fuerza de ventas, centro de atención telefónica, automatización de marketing y soporte y servicio al cliente.

Características:

- Apoya la interacción de los clientes a través de diversos canales, como teléfono, fax, correo electrónico, chat y dispositivos portátiles.
- Sincroniza las interacciones de los clientes de manera consistente a través de todos los canales.
- Hace que sea más fácil realizar negocios con la empresa.

2.4.2 CRM analítico

Incluye aplicaciones que analizan los datos del cliente generados por las aplicaciones del CRM operativo con el propósito de ofrecer información para mejorar el desempeño del negocio.

Características:

- Extrae a detalle información acerca de la historia, preferencias y rentabilidad de los clientes a partir de la base de datos de la empresa.
- Permite analizar, predecir y derivar tanto el valor como el comportamiento del cliente y pronosticar la demanda.
- Permite un acercamiento con los clientes con información relevante y con ofertas ajustadas a la medida de sus necesidades.

2.4.3 CRM colaborativo

Ayuda a reforzar la colaboración entre la empresa y los socios del negocio, tales como distribuidores y comerciantes, para coordinar y optimizar las ventas y el servicio a los clientes.

Características:

- Permite la fácil colaboración con clientes, proveedores y socios.
- Mejora la eficacia y la integración a través de toda la cadena de suministro.
- Posibilita un mayor grado de respuesta ante las necesidades de los clientes a través del abastecimiento de los productos y servicios de otras empresas.

2.4.4 CRM basado en portales

Aprovecha la tecnología del internet, intranet y extranet, como una puerta de entrada común para los diversos niveles de acceso a toda la información de los clientes, empleados y socios del negocio.

- Proporciona a todos los usuarios las herramientas y la información que se ajusta con sus funciones y preferencias individuales.
- Faculta a todos los procesos a responder a las demandas de los clientes con más rapidez y a reforzar el enfoque en los clientes.
- Proporciona la capacidad de acceso, conexiones y uso instantáneos de toda la información interna y externa acerca de los clientes.

2.5 Características del CRM

Existen varias fuentes bibliográficas de las que se puede extraer información sobre las características que debe tener un modelo de administración de relaciones con los clientes. El documento que resume de una manera clara todas estas características es el realizado por Raquel Puente y María Cervilla, a continuación se describen sus aportes: (Puente & Cervilla, 2007, pág. 7)

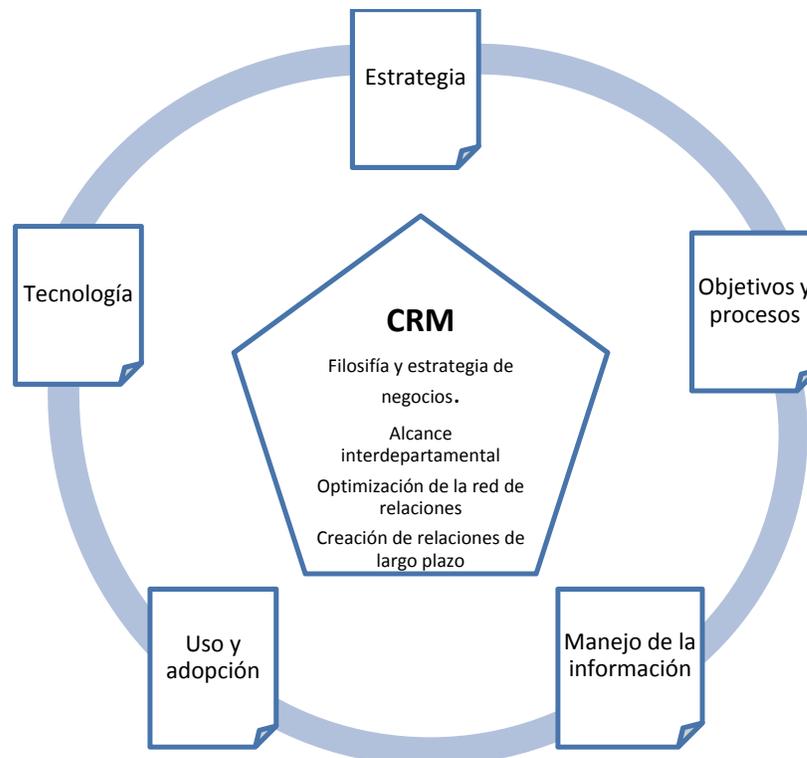


Ilustración 8 Características del CRM

Fuente: Adaptado de (Puente & Cervilla, 2007, pág. 7)

2.5.1 Estrategia

La administración de las relaciones con los clientes debe ser considerada como una estrategia de negocio, por ello se deben redirigir las políticas y procesos de la empresa hacia los clientes, con esto me refiero a que el cliente debe ser considerado como parte fundamental de la empresa y todo debe girar en torno a él. A continuación se enumeran algunas acciones que deben ser realizadas para lograr un cambio de la cultura empresarial.

- Mención del cliente en los principios corporativos de la empresa.
- Compensación variable a los trabajadores de la empresa asociada a satisfacción del cliente.
- Identificar a los clientes de la empresa.
- Evaluar las necesidades departamentales antes de automatizar los procesos.
- El nivel corporativo de la empresa debe ser responsable de la estrategia de CRM.
- Crear una unidad estratégica exclusiva para el CRM.
- Determinar qué funciones del negocio definen los requerimientos tecnológicos.
- El CRM debe contar con el apoyo de la alta gerencia.

2.5.2 Objetivos y procesos

Se deben establecer los objetivos que se persiguen al implementar CRM en un negocio, estos deben estar enfocados en el cliente. Además se deben

identificar los procesos que se van a crear o modificar para que la administración de las relaciones con los clientes sean establecidas eficientemente. A continuación se enumeran los objetivos y procesos que deben ser considerados en la implementación del CRM.

- Aumentar la lealtad del cliente.
- Mejorar la satisfacción del cliente.
- Aumentar las ventas.
- Automatización paulatina de los procesos.
- Depurar la base de datos de clientes.
- Obtener un mayor conocimiento del cliente gracias a la información registrada en la empresa.
- Manejar indicadores de gestión para medir el desempeño de las actividades que se realizan en la empresa.
- Establecer el índice del retorno sobre la inversión (ROI) del proyecto de implementación de CRM.
- Diseñar procesos flexibles.

2.5.3 Manejo de la Información

Los datos de clientes, productos, empleados, transacciones, inventarios, etc., que posee una empresa son la materia prima de un sistema CRM, estos datos al ser analizados, procesados y presentados de una manera ordenada se convierten en información para todos los colaboradores de la empresa, por ello se debe garantizar que los datos que se registran sean validados previamente para evitar inconsistencias en las bases de datos las

cuales se convertirán en la única fuente de datos de la empresa. A continuación se exponen algunas prácticas de manejo de información.

- Tener varias fuentes de información del cliente, que se obtienen de las interacciones que realiza el cliente con la empresa, es decir: vía telefónica, fax, por punto de venta, *e-mail*, por correo, portal Web de la empresa, contacto personal, mensajes de celular, etc.
- Garantizar la calidad de los datos que son registrados en la empresa.
- Visualizar información del cliente que permita mejorar las transacciones que realiza con la empresa.
- Vista única del cliente, es decir, crear perfiles de clientes de acuerdo a sus gustos y preferencias.
- Acceso a la información de acuerdo a perfiles de usuario, los empleados pueden acceder a información relevante al cargo o función que tienen dentro de la empresa.
- Integración con sistemas ERP, para una automatización total de todos los departamentos de la empresa, esto se logra manteniendo una sola base de datos dentro de la organización.

2.5.4 Uso y adopción

Se debe comunicar a todos los empleados de la empresa sobre el cambio en la cultura organizacional orientada al cliente que se va a dar dentro de la organización, también es necesario realizar planes de capacitación del funcionamiento del sistema CRM a los usuarios para que tenga el éxito esperado por la organización, además se debe realizar planes para administrar el cambio, debido a que siempre existirán dentro de la empresa personas que prefieran mantener el estatus quo. Se enumeran algunos puntos a tratar.

- Se debe planear ampliar los alcances de CRM.
- Se considera clave el entrenamiento de los usuarios.
- Comunidad de usuarios involucrada en el diseño e implantación, los que tienen mayor experiencia.
- Los usuarios pueden proponer mejoras tras la implantación.
- CRM implica un cambio de la cultura empresarial.

2.5.5 Tecnología

Después del cambio de filosofía de la empresa, el uso de la tecnología en la implementación de CRM, es un complemento indispensable para lograr los objetivos estratégicos planteados, para ello la alta gerencia se debe asesorar sobre los productos disponibles de software y hardware en el mercado. A continuación se enumeran estas consideraciones.

- La tecnología es fundamental para el logro de los objetivos estratégicos.
- Adecuar los sistemas a la realidad local.
- El área técnica debe conocer el giro del negocio.
- Requerimientos claros para seleccionar al proveedor de tecnología.

2.6 Experiencias de empresas que han implementado CRM en Latinoamérica

En este punto se van a citar algunos casos de éxito y fracaso de empresas que han implementado CRM en Latinoamérica, la investigación de este

tema se realizó mediante la búsqueda en Internet debido a las limitaciones geográficas y de acceso a información de las empresas.

Los casos de éxito son publicados en la Web por las empresas que implementaron CRM y también por las empresas que venden sistemas CRM y dan asesoría. Los casos de fracasos de CRM no son expuestos de una manera tan abierta, es decir, cuentan las causas o factores que influyeron negativamente en la implementación de una manera general sin mencionar el nombre de las empresas con la finalidad de cuidar su imagen y prestigio. A continuación se exponen algunos casos de éxito y al final de este tema se expondrán las causas más comunes de fracasos.

2.6.1 Banco de Guayaquil (Ecuador)



Ilustración 9 Logo del Banco de Guayaquil

Fuente: Internet

El Banco de Guayaquil no contaba con una herramienta que le permitiera consolidar la información, ni realizar labores coordinadas entre las diferentes áreas de la Entidad. Los jefes de agencia y oficiales de crédito manejaban diferentes herramientas para la administración diaria de gestión con los clientes.

También carecía de una integración de los datos de los clientes en un solo sitio y no podía obtener toda la información necesaria para el área comercial; cuando un cliente llegaba al banco, la persona que lo atendía no sabía que otros incidentes, requerimientos u oportunidades estaban abiertos o pendientes con dicho cliente.

Por estos motivos en marzo del 2005 se inició el proyecto de implementación de CRM con el objetivo de retener y aumentar clientes, además de incrementar la participación del mercado. Entre los beneficios que ha recibido esta entidad están los siguientes:

- Centralización de la información a nivel comercial.
- Los usuarios ya no tienen que acceder a varias pantallas sino que cuentan con una sola fuente de datos.
- Los usuarios tienen una visión completa de los clientes, de los productos asociados y el acceso desde cualquier punto de su red de oficinas al estar conectado en línea al sistema transaccional del banco.
- La herramienta permite visualizar el número de ventas por empleado o socio de cuenta y el cumplimiento de metas.
- Las áreas de gerencia y administración logran ver en forma sencilla e instantánea cómo están marchando las oportunidades que se abren con los clientes, qué tipos de requerimientos son atendidos diariamente y cuáles son los eventos más frecuentes.
- La información suministrada por el CRM permite fijar la atención en los procesos internos que necesitan ser mejorados para reflejar una mejor atención y servicio.

En conclusión se puede decir que el grado de satisfacción de los clientes con esta implementación ha sido alto, ya que sus requerimientos son atendidos y solucionados en un menor tiempo, aumentando su fidelidad y confianza en la entidad. La información presentada en este punto fue tomada de: (Microsoft Corporation, 2004, pág. www.microsoft.com/ecuador)

2.6.2 Grupo Financiero Bital (México)



Ilustración 10 Logo Banco HSBC

Fuente: Internet

El Grupo Financiero Bital es un ejemplo de un caso de éxito en la implementación de CRM, llegó a ser el quinto banco de México y en el año 2002 fue comprado por el grupo británico Hong Kong Shanghai Banking Holdings (HSBC), en la actualidad se le conoce como HSBC México. (Corporación La Prensa, 2002, pág. www.mensual.prensa.com)

La estrategia del Grupo Financiero Bital fue implementar un sistema CRM encaminado a conocer las necesidades específicas de cada uno de sus clientes, así como para dar el mejor nivel de servicio y ofrecer productos a la medida a través de un análisis minucioso de su base de datos. Los resultados obtenidos en el año 2003 fueron los siguientes: (Aceves, 2003, pág. www.gestiopolis.com)

- La rentabilidad de los clientes en campaña aumentó 20%.
- Se alcanzó 20% de respuesta exitosa en lanzamientos de campañas.
- 12% de las nuevas adquisiciones de crédito provienen de las campañas de CRM.

Estos resultados reflejan los beneficios que se pueden obtener al implementar CRM de una manera adecuada y con una buena dirección.

2.6.3 Agroindustria Tabacal (Argentina)



Ilustración 11 Logo Tabacal

Fuente: Internet

Ingenio y Refinería San Martín de Tabacal nació en la provincia de Salta, Argentina, en 1920. Actualmente pertenece al grupo Seaboard Corporation, dedicado al negocio de la Agroindustria y el Transporte Marítimo. Tabacal produce más de 203.000 toneladas de azúcar y más de 13.000 m³ de alcohol por año. También cultiva, cosecha y comercializa cítricos (limones, naranjas, mandarinas y pomelos) que además le permiten fabricar jugos concentrados y aceites esenciales.

Se trata de una compañía con un gran volumen de operaciones en la comercialización de sus productos, entre sus clientes están supermercados de gran tamaño, distribuidores mayoristas y países de Europa y Asia. Cada operación conlleva un importante intercambio de documentación con sus clientes, lo que generaba múltiples consultas y reclamos de tipo administrativo contable, tanto de las áreas internas de administración y ventas, como de los clientes externos.

Tabacal carecía de un sistema de gestión de reclamos que permitiera hacer un adecuado tratamiento y seguimiento de cada incidente, afectando la calidad de atención a sus clientes. Toda la información estaba muy dispersa y se utilizaban formularios en papel que se perdían, además carecía de herramientas de análisis para entender con mayor perspectiva donde estaban las principales dificultades y cuáles eran los patrones de insatisfacción.

Esta empresa implementó CRM como solución para la gestión integral de su interacción con sus clientes, con esta herramienta la compañía logró diseñar un conjunto de workflows (flujos de trabajo) que contemplan las distintas instancias de interacción con un cliente a través de diferentes canales y clasificarlos de manera jerárquica de acuerdo a los parámetros establecidos. Los beneficios obtenidos fueron los siguientes:

- Consolidación de información para mejor seguimiento de cada incidente.
- Mejor servicio de atención a clientes y áreas internas.

- Ingreso único de datos; integración con el sistema de gestión.

La información presentada en este punto fue tomada de: (Microsoft Corporation, 2007, pág. www.microsoft.com)

2.6.4 Bancolombia Sucursal Virtual (Colombia)



Ilustración 12 Logo Bancolombia
Fuente: Internet

Bancolombia es una entidad financiera que se encuentra en la mayoría de las ciudades y pueblos de Colombia. Como parte de su filosofía de servicio orientado al cliente creó una sucursal virtual, con la finalidad de ofrecer todos sus servicios por Internet, esta estrategia de uso de CRM permite a todos sus clientes acceder a los servicios del banco desde cualquier lugar, lo cual resulta cómodo y ayuda a fidelizar a los clientes que no les gusta hacer filas para hacer depósitos y retiros.

Además la estrategia de esta sucursal virtual va más allá de evitar las largas filas, el cliente tiene la oportunidad de informarse acerca de otros servicios en línea como: afiliación a débito automático, centrales de información financiera, inmuebles para la venta, opciones de actualización de datos, compra de acciones en línea, solicitud de productos. En esta sucursal existen enlaces de gran utilidad y motivación para el cliente que se detallan a continuación:

- Sugerencias y reclamos: mediante este link, el banco obtiene información sobre la satisfacción o insatisfacción del cliente para así mejorar en el servicio cada día y mantener la fidelidad del cliente.

- Atención en línea: por este medio se tiene un contacto más directo con el cliente y sus necesidades.
- Defensor del cliente: Este link es un valor agregado que percibe el cliente, pues ofrece asesoría por parte del banco en el caso de sufrir algún atropello o anomalía.

También la página Web tiene un espacio dedicado a la promoción de ofertas, allí el cliente tiene la posibilidad de obtener información de ofertas del mes. Con este link se motiva al cliente a continuar siendo parte del banco utilizando sus productos y servicios. La información presentada sobre Bancolombia fue obtenida de: (Gerencia de Comunicaciones Corporativas, 2007, pág. www.grupobancolombia.com)

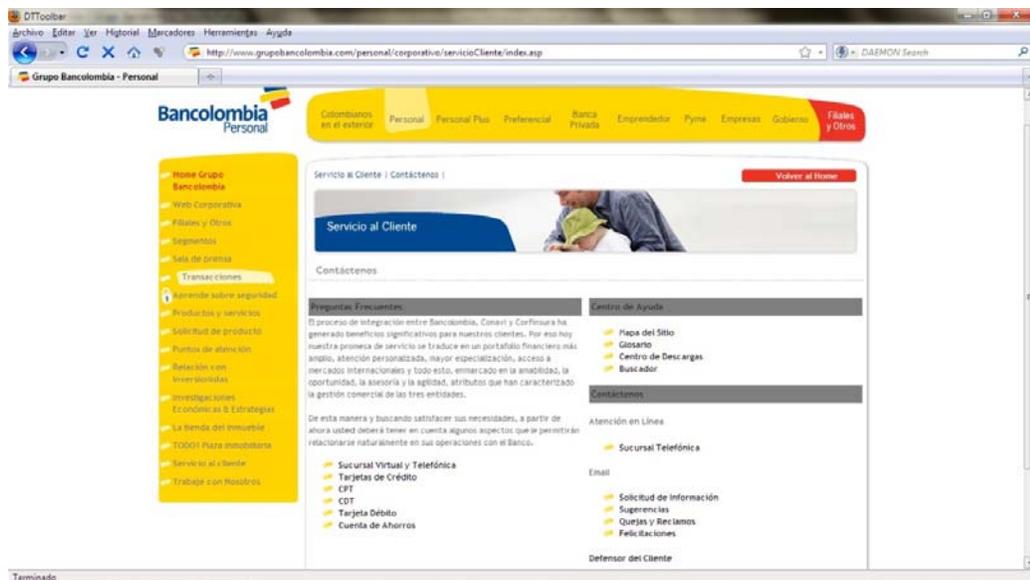


Ilustración 13 Portal de Servicio al Cliente.

Fuente: www.grupobancolombia.com

2.6.5 Fracasos al implementar CRM

La causa más común de fracaso se produce cuando la empresa se apoya principalmente en el uso de la tecnología, en otras palabras, en la compra de un sistema informático CRM, en vez de definir una nueva estrategia

centrada en el cliente, en la cual se deben cambiar las políticas y procesos de la empresa con la finalidad de llegar a cubrir todas las necesidades del cliente. Se presentan a continuación algunas causas de fracasos publicadas en un artículo en Gestipolis. (Hernández Juárez, 2005, pág. www.gestipolis.com)

- **Querer implementar el CRM antes de conocer la estrategia.-** Es necesario realizar una estrategia orientada a conseguir y retener a los clientes de la manera tradicional, es decir, sin tener dependencia de herramientas tecnológicas o creando expectativas de retención en base a estas.
- **Implantar el CRM antes de hacer las transformaciones organizacionales necesarias.-** El hecho de implantar un sistema de CRM no hará que la organización cambie. El entrenamiento y el cambio en la cultura organizacional, así como los cambios de las estructuras dentro de las empresas deben realizarse antes de gastar un centavo en tecnología, el 87% de los fracasos se deben a una deficiencia marcada en la correcta y adecuada administración del cambio.
- **Más tecnología no significa “mejor”.-** El hecho de invertir en sistemas más caros no asegura que se tenga mayor probabilidad de éxito, si la estructura de la empresa no está preparada para asumir el cambio, no servirá de nada realizar grandes inversiones en estos sistemas.
- **Adivinar no, indagar.-** En muchas ocasiones las organizaciones se sienten con la autoridad de definir qué es lo que el cliente necesita. Se debe indagar las necesidades de los clientes y no adivinar, los clientes nunca se adecuarán a lo que uno piensa, y siempre ellos tendrán la razón.

En otro artículo publicado en Gestipolis (Aceves, 2003, pág. www.gestipolis.com), se hace referencia a las lecciones aprendidas desde

que se ha aplicado este concepto en las empresas:

- **CRM no es un software.**- Para hacer CRM no es necesario un software especializado de CRM. Se puede hacer CRM con un simple Excel, Access, o incluso a través de agendas y archivos físicos.
- **CRM no es automatización de ventas.**- Por lo menos no es solamente eso. La automatización de la fuerza de ventas es el camino más difícil para implantar un CRM. Existen otros conceptos que se relacionan con CRM: inteligencia de clientes, servicio y lealtad de clientes, *call center*, programas de marketing, desarrollo de clientes, etc.
- **CRM no es nuevo.**- La filosofía del CRM es de siempre: estar cerca de los clientes, identificarlos, diferenciarlos, definir los puntos de interacción, personalizar el trato, retenerlos. Esto se ha hecho por años en las tiendas de venta de abarrotes de las esquinas, hoy en día gracias a la tecnología de información este concepto ayuda a las grandes corporaciones en el mercadeo personalizado (*One to One marketing*).
- **CRM no es de grandes inversiones.**- Conviene que sea por fases y si se decide invertir en tecnología, que sea para culminar un hábito de CRM en la empresa. CRM no va a ocurrir gracias a la adquisición millonaria de un software porque es más bien un camino, no un destino.
- **CRM no es una iniciativa de un departamento.**- Es un enfoque global de la compañía, apoyada por los mandos altos de la empresa.

Si se aplican de manera inteligente todas estas recomendaciones y lecciones, se podría garantizar una implantación exitosa en cualquier negocio ya sea grande o pequeño.

CAPÍTULO III

3. MARKETING DE SERVICIOS

3.1 FUNDAMENTOS DE MARKETING DE SERVICIOS

3.1.1 Conceptos generales

El área de estudio del marketing de servicios es relativamente nueva en comparación a los estudios realizados sobre el marketing de bienes, esto se debe a que inicialmente las empresas se dedicaron a producir bienes y comercializarlos, durante muchos años.

Pero debido a la globalización las empresas se vieron obligadas a diferenciarse de sus competidores ofreciendo servicios adicionales a los bienes que producían, pues se dieron cuenta de que ya no bastaba con producir bienes de calidad para permanecer en el mercado. Desde que se produjo esta apertura global, las organizaciones le dieron la importancia que se merece a los servicios, es por ello que varias empresas se dedican únicamente a comercializar servicios.

Por lo general se tiende a confundir los conceptos de bien y producto, como si fueran la misma cosa, dejando a un lado a los servicios; por ello es necesario realizar una breve conceptualización de lo que es un bien, servicio y producto.

Un bien es el resultado tangible de una actividad transformadora en distinto grado y un servicio es una prestación, un esfuerzo o una acción. Estos conceptos fueron tomados del libro de Ildelfonso Grande (Ildelfonso Grande, 2005, pág. 26). El concepto de servicio se amplía en el siguiente punto.

Un producto es algo que se ofrece a un mercado con la finalidad de que se le preste atención, sea adquirido, usado o consumido, con objeto de

satisfacer un deseo o una necesidad. Incluye objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas. (Parreño Selva, Ruiz Conde, & Casado Díaz, 2008, pág. 20)

En ciertas ocasiones es difícil determinar cuando un producto es un bien o un servicio, esto sucede porque muy pocos productos son netamente tangibles o intangibles. En el año de 1977, Lynn Shostack, acuñó el concepto de identidad de mercado para diferenciar los bienes de los servicios; estableció un esquema en el que muestra las relaciones de los productos tangibles e intangibles; que a continuación se grafica.

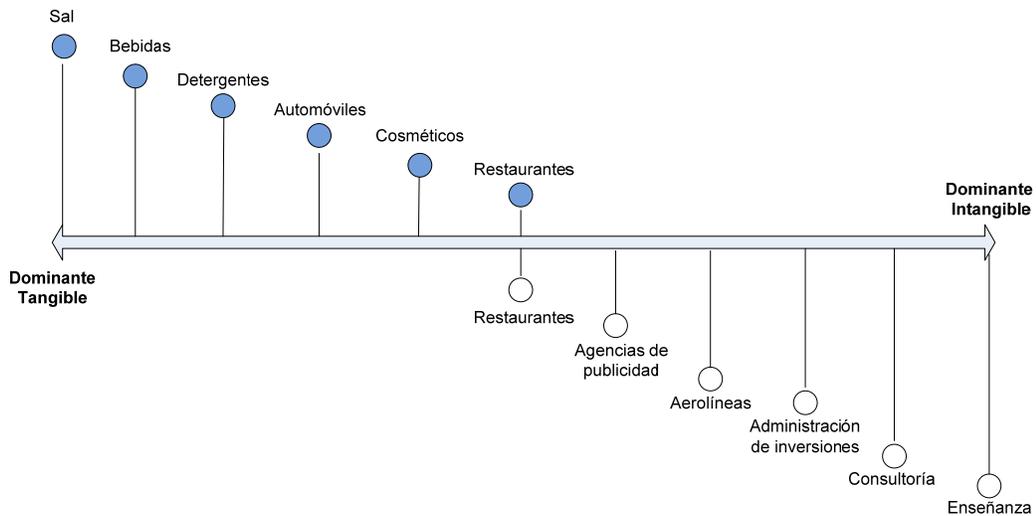


Ilustración 14 Espectro de Tangibilidad

Fuente: (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2009, pág. 6)

Este esquema es utilizado en la actualidad por varios escritores de libros de marketing, para representar las combinaciones de bienes y servicios que puede tener un producto.

La forma de interpretar este espectro de tangibilidad, es poner pesos a los bienes y servicios, cuando el peso de uno de ellos es mayor éste se convertiría en el tipo de producto, por ejemplo: un automóvil tiene un peso de bien mayor que el de servicio, en el caso de los restaurantes están

clasificados como servicio, pero también posee elementos tangibles como la comida, el ambiente, etc.

En la ilustración podemos observar que a medida que se desplaza hacia la derecha va aumentando el componente intangible del producto y mayor es su carácter de servicio. Por lo contrario cuanto más se desplaza hacia la izquierda el producto se hace más tangible y más se identifica con los bienes. En los extremos de la ilustración se identifican claramente si son bienes o servicios, pero se hace más complicado determinar si es un bien o servicio cuando se va hacia al centro, por ejemplo los cosméticos y restaurantes no se podrían catalogar como bienes o servicios netamente puros.

En los puntos siguientes se va a profundizar el estudio de los servicios, con el objeto de que al término de este capítulo seamos capaces de identificar si los productos que ofertan las empresas son bienes o servicios, aparte de comprender el concepto de marketing de servicios.

3.1.2 Definición de servicio

Un servicio se define como cualquier acción o cometido esencialmente intangible que una parte ofrece a otra, sin que exista transmisión de propiedad. La prestación de los servicios puede estar vinculada o no con productos físicos. (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2006, pág. 402)

Los servicios son actividades que pueden identificarse aisladamente, son actividades esencialmente intangibles que proporcionan satisfacción y que no se encuentran forzosamente ligadas a la venta de bienes. (Ildefonso Grande, 2005, pág. 26)

Los servicios son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en renta o a la venta, y que son esencialmente intangibles y no dan como resultado la propiedad de algo. (Thompson, Promonegocios.net, 2006, pág. www.promonegocios.net)

Con lo expuesto anteriormente es más fácil entender el concepto de marketing de servicios: que es una rama del marketing que se especializa en una categoría especial de productos: los servicios, los cuales, apuntan a satisfacer ciertas necesidades o deseos del mercado, tales como educación, transporte, protección, jubilación privada, asesoramiento, diversión, créditos, etc. (Thompson, Promonegocios.net, 2006, págs. www.marketing-free.com)

3.1.3 Características de los servicios

Los servicios poseen cuatro características relevantes que los hacen diferentes a los bienes, en la tabla siguiente se resume las diferencias entre bienes y servicios.

Bienes	Servicios	Implicaciones resultantes
Tangible	Intangible	Los servicios no pueden inventariarse. Los servicios no pueden patentarse con facilidad. Los servicios no pueden exhibirse o comunicarse con facilidad. La fijación de precios es difícil.
Estandarizado	Heterogéneo	La entrega del servicio y la satisfacción del cliente dependen de las acciones del empleado y cliente. La calidad del servicio depende de muchos factores incontrolables. No hay un conocimiento seguro de que el servicio entregado corresponde a lo que se planeó y promovió.
Producción separada del consumo	Producción y consumo simultáneos	Los clientes participan en la transacción y la afectan. Los clientes se afectan entre sí. Los empleados afectan el resultado del servicio. La descentralización puede ser esencial. La producción masiva es difícil.
No perecedero	Perecedero	Es difícil sincronizar el suministro y la demanda con los servicios. Los servicios no pueden devolverse o revenderse.

Tabla 3 Diferencias entre bienes y servicios

Fuente: (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2009, pág. 20)

A continuación se explica cada una de las características citadas en la tabla, los conceptos y ejemplos fueron tomados y adaptados del libro. (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2009, pág. 20)

Intangibilidad.- Es la característica básica más distintiva, debido a que los servicios no pueden verse, sentirse, degustarse o tocarse. Por ejemplo el seguro de un automóvil posee todas estas características, sólo cuando sucede un siniestro el servicio tendría componentes tangibles (repuestos, reparación, etc.) la intangibilidad presenta varios desafíos entre ellos la incapacidad de los servicios de ser inventariados y por consiguiente los cambios de la demanda con frecuencia son difíciles de manejar, por ejemplo los hoteles de Montañita en el feriado de carnaval y semana santa tienen una demanda muy alta, mientras que en los meses de junio y julio la demanda es baja, sin embargo estos hoteles tienen el mismo número de habitaciones para hospedar a sus clientes todo el año.

Heterogeneidad.- Debido a que los servicios son ejecuciones, con frecuencia producidas por humanos, no hay dos servicios que sean precisamente iguales. Esta heterogeneidad se presenta por la manera en la que entregan los servicios los empleados, debido a que su desempeño puede diferir de un día a otro. La heterogeneidad también se produce porque no hay dos clientes iguales y pueden percibir los servicios de diferente manera. Por ejemplo, el desempeño diario del personal del balcón de servicios bancarios puede variar por diversos factores como: el número de clientes que atiende, tipos de requerimientos, horas pico, jornada de trabajo, y eso es percibido por cada cliente de la entidad bancaria. Debido a estos factores el gerente de servicio no siempre sabe con seguridad que el servicio está siendo entregado en una manera consistente con lo que planeó y promovió originalmente.

Producción y consumos simultáneos.- Al contrario de los bienes la mayor parte de los servicios son vendidos primero y luego producidos y consumidos de manera simultánea. Por ejemplo un automóvil Aveo puede ser fabricado en Quito por GM Ómnibus BB, llevado a Cuenca, vendido dos meses después y consumido durante varios años. Pero los servicios de restaurante no pueden proveerse hasta que han sido vendidos, y la experiencia de comer se produce y consume esencialmente al mismo tiempo. Con frecuencia los clientes están cuando se está produciendo el

servicio y ven e incluso pueden tomar parte del proceso de producción como coproductores o cocreadores del servicio. Un ejemplo de cocreación simultánea de un servicio es un aula de clases universitaria. Debido a que los servicios con frecuencia se producen y consumen al mismo tiempo, es difícil la producción masiva, por lo que no es posible obtener economías de escala significativas a través de la centralización.

Caducidad.- La caducidad se refiere al hecho de que los servicios no pueden ser guardados, almacenados, revendidos o devueltos. Un asiento en un avión o en un restaurante, un día de no ir al gimnasio, una hora de clases no pueden ser reclamados y usados o revendidos en un momento posterior. El hecho de que los servicios por lo común no puedan ser devueltos o revendidos también implica una necesidad de diseñar estrategias de recuperación cuando las cosas salen mal. Por ejemplo en un restaurante si uno de los platos preparados no le satisface a un cliente, se podría, aparte de pedir disculpas, ofrecerle un postre gratis o la elección de otro plato sin recargo alguno.

3.1.4 Clasificación de los servicios

Los servicios en marketing constituyen un tema que está en evolución continua, esto se debe a que las primeras teorías de marketing se basaron netamente en la comercialización de bienes, pero en la actualidad la diferencia entre adquirir un bien de similares características que ofrece una empresa o la competencia, se basa en la calidad de servicio que ofrecen.

A continuación se exponen algunas clasificaciones de los servicios. (Ildefonso Grande, 2005, pág. 31)

Por su naturaleza.- De acuerdo al objeto de su actividad los servicios se clasifican en diez grupos:

1. Servicios de salud.

2. Servicios financieros.
3. Servicios profesionales.
4. Servicios de hostelería, viajes y turismo.
5. Servicios relacionados con el deporte, el arte y la diversión.
6. Servicios proporcionados por los poderes públicos o semipúblicos y organizaciones sin ánimo de lucro.
7. Servicios de distribución, alquiler y leasing.
8. Servicios de educación e investigación.
9. Servicios de telecomunicaciones.
10. Servicios personales y de reparaciones y mantenimiento.

Por el sector de actividad.- Esta clasificación se basa en el criterio de destino de los productos y el carácter de la prestación, individual o colectiva.

- Servicios de distribución: ponen en contacto a los productores con los consumidores. Por ejemplo: transporte, comercio y comunicaciones.
- Servicios de producción: son los que se suministran a las empresas o a los consumidores. Por ejemplo: servicios bancarios, de seguros, inmobiliarios, ingeniería, arquitectura, jurídicos, etc.
- Servicios sociales: se prestan a las personas de forma colectiva. Por ejemplo: atención clínica, educación o correo.

- Servicios personales: cuyos destinatarios son las personas físicas. Por ejemplo: reparaciones, asesoramiento, servicio doméstico, lavandería, peluquería, diversiones, etc.

Por su función.- Los servicios se pueden clasificar atendiendo a diversas funciones, es posible diferenciar:

- Servicios de gestión y dirección empresarial: como auditoría o consultoría en general, servicios jurídicos, etc.
- Servicios de producción: como reparaciones, mantenimiento, ingeniería y servicios técnicos en general.
- Servicios de información y comunicación: que pueden ser informáticos, diseño de programas, bases de datos, correo electrónico, etc.
- Servicios de estudios contratados para desarrollar productos: como proyectos urbanísticos, de decoración, etc.
- Servicios de personal: destinados a seleccionar y formar al elemento humano de las empresas.
- Servicios de ventas: como investigaciones de mercados, desarrollo de campañas de comunicación, de marketing directo, diseño gráfico, etc.
- Servicios operativos: como limpieza, vigilancia o seguridad.

Por el comportamiento del consumidor.- Esta clasificación es más completa debido a que tiene que ver con el comportamiento del consumidor con relación a los productos. Esta clasificación se centra en las fases que sigue un consumidor durante el proceso de compra.

- Servicios de conveniencia: son productos que el consumidor adquiere frecuentemente, por costumbre sin que busque otras alternativas o haga comparaciones. El proceso de compra es simple y rutinario como ejemplo se pueden citar los siguientes servicios: uso de taxi, tintorería, transporte aéreo, etc.
- Servicios de Compra: el comprador demuestra un comportamiento más complejo, la percepción de riesgo es mayor, los compradores buscan más información. La experiencia del consumidor juega un papel importante en el proceso de valoración de alternativas. Como ejemplos de estos servicios se puede citar: apertura de una cuenta corriente, contratación de una póliza de seguros para el automóvil, los viajes de vacaciones, etc.
- Servicios de Especialidad: los consumidores muestran un mayor rigor en el proceso de compra, se realizan con mayor rigor las actividades de selección e información, pues las consecuencias de sus decisiones se consideran muy trascendentes. La credibilidad de quien presta el servicio es muy importante. Como ejemplos se puede citar: la elección de un abogado, asesor fiscal, médico.
- Servicios especiales: son aquellos que tienen características exclusivas y exigen un esfuerzo especial de compra, en el sentido de que los consumidores se desplazan hasta donde haga falta para recibirlos. Como ejemplos tenemos tratamientos médicos contra el cáncer, cirugía plástica, estudios de posgrado, etc.
- Servicios no buscados: son aquellos que no son conocidos o que siéndolo no se desean comprar, aunque a veces al consumidor no le queda más remedio que hacerlo, ejemplos de este servicio son el SOAT, seguros de desgravamen de préstamos, seguros obligatorios cuando se adquiere cierta clase de vehículos, etc.

3.1.5 Mix de marketing de servicios

El mix de marketing puede ser considerado como un instrumento de marketing que está compuesto por un conjunto de variables que son controladas por la empresa, la finalidad de este mix es colocar los productos en el mercado. Las variables sobre las cuales se ejerce control y se toma decisiones son: el precio, producto, plaza y promoción; que traducidas al idioma inglés sería: *price, product, place y promotion*; cada variable comienza con una P, por eso se le conoce al mix de marketing como las 4Ps. A continuación se hace un breve resumen de estas cuatro variables.

El producto.- Es el instrumento de marketing del que dispone la empresa para satisfacer las necesidades del consumidor. De ahí que no se debe considerar el producto a partir de sus características físicas o formales únicamente, sino teniendo en cuenta que todos los beneficios que se derivan de su utilización. (Inma, Rodríguez Ardura (coordinadora), 2006, pág. 70)

El precio.- Es el único elemento del marketing mix que aporta ingresos a la empresa. No sólo consiste en la cantidad de dinero que paga el consumidor por obtener el producto, sino también engloba todos los esfuerzos que le supone adquirirlo, como los costos de buscar y comparar con productos alternativos, tiempo y molestias que implica desplazarse al establecimiento para comprar, etc. Además el precio se fija a corto plazo, es decir puede adaptarlo rápidamente según la época del año, las promociones de la competencia, los cambios de precio de la materia prima que se utiliza para fabricarlos, etc. (Inma, Rodríguez Ardura (coordinadora), 2006, pág. 70)

La plaza.- El término plaza indica el movimiento físico de los productos, es decir, cómo se transportará el producto desde la fábrica hasta el usuario final. (Harvart Business Press, 2009, pág. 62)

La promoción.- Engloba las actividades mediante las cuales la empresa logra que los consumidores se enteren que el producto existe, así como de sus características y de sus beneficios que se derivan de su consumo, persuade a los consumidores para que lleven a cabo la acción de comprarlo y facilita el recuerdo del producto y una imagen favorable de la organización. (Inma, Rodríguez Ardura (coordinadora), 2006, pág. 72)

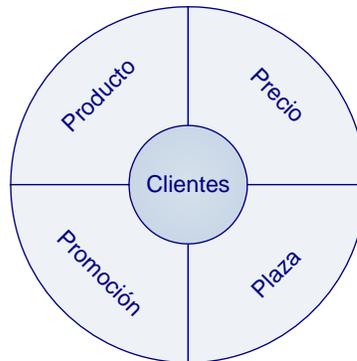


Ilustración 15 Mix de Marketing.
Elaborado por: Autor

Como ya se comentó anteriormente, la teoría de marketing en sus inicios fue concebida en base a la comercialización de bienes, es por ello que existen algunos vacíos cuando se trata de servicios, en el caso del mix de marketing hay que añadir tres variables adicionales: personas, procesos y evidencia física que traducidas al idioma inglés quedaría así: *people*, *process* y *physical evidence*, es decir 3Ps adicionales.

Las personas.- Son todos los actores humanos que participan en la entrega de un servicio proporcionan señales al cliente respecto de la naturaleza del servicio en sí. Sus actitudes y comportamientos, la forma en la que están vestidas estas personas y su apariencia personal, todo influye en las percepciones del servicio por parte del cliente. Estos actores humanos son: el personal de la empresa, el cliente y otros clientes en el ambiente de servicio. Por ejemplo un paciente de atención de salud puede influir en la calidad del servicio que reciben cuando cumplen o no cumplen con los regímenes de salud prescritos por el proveedor. (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2009, pág. 25)

Los procesos.- Son los mecanismos o rutinas en la prestación de un servicio y afectan su calidad. Los procedimientos de prestación de servicios son distintos, inclusive en el mismo tipo de negocio, por ejemplo hay restaurantes que permiten cancelar con tarjeta de crédito y otros sólo en efectivo. (Ildefonso Grande, 2005, pág. 80)

Evidencia Física.- Es el ambiente en que se entrega el servicio y donde interactúan la empresa y el cliente, y cualquier componente tangible que facilite el desempeño o la comunicación del servicio. La evidencia física del servicio incluye todas las representaciones tangibles del servicio como: folletos, membretes, tarjetas de presentación, informes, trípticos, señalización y equipo. En algunos casos incluye la instalación física donde se ofrece el servicio, el "servicespace", por ejemplo, las instalaciones de un restaurante, de una agencia bancaria, de un aula de clase, etc. (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2009, pág. 25)

3.2 Innovación y diseño de servicios

En todas las industrias de servicios crecen la competencia y las expectativas de los clientes. En consecuencia, el éxito no sólo está en la presentación correcta, sino en la creación de nuevos servicios. El resultado y el proceso de un servicio se combinan creando experiencia y beneficios a los clientes, por ello en el desarrollo de nuevos servicios deben abordarse ambos aspectos. (de Andrés Ferrando, 2007, pág. 28)

3.2.1 Tipos de innovaciones de servicio

- Innovaciones importantes o radicales de servicios.- Son servicios nuevos para mercados que no están definidos. Ahora y en el futuro muchas innovaciones evolucionarán de las tecnologías de la información, cómputo y basadas en internet. Ejemplos: servicio de noticias CNN en español, la introducción de Federal Express de entrega de paquetes pequeños de un día para otro en toda la nación.

- Las empresas emergentes.- Consisten en servicios nuevos para un mercado que ya es atendido por productos existentes que satisfacen las mismas necesidades genéricas. Ejemplo: Sociedades de odontólogos para proveer una forma alternativa de entrega de atención de salud dental.
- Innovaciones importantes de procesos.- Es el empleo de nuevos procesos aplicados a servicios existentes. Ejemplo: La UTPL (Universidad Técnica Particular de Loja), que ofrece carreras de pregrado y posgrado a distancia con un entorno virtual de aprendizaje a través de Internet.
- Extensiones de líneas de servicios.- Incorporación de elementos adicionales a un servicio para su mejora. Buscan ampliar la clientela con otras necesidades o satisfacer a los clientes actuales con una mayor gama en el servicio. Ejemplos: Los diversos servicios de valor agregado que incorporan Porta y Movistar; añadir nuevos platillos en un restaurante, una aerolínea que ofrece una ruta nueva.
- Extensiones de líneas de procesos.- Son formas distintas de entregar un mismo servicio. Ejemplo: La venta de libros en las librerías y, además por Internet.
- Innovaciones de servicios suplementarios.- Se añaden elementos mejorados de un servicio ya existente. Ejemplo: Tener un parqueadero para los clientes de un restaurante.
- Mejoras de servicios.- Son cambios modestos en servicios actuales. Ejemplo: En las gasolineras cuando limpian los parabrisas de los automotores mientras cargan combustible, extensión de horario de servicio en un supermercado.
- Cambios de estilo.- Representan las innovaciones de servicio más modestas, aunque con frecuencia son muy visibles y pueden tener

efectos significativos en las percepciones, emociones y actitudes del cliente. No implica cambio en el proceso ni en el desempeño del servicio. Ejemplo: Cambiar los uniformes de los empleados de la Universidad del Azuay. El cambio de logo de un canal de televisión.

No todas las innovaciones producen un cambio en las características del servicio, a veces, el cliente no lo advierte. Lo descrito en este punto se obtuvo de los libros: (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2009, pág. 254) y (de Andrés Ferrando, 2007, pág. 28)

3.2.2 Etapas del diseño de un nuevo servicio

El proceso de creación de un nuevo servicio debería cumplir las siguientes etapas: (Fernández & Bajac, 2003, pág. 143)

1. **Inicio.-** El proceso de creación y desarrollo de servicios nuevos debe estar enmarcado dentro de la misión y las estrategias de la empresa. De lo contrario la empresa estaría modificando sus fundamentos básicos y generaría un proceso de creación de un nuevo negocio, y no de un nuevo producto. Se recomienda que la misión de una empresa se exprese en términos de mercado, la estrategia de la empresa establecerá cómo se van a satisfacer las necesidades del mercado y cuál será el mercado objetivo.
2. **Idea.-** En esta etapa se realizan los siguientes pasos: generación, selección y pruebas de ideas.
 - Generación de ideas: para la generación de ideas se puede recurrir a fuentes internas (personal) o externas a la empresa (proveedores, agentes, competidores, clientes). También existen métodos para estimular la creatividad y el desarrollo de nuevas ideas, estos pueden ser clasificados en métodos racionales e intuitivos. Los métodos racionales son los siguientes.

- o Análisis funcional: preguntar al usuario, a través de investigaciones de mercado, qué funciones cumple el servicio para él, y solicitarle ideas para identificar problemas y mejorarlo.
- o Inventario de características o análisis de valor: partir del propio producto y analizar la forma de mejorar cada una de sus características.
- o Análisis matricial: identificar las dimensiones más importantes de un producto y buscar nuevas combinaciones.
- o Estudio de posicionamiento: analizar el posicionamiento de cada marca en el mercado y determinar si existen espacios no cubiertos.
- o Estilos de estilo de vida: observar el comportamiento del consumidor y determinar necesidades no manifiestas.

La técnica intuitiva más utilizada para la generación de ideas es la "tormenta de ideas" (*brainstorming*), que consiste en que cada uno de los participantes en una sesión de trabajo plantea una serie de ideas con respecto a un tema, por lo general los empleados que tienen contacto directo con el cliente son las fuentes más efectivas de ideas para nuevos productos. La investigación de mercado es también una fuente de ideas, pero tiene la limitante de que al público le es difícil imaginar productos que no existen o evaluar acertadamente si los adoptaría o no.

- Selección de ideas: el objetivo es eliminar las ideas poco atractivas o las que son incompatibles con los recursos o los

objetivos de la empresa, las consideraciones claves que se deben evaluar son la viabilidad y rentabilidad.

- Prueba de las ideas elegidas: las ideas seleccionadas se deben transformar en conceptos o descripciones de productos. Una vez desarrollado el concepto, es sometido a prueba para obtener una retroalimentación en cuanto a su posible aceptación por parte del mercado y para compararlo con productos de la empresa o de la competencia.

3. Viabilidad.- El análisis de viabilidad se puede agrupar en tres componentes.

- El mercado potencial: se pueden utilizar modelos econométricos de tipo cuantitativo como: técnicas de extrapolación, promedio móvil agresivo, regresión múltiple. También se puede contar con el juicio de expertos o estimaciones de la fuerza de ventas.
- Factibilidad técnica: es la determinación y evaluación de los requisitos de tecnología, tiempo y desembolsos necesarios para la ejecución del servicio.
- Análisis de rentabilidad: para este análisis se pueden utilizar los métodos clásicos de evaluación de proyectos como son: el de valor actual neto, la tasa interna de retorno o el punto de equilibrio, se debe tener presente que la aplicación de estos métodos presenta la dificultad de que los pronósticos de ventas son inexactos y los costos varían con el tiempo, por ello se debe realizar diferentes escenarios.

4. Diseño y prueba.- En esta etapa se realiza el diseño detallado del proceso y sistema de presentación del servicio y del programa de marketing, esta etapa es el paso correspondiente a la elaboración

del prototipo cuando se desarrolla un bien. El objetivo de esta prueba es comprobar el funcionamiento del producto desde la perspectiva del consumidor, es decir, si cumple con las expectativas y si brinda los servicios para los que está siendo desarrollado o si debe mejorarse y cómo.

También permite determinar si el entrenamiento del personal es el adecuado, si la infraestructura es la necesaria, si los procesos son eficientes y si todos estos ingredientes están combinados armoniosamente para brindar la experiencia buscada.

En ocasiones no es recomendable realizar pruebas de mercado, cuando el riesgo de fracaso es bajo en relación a los costos de la prueba, por ejemplo cuando el ciclo de vida del producto es corto o los competidores pueden sacar ventaja de conocerlo antes de su lanzamiento.

5. **Lanzamiento.-** El plan de marketing para el lanzamiento del nuevo servicio debe incluir las 7Ps ya analizadas. Es importante entrenar al personal de contacto y al de operaciones antes del lanzamiento, de manera que puedan prestar el servicio diligentemente desde el primer instante en que es ofrecido al mercado.

6. **Control.-** Luego de lanzado el nuevo servicio al mercado, debe verificarse si los objetivos planteados han sido cumplidos, el seguimiento de la evolución permite detectar desvíos en forma temprana. Además del análisis de registros de la empresa se puede utilizar otros métodos como el del cliente oculto, encuestar periódicamente a los usuarios, analizar sistemáticamente las quejas y las preguntas del público.

3.2.3 Elaboración de planos de servicio

Un plano de servicio es una imagen o mapa que representa el sistema de

servicio de modo que las personas involucradas en proveerlo puedan entenderlo y tratar con él en forma objetiva, sin importar sus funciones o sus puntos de vista individuales. Esta técnica permite describir de manera simultánea el proceso de servicio, los puntos de contacto con el cliente y la evidencia del servicio desde el punto de vista del cliente. (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2009, pág. 265)

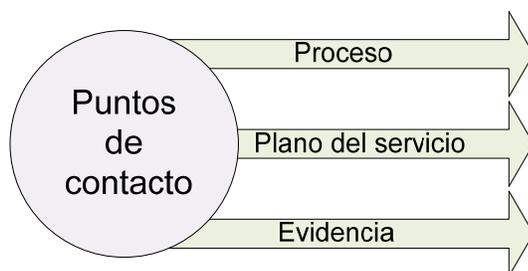


Ilustración 16 Elaboración de planos de servicio.

Fuente: (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2009, pág. 265)

La elaboración de planos de servicio es una técnica que tiene varios años de antigüedad, en la actualidad se mantiene vigente debido a su utilidad para diseñar y especificar procesos de servicios, por ello se hace referencia al libro: "Diseño de servicio: paso a paso", que fue impreso hace más de una década, para complementar los contenidos de: Zeithaml, Bitner, & Gremler.

Utilidad de los planos de servicio

(Guías de gestión de la pequeña empresa, 1998, pág. 124)

- Permiten identificar con mayor facilidad las relaciones proveedores – clientes internos que se crean en el proceso de creación y prestación.
- Permiten detectar con mayor facilidad las "zonas críticas" (zonas de peligro o zonas de alto riesgo); es decir, los pasos del proceso que pueden constituir puntos en los que existe una mayor posibilidad de que se cometan errores.

- Permiten determinar con mayor facilidad dónde se sitúan las líneas de visibilidad de los procesos.
- Permiten identificar con mayor precisión los “agujeros negros” del proceso; es decir, los pasos del proceso que impliquen pérdida de tiempo, trabajo y/o recursos, como la duplicación de tareas.
- Permiten establecer con mayor facilidad los estándares que deben alcanzarse en el proceso total y/o en sus fases intermedias.

Componentes de los planos de servicio

Los planos de servicios están conformados por cuatro niveles o áreas de acción en los que se encuentran respectivamente: las acciones del cliente, acciones del empleado de contacto en escena/visibles, acciones del empleado de contacto entre bastidores/invisibles y procesos de apoyo. (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2009, pág. 266), (Guías de gestión de la pequeña empresa, 1998, pág. 125)

- **Nivel 1.-** Las acciones del cliente abarcan los pasos, elecciones, actividades e interacciones que realiza el cliente en el proceso de compra, consumo y evaluación del servicio. La experiencia total del cliente es evidente en esta área del plano.
- **Nivel 2.-** Las acciones del empleado de contacto en escena/visibles, que se realizan como contrapartida a las demandas de los clientes, son ejecutadas por el personal que establece contacto “cara a cara” con la clientela. Son las actividades que se realizan en el escenario.
- **Nivel 3.-** Las acciones del empleado de contacto entre bastidores/invisibles como preparación para la interacción con los clientes. Todas las actividades del empleado de contacto no visibles se muestran en esta área del plano, es decir no existe contacto

inmediato con la clientela.

- **Nivel 4.-** La sección de procesos de apoyo del plano cubre los servicios internos, pasos e interacciones que se producen como apoyo a los empleados que entregan el servicio a los clientes. En este nivel trabaja el personal de apoyo.

En la parte superior del plano se ubica la evidencia física del servicio, por lo general sobre cada punto de contacto se lista la evidencia física real del servicio.

Las cuatro áreas de acción están separadas por tres líneas horizontales:

1. Línea de interacción: que representa las interacciones directas entre el cliente y la organización.
2. Línea de visibilidad: separa las actividades de servicio visibles para el cliente de aquellas que no son visibles. También separa lo que hacen los empleados de contacto en escena de lo que hacen entre bastidores.
3. Línea de interacción interna: separa las actividades cliente – empleado de contacto de aquellas otras actividades y personas de apoyo al servicio.

En la ilustración 17 se presenta un ejemplo de un plano de servicio de estadía de una noche en un hotel, en la que se puede identificar todos los elementos y componentes descritos.

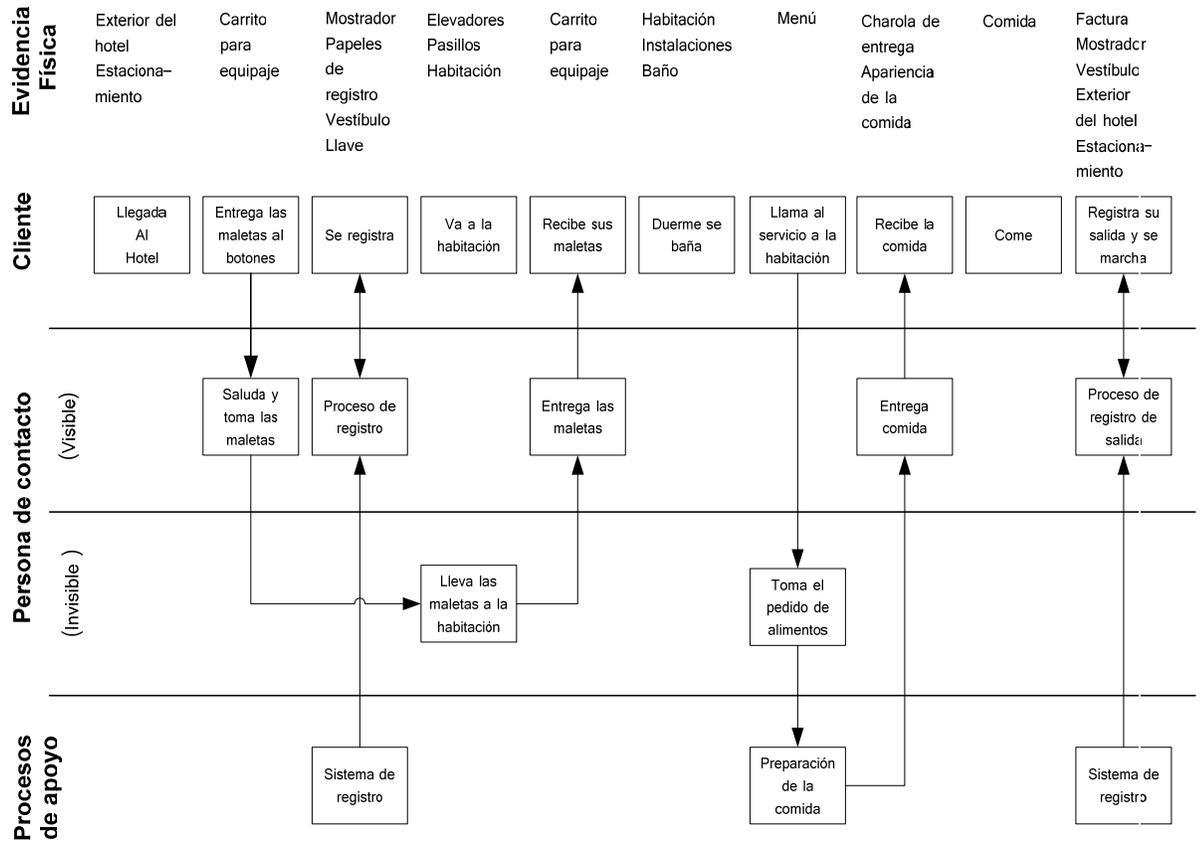


Ilustración 17 Plano para un servicio de estadía de una noche en un hotel.

Fuente: (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2009, pág. 268)

3.2.4 Diez sugerencias para el *management* del diseño

(Fernández & Bajac, 2003, pág. 150)

1. **Diseño su servicio.-** Es necesario que los servicios dejen de ser actividades artesanales, para que puedan ser producidos en forma consistente y predecible, con una clara idea del resultado buscado, así como los procesos necesarios para alcanzarlo.

En el proceso de diseño debe considerar cinco aspectos básicos del servicio: los procesos, los estándares de atención, el servicenario, el factor humano y la relación; el proceso de diseño se puede aplicar también a servicios existentes.

2. **Diseño en torno al cliente.**- Se debe conocer qué esperan realmente los clientes de su negocio, para poder ser lo más competitivo posible en un mercado con cada vez más opciones. No se debe caer en un error frecuente que es: presumir que se sabe qué desean los clientes.
3. **Diseño los procesos.**- Una vez que se sabe qué desean los clientes, debe pensarse cómo producirlo en la forma más eficiente y consistente posible. Es por ello que se debe concentrar en los procesos, es decir, la sucesión de actividades que ocurren dentro de la empresa y que resulta en el producto. Por ello, en el momento de diseñar los servicios, se debe pensar en términos de procesos que realmente ocurren en la empresa.
4. **Diseño los estándares de atención.**- Cómo se hace es tan importante como qué se hace. Para cada paso del proceso es necesario definir cómo se va a hacer; se debe prever la forma concreta en que el empleado habrá de llevarlo a cabo. Esto es más relevante para los puestos que están por encima de la línea de visibilidad, debido a que influyen en la satisfacción y en la imagen de la empresa percibida por el cliente, pues se realizan en su presencia. Por eso es necesario diseñar con cuidado cómo se saluda, cómo se toma el pedido, cómo se despide, etc. Para que sean efectivos los estándares de servicios deben ser claros, medibles y alcanzables.
5. **Diseño el servicenorio.**- El entorno en el que se produce el servicio afecta el comportamiento y la experiencia de los clientes y los empleados. El servicenorio es un complejo conjunto de elementos que procuran ejercer una determinada sensación. Es también un generador de satisfacción para los clientes y actúa como soporte físico del servicio. Por la importancia que tiene este elemento en la creación del servicio más adelante se va a detallar por completo.
6. **Diseño el factor humano.**- La mayoría de los servicios se realizan con intenso trabajo humano, este trabajo implica la interacción directa

con los clientes. Por lo tanto no importa cuán bien estén diseñados los procesos, estándares y el entorno del servicio, si el personal no desea o no es capaz de dar una buena prestación. La diferencia entre un muy buen servicio y un servicio excelente está dada por la actitud del personal, sus valores y su deseo de realmente servir a los clientes, más allá de lo que el manual indique.

- 7. Diseñe la relación de largo plazo.-** Existen pocos esfuerzos por parte de las empresas de servicios por diseñar la relación con el cliente, por ejemplo en los restaurantes, en la mayor parte de los casos, una vez que el cliente abandona el local, la empresa no sabe nada de él, hasta que decide volver (si es que lo hace). Aun en ese caso, normalmente, el restaurante no sabe qué cliente ha estado antes, cuáles son sus preferencias ni cuál es su valor como cliente y es incapaz de detectar si su frecuencia de uso está en aumento o si disminuye. Todos estos son aspectos de los elementos de la relación que las empresas deben empezar a desarrollar. El motivo: es mucho más barato venderle a un cliente que nos conoce, que a uno con el que no hemos tenido contacto.

- 8. Diseñe la facilidad de uso para los servicios en internet.-** En el caso que la empresa ofrezca servicios únicamente en Internet, lo más importante desde el enfoque de diseño, es hacer que el servicio sea fácil de usar. Los servicios de Internet deben ser fácilmente localizables y utilizables, de modo de incentivar el retorno de los que los han probado.

- 9. Diseñe la fidelización de los internautas.-** Conseguir lealtad del cliente es fundamental para cualquier tipo de servicio. En Internet el costo de captación de clientes es mayor que en los negocios tradicionales. Por lo tanto para lograr que la relación con esos clientes sea rentable esta debe ser más duradera.

- 10. Sistematice el proceso de diseño.-** Los clientes son quienes marcan el

nivel de servicio mínimo, por ello es necesario realizar seguimientos de la opinión de los clientes sobre los servicios que reciben y su comparación con sus expectativas y con la competencia. De esta manera el diseño debe ser revisado y mejorado en forma periódica.

3.3 Evidencia física y ambiente de servicio.

La evidencia física de la empresa incluye todo lo que el cliente sea capaz de percibir con sus cinco sentidos, desde las instalaciones de la empresa, pasando por los folletos y las tarjetas de presentación, hasta el personal que trabaja en ella. La evidencia física afecta la experiencia del consumidor a lo largo de todo el tiempo que dure el encuentro de servicio y como tal debe entenderse y gestionarse eficientemente. (Gosso, 2008, pág. 50)

Ambiente de Servicio	Otros tangibles
Exterior de las instalaciones <ul style="list-style-type: none"> • Diseño exterior • Señalización • Estacionamiento • Paisaje • Ambiente de los alrededores Interior de las instalaciones <ul style="list-style-type: none"> • Diseño interior • Equipo • Señalización • Disposición • Calidad y temperatura del aire • Sonido, música, aromas, iluminación, etc. 	Tarjetas de presentación Papelería Estados de cuenta Informes Vestimenta de los empleados Uniformes Folletos Páginas de Internet Ambiente de servicio virtual

Tabla 4 Elementos de la evidencia física.

Fuente: (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2009, pág. 313)

3.3.1 Funciones y objetivos de la evidencia física

La evidencia física posee diferentes funciones y objetivos dentro de una experiencia de servicio, por ello se debe administrar de una manera

eficiente para que los clientes perciban que su “experiencia de compra” ha sido la más placentera posible. A continuación se describen algunas de las funciones y objetivos más relevantes. (Gosso, 2008, pág. 51)

Contribuir a la evaluación del servicio.- Los servicios por el hecho de ser intangibles, no proporcionan un producto tangible con el cual los clientes puedan basar su evaluación del intercambio comercial, por este motivo el consumidor utiliza el soporte físico dentro del cual ocurre este intercambio, como una fuente importante de indicios para evaluar la calidad del servicio proporcionado.

Generador de expectativas.- Las instalaciones físicas de la empresa les dan a los clientes una idea sobre el nivel de servicio que se le brindará, por lo tanto, mientras más alto sea el nivel percibido en el soporte físico por parte del cliente, mayores serán sus expectativas de desempeño.

Aporta personalidad a la empresa.- El soporte físico contribuye a la construcción de la “personalidad” de una empresa de servicios, ya que puede ser la característica clave de diferenciación para ofrecer un servicio sobresaliente en mercados altamente competitivos.

Transmite información al cliente.- Los clientes reciben mucha información a través de todo lo que éstos puedan ver, oír, oler, gustar o tocar. Muchas empresas aprovechan esta capacidad de transmitir información para mejorar el desempeño de sus productos en el mercado. Por ejemplo: los hoteles casino de la ciudad de las Vegas, dan a sus clientes la sensación de estar todo el tiempo de noche para así fomentar el juego continuo.

Facilita la socialización de los clientes y empleados.- La evidencia física de la empresa, a través de su diseño, desempeña un papel muy importante en este proceso, porque da indicios de los roles, los comportamientos y las relaciones que se espera que existan entre los empleados y los clientes.

Facilitar el flujo del proceso de prestación del servicio.- El soporte físico bien

diseñado hace más eficiente el proceso del servicio, ya que actúa como una guía, tanto para los empleados como para los clientes en el cumplimiento de sus roles.

3.3.2 La influencia del soporte físico en la percepción de los clientes

Las empresas de servicios cuando diseñan el soporte físico, deben tomar en cuenta el efecto físico y psicológico que éste tendrá en los clientes y empleados. El diseño del ambiente físico donde se prestará el servicio puede hacer que el consumo se convierta en una experiencia muy satisfactoria o una verdadera pesadilla, tanto para los clientes como para los empleados.

Se debe tener en cuenta que las personas somos seres racionales y emocionales, que nos gusta comprar no sólo por lógica, sino también por emociones positivas que sentimos en la experiencia de consumo. Una buena gestión de la evidencia física logrará estimular las emociones de manera positiva en donde los empleados estén gustosos de trabajar y los clientes gustosos de gastar su dinero. A continuación se expone cómo las empresas pueden sacar provecho de lo que percibimos las personas con nuestros sentidos para mejorar el desempeño de los servicios.

La vista.- Por medio de este sentido el cliente capta la mayor parte de información que se pretende transmitir por medio de la evidencia física, existen tres estímulos visuales básicos que atraen y captan la atención de los consumidores: el tamaño, la forma y los colores.

- La percepción del tamaño: los diferentes tamaños de las instalaciones y de los letreros, transmiten distintos significados a diferentes mercados. Para unos, una empresa grande, en relación a su tamaño físico, significará un estímulo que hará, que disminuya el nivel de riesgo percibido ante una compra, por ejemplo: el Banco de Pichincha; para otros, puede significar que la empresa le dará un trato impersonal y

poco atento, por ejemplo: contratar un seguro para un automóvil en Alianza Compañía de Seguros, en lugar de hacerlo mediante un broker.

- La percepción de los colores: la teoría de los colores siempre ha sido un elemento a tener en cuenta en el diseño del soporte físico, debido a que cada color manifiesta un significado que provoca reacciones y emociones en las personas.

El color ejerce un efecto psicológico importante, ese efecto es resultante de la combinación de sus tres propiedades: el tono, el valor y la intensidad. El tono se refiere a la familia del color, el valor define la claridad o la oscuridad de los colores y la intensidad indica lo luminoso o lo opaco de los tonos. Los tonos pueden ser clasificados en cálidos o fríos. Los colores cálidos son todos aquellos en los que participa en su composición el rojo o el amarillo, y los colores fríos son todos en los que participa el azul. Los colores cálidos y fríos simbolizan diferentes cosas para distintos grupos de clientes, en la tabla 5 se presentan algunas percepciones que generan los colores.

Colores cálidos			Colores fríos		
Rojo	Amarillo	Naranja	Azul	Verde	Violeta
Amor	Luz solar	Luz solar	Frialdad	Frialdad	Frialdad
Romance	Calidez	Calidez	Desapego	Reposo	Timidez
Sexo	Cobardía	Franqueza	Fidelidad	Paz	Dignidad
Valor	Franqueza	Amistad	Tranquilidad	Frescura	Riqueza
Peligro	Amistad	Alegría	Piedad	Crecimiento	
Fuego	Alegría	Gloria	Masculinidad	Suavidad	
Pecado	Gloria	Juventud	Seguridad	Riqueza	
Vigor	Brillo	Seguridad	Confianza	Motivación	
Emoción	Precaución		Seriedad		

Tabla 5 Percepción de los colores.

Fuente: (Gosso, 2008, pág. 56)

Algunos estudios han arrojado que los colores cálidos son la mejor opción que los colores fríos, para atraer a los clientes de los contextos minoristas, se dice también que propician decisiones rápidas y funcionan

mejor en los negocios que no requieren de mucha reflexión para realizar la compra.

El valor de los tonos también afecta psicológicamente a los clientes de la empresa, sobre todo en la percepción del espacio, los ambientes pintados con tonos claros suelen parecer más grandes, mientras que los pintados con tonos oscuros pueden conseguir que los espacios grandes y vacíos parezcan más pequeños. Estos últimos pueden ser útiles para lugares de esparcimiento cerrados donde el cliente espera cierta intimidad pero sin sentir la sensación de soledad que dan los lugares amplios, por ejemplo, los restaurantes.

El oído.- A través de este sentido podemos influir en los clientes de acuerdo a tres funciones básicas: intervenir en el estado de ánimo, captar la atención e informar.

- **La música:** algunos estudios han demostrado que la música afecta las ventas al menos en dos sentidos. El primer término, la música de fondo refuerza la percepción que tiene el cliente del ambiente de la tienda, lo cual influye en su estado de ánimo. En segundo término, la música suele influir en el tiempo que pasan los clientes en las tiendas.

La música influye directamente en el comportamiento del consumidor al comprar, por ejemplo, una melodía rápida aumenta el ritmo de las transacciones de los consumidores, mientras que si se disminuye el ritmo de la música se propiciará que los clientes permanezcan más tiempo en el interior.

El olfato.- Lo recogido por este sentido puede afectar la percepción de los servicios que por naturaleza no tienen esencia propia. Lo captado por el olfato de los clientes suele ser determinante en algunas empresas de servicios, como en el caso de los restaurantes, donde los aromas muchas veces inducen a los clientes a comprar o a retirarse.

Facilitador.- El ambiente de servicio puede servir como facilitador para ayudar al desempeño de las personas, la forma en la que se diseña el entorno puede mejorar o inhibir el flujo eficiente de las actividades en el entorno del servicio, lo cual facilita o dificulta que los clientes y empleados cumplan sus metas.

Una instalación bien diseñada y funcional puede hacer del servicio una experiencia placentera desde el punto de vista del cliente y un placer de llevar a cabo para el empleado. Como es el caso de Marathon Sport, que imita una pista de atletismo que atraviesa por todas las secciones de las diferentes marcas que se comercializan en el almacén, facilitando las compras de los clientes y la labor de los empleados.



Ilustración 19 Diseño del ambiente físico de Marathon Sports
Fuente: Internet

Socializador.- El diseño del ambiente de servicio favorece la socialización de empleados y clientes, con la finalidad de comunicar las funciones, los comportamientos y las relaciones que se esperan. También define a qué lugares puede acceder el cliente y que partes son sólo para los empleados. Por ejemplo, existen restaurantes que ofrecen comida japonesa, en los que el chef prepara la comida en una cocina que se encuentra rodeada por los comensales, de manera que permite una mayor interacción entre el chef y los clientes.

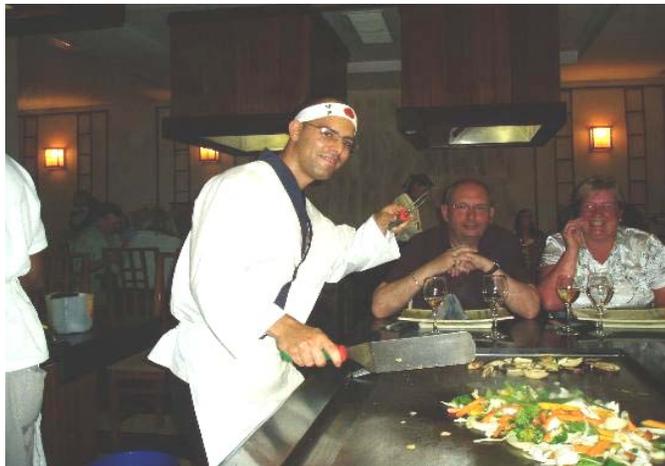


Ilustración 20 Diseño del ambiente de servicio como socializador
Fuente: Internet

Diferenciador.- El diseño de la instalación física puede diferenciar a una empresa de sus consumidores y señalar el segmento de mercado para el que se pretende el servicio, Por ejemplo: Almacenes Tía, está orientado al

mercado de las clases populares y clase media baja, mientras que Supermaxi se enfoca en el mercado de las clases alta y media alta.



Ilustración 21 El diseño del ambiente físico como diferenciador

Fuente: Internet

Los cambios en el ambiente físico pueden ser utilizados para reposicionar una empresa o atraer nuevos segmentos de mercado. El ambiente físico también puede diferenciar un área de otra, en empresas de servicios grandes como el caso de los hoteles, que tienen diferentes tipos de restaurantes, también se puede lograr una diferenciación de precio en las habitaciones de acuerdo al tamaño y servicios adicionales que ofrecen.

3.4 Distribución de servicios

3.4.1 Definiciones de canales de distribución

Canal de Marketing (o canal de distribución) es un conjunto de organizaciones independientes que participan en el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor o de un usuario industrial. (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2008, pág. 300)

Los canales de distribución son la vía o conducto por el que los productos y/o servicios llegan a su destino final de consumo o uso, por lo cual, incluyen una red de organizaciones que de forma independiente y organizada realizan todas las funciones requeridas para enlazar a productores con consumidores finales o usuarios industriales. (Thompson, Promonegocios.net, 2007, pág. www.promonegocios.net)

El término canal de distribución incorpora dos aspectos inseparables: por un lado la trayectoria que siguen los productos desde el lugar de producción hasta el de consumo y, por otro, el conjunto de personas u organizaciones, que actuando como intermediarios, facilitan ese flujo de los productos, al asumir la realización de las distintas funciones de la distribución. (Parreño Selva, Ruiz Conde, & Casado Díaz, 2008, pág. 178)

3.4.2 Niveles de canal

Un nivel de canal puede considerarse como el número de intermediarios que realizan las acciones necesarias para hacer llegar el producto al consumidor final. El fabricante y el consumidor son partes del canal; de acuerdo al número de intermediarios, se nombra la longitud del canal.

El canal nivel cero llamado también canal de marketing directo, está integrado por el fabricante que vende el bien o el servicio directamente al cliente final, este es el caso de los restaurantes; en este tipo de negocio todo se produce y consume en el mismo lugar. En la ilustración 22, se muestran los niveles de canales de marketing de bienes y servicios.

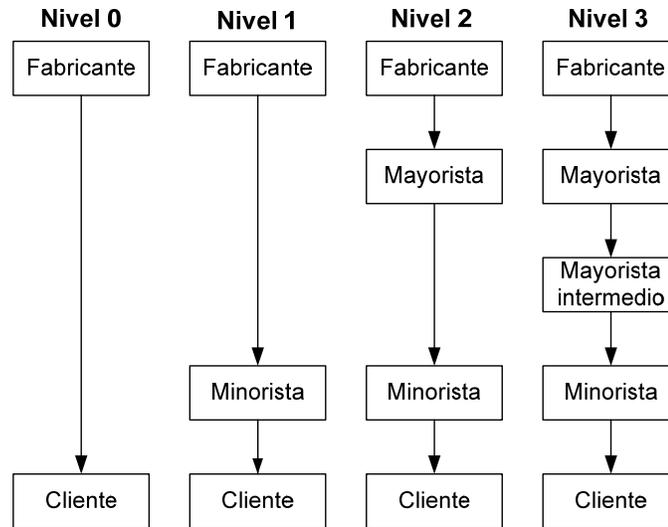


Ilustración 22 Canales de marketing de bienes de consumo

Fuente: (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2006, pág. 474)

3.4.3 Desafíos en la distribución de servicios

Cualquier clase de producto, ya sean bienes o servicios, que comercialice una empresa debe estar al alcance del cliente. La distribución de bienes aventaja en costos y en canales de distribución, a la distribución de los servicios, es por eso que existe gran cantidad de empresas multinacionales que se dedican a la producción de bienes.

Los servicios por lo general son entregados en el mismo lugar en el que se producen, por este motivo si una empresa de servicios quiere ampliar su mercado, requiere de una red de locales o sucursales propias o arrendadas, lo que implica un aumento en sus costos.

Además los locales de servicio deben ubicarse en lugares de elevado movimiento comercial para incrementar sus ventas, lo que implica un mayor precio del metro cuadrado, a diferencia de las empresas de bienes que se instalan en lugares apartados. En el diseño de ambientes no sólo se debe considerar la funcionalidad de los espacios físicos y la distribución de mobiliario, sino, también el aspecto estético y de imagen con la finalidad de que los locales se adapten a la presencia de los clientes.

En la distribución de servicios, la totalidad de los costos de distribución recae sobre la propia empresa, debido a que no existen canales comunes de distribución, cada agencia o sucursal de un banco debe contar con sus propios locales, de igual manera cada Mac Donald, debe tener sus propios locales, lo que hace que las economías de escala en la distribución de servicios sean muy bajas. Por este motivo, entre otros, las empresas que producen bienes llevan la delantera en cuanto a la expansión y globalización de su marca. Si un restaurante, universidad, entidad financiera, etc., decidieran ampliar su presencia en el mercado, necesitaría abrir nuevos locales, por consiguiente multiplicar todos sus costos.

3.5 Comunicación de servicios.

3.5.1 La función de las comunicaciones de marketing

Las comunicaciones de marketing son el medio por el cual las empresas intentan informar, convencer y recordar, directa o indirectamente, sus productos y marcas al público. También desempeñan numerosas funciones para los consumidores, quienes, reciben información de cómo y por qué se emplea un producto, quienes lo utilizan, dónde y cuándo. Permite que los consumidores se enteren de quién fabrica el producto y qué significa la marca y la empresa, también pueden recibir un incentivo o una recompensa por probar o utilizar un producto.

Además permiten a las empresas vincular sus marcas a personas, lugares, experiencias, sentimientos y objetivos; todo esto contribuye a recordar y transmitir la imagen de marca. (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2006, pág. 536)

3.5.2 Herramientas de Promoción

(Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2008, pág. 363)

Publicidad.- Es cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios, por un patrocinador identificado. La

publicidad puede llegar a masas de compradores dispersos geográficamente a un costo de exposición bajo, y también permite al vendedor repetir un mensaje varias veces. La televisión permite llegar a una audiencia masiva.

Entre las ventajas del uso de publicidad podemos citar las siguientes:

- Comunica los detalles positivos del producto.
- Es muy expresiva, permite a la empresa embellecer a sus productos, mediante el uso adecuado de imágenes, impresiones, sonido y color.
- Si tiene éxito, puede crear una imagen perdurable de un producto, como es el caso de Coca – Cola.
- También puede generar ventas rápidas, por ejemplo, cuando movistar duplica o triplica el valor de las recargas electrónicas, en ciertos días.

También la publicidad puede presentar ciertas desventajas:

- Resulta impersonal y no puede ser tan directamente persuasiva como la fuerza de ventas de la compañía.
- La comunicación se da en un solo sentido con el público, y éste no está obligado a prestar atención ni a responder.
- Puede ser muy costosa, aunque si se utiliza otros medios alternativos además de la televisión, como anuncios en periódicos y radio, se puede disminuir los costos.

A continuación se presenta un cuadro en el cual se muestran los perfiles de los principales medios de comunicación, que son utilizados en la publicidad de empresas.

Medio	Ventajas	Limitaciones
Periódicos	Flexibilidad; actualidad; buena cobertura de mercados locales; amplia aceptabilidad; alta credibilidad.	Vida corta; baja calidad de reproducción, pocos lectores del mismo ejemplar físico.
Televisión	Buena cobertura de mercados masivos; costo bajo por exposición; combina imagen, sonido y movimiento; atractivo para los sentidos.	Costos absolutos elevados; saturación alta; exposición efímera, menos selectividad de público.
Correo directo	Alta sensibilidad de público; flexibilidad; no hay competencia publicitaria dentro del mismo medio; permite personalizar.	Costo relativamente alto por exposición; imagen de "correo basura".
Radio	Buena aceptación local; elevada selectividad geográfica y demográfica; bajo costo.	Solo audio, exposición efímera; baja atención (es el medio "escuchado a medias"); audiencias fragmentadas.
Revistas	Alta selectividad geográfica y demográfica; credibilidad y prestigio; gran calidad de reproducción; larga vida y varios lectores del mismo ejemplar físico.	Larga anticipación para comprar un anuncio; costo elevado; no hay garantía de posición.
Exteriores	Flexibilidad; alta exposición repetida; bajo costo; baja competencia de mensajes; buena selectividad por localización.	Baja selectividad de audiencia; limitaciones creativas.
Internet	Alta selectividad; bajo costo; impacto inmediato; capacidades interactivas.	Público pequeño; impacto relativamente bajo; el público controla la exposición.

Tabla 6 Perfiles de los principales tipos medios

Fuente: (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2008, pág. 380)

Promoción de ventas.- Podemos entender como los incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un bien o servicio. Atrae la atención del consumidor ofreciendo fuertes incentivos de compra, puede servir para subir la oferta e inyectar energía nueva en las ventas. También estimulan al consumidor a dar una respuesta rápida y le recompensan, mientras que la publicidad dice "compre nuestro producto" la promoción de ventas dice "cómpralo ahora". El factor no favorable del uso de la promoción de ventas es la falta de eficacia para crear una preferencia de marca y

relaciones de largo plazo con el cliente, como es el caso de la publicidad y las ventas personales.

Relaciones públicas.- Crea buenas relaciones con los diversos públicos de una compañía mediante la obtención de publicidad favorable, la creación de una buena imagen corporativa y el manejo o bloqueo de rumores, anécdotas o sucesos desfavorables. Las relaciones públicas gozan de gran credibilidad debido a que los: artículos noticiosos, secciones especiales, patrocinios y eventos son más reales y creíbles para los lectores que los anuncios. Las relaciones públicas pueden llegar a prospectos de clientes que evitan a los vendedores y a los anuncios. El mensaje llega a los consumidores como “noticia”, no como una comunicación con el propósito de vender. Una campaña de relaciones pública bien pensada y mezclada con otras herramientas de promoción, podría ser muy eficaz y económica.

Ventas personales.- Es la presentación personal que realiza la fuerza de ventas de la compañía con el fin de efectuar una venta y crear relaciones con los clientes. Es la herramienta más eficaz en ciertas etapas del proceso de compra, sobre todo para modelar las preferencias, convicciones y acciones de los compradores. Implica una interacción personal de dos o más individuos, de modo que cada uno puede observar las necesidades y características del otro. Permite el surgimiento de todo tipo de relaciones con el cliente, que van desde una relación de venta básica hasta una amistad personal. Las ventas personales constituyen la herramienta de promoción más cara de la empresa.

Marketing directo.- Es la comunicación directa con los consumidores individuales, seleccionados cuidadosamente, con el fin de obtener una respuesta inmediata y crear relaciones duraderas con ellos mediante el uso del teléfono, correo, fax, correo electrónico, internet y de otras herramientas para comunicarse directamente con consumidores específicos.

El marketing directo no es público, el mensaje normalmente se dirige a una persona específica, es inmediato y personalizado.

Eventos y experiencias.- Son el conjunto de actividades y programas patrocinados por la empresa destinados a crear interacciones con la marca.

La mezcla de estas herramientas de promoción se les conoce como: mezcla de comunicaciones de marketing, pero se debe tener en cuenta que la comunicación va más allá de esta mezcla; el diseño del producto, su precio, la forma, el color de su empaque y las tiendas o locales también comunican algo a los compradores. En la tabla 6, se lista las plataformas de comunicación más comunes.

Publicidad	Promoción de ventas	Eventos y experiencias	Relaciones públicas	Venta personal	Marketing directo
<ul style="list-style-type: none"> • Anuncios impresos, de radio y Tv • Empaque • Impresos en el empaque • Dibujos animados • Folletos • Carteles y volantes • Directorios • Reimpresiones de anuncios • Anuncios espectaculares • Letreros de exhibición • Escaparates en puntos de venta • Material audiovisual • Símbolos logotipos Videos 	<ul style="list-style-type: none"> • Concursos, juegos, sorteos, loterías • Obsequios • Muestras • Ferias y espectáculos comerciales • Exhibiciones • Demostraciones • Cupones • Devoluciones • Financiamiento con tasa de interés baja • Entretenimiento • Programas de continuidad • Acuerdos 	<ul style="list-style-type: none"> • Eventos deportivos • Entretenimiento • Festivales • Exposiciones artísticas • Causas • Visitas a las fábricas • Museos de la empresa • Actividades en la calle 	<ul style="list-style-type: none"> • Boletines de prensa • Discursos • Seminarios • Reportes anuales • Donaciones • Publicaciones • Relaciones con la comunidad • Cabildeo • Medios de identidad • Revista de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentaciones de ventas • Reuniones de ventas • Programas de incentivos • Muestras • Ferias y espectáculos comerciales 	<ul style="list-style-type: none"> • Catálogos • Mensajes por correo • Telemarketing • Compras por internet • Venta por Tv • Mensajes por fax • Correo electrónico • Correo de voz

Tabla 7 Plataformas de comunicación más comunes

Fuente: (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2006, pág. 537)

3.5.3 Definición de los objetivos de comunicación

Los objetivos de comunicación están orientados a crear una actitud del consumidor frente a la marca ya sea de un bien o servicio, a continuación se describen estos objetivos. (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2006, pág. 542)

Necesidad de categoría.- Es necesario crear una categoría al bien o servicio, con la finalidad de eliminar o satisfacer la percepción de una discrepancia entre un estado motivacional y un estado emocional que puede enfrentar el cliente hacia al producto. Las comunicaciones de productos novedosos, por ejemplo: los autos eléctricos siempre comienzan por crear la necesidad de la categoría.

Conciencia de marca.- Capacidad para identificar (reconocer o recordar) la marca dentro de su categoría, con un nivel de detalle suficiente para proceder a la compra. Por lo regular, es más sencillo lograr que los consumidores reconozcan la marca a que la recuerden. El recordatorio de marca es más importante, fuera del punto de venta; mientras que el reconocimiento de marca es más importante dentro. La conciencia de marca sirve como base para el *brand equity* (valor de marca).

Actitud frente a la marca.- Se puede valorar una marca de acuerdo a la percepción que se tiene, en cuanto a su capacidad de satisfacer una necesidad específica. Hay necesidades relevantes que se orientan negativamente (solución de problemas, omisión de problemas, satisfacción parcial o disminución normal) o positivamente (gratificación sensorial, estimulación intelectual o aprobación social). Por ejemplo, los productos de limpieza del hogar utilizan el enfoque de solución de problemas; por otra parte, los productos alimenticios suelen recurrir a anuncios relacionados con los sentidos al hacer hincapié en el apetito.

Intención de compra de la marca.- La intención de compra se refiere a las autoindicaciones para adquirir la marca o tomar medidas en relación con la misma. Por ejemplo, las ofertas promocionales de tipo: dos por uno incitan a los consumidores a adoptar un compromiso mental para comprar un producto. Sin embargo, muchos consumidores no tienen una necesidad de categoría manifiesta y quizás no estén en situación de compra cuando se vean expuestos a un anuncio, por lo que, es menos probable que se formen intenciones al respecto.

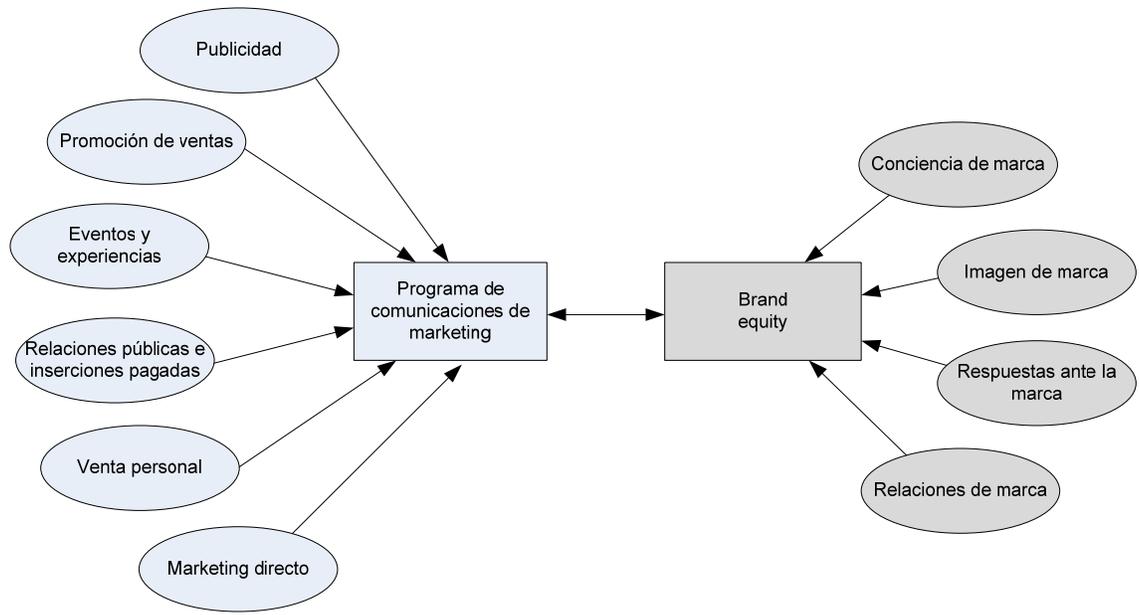


Ilustración 23 Integración de las comunicaciones de marketing para crear brand equity

Fuente: (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2006, pág. 537)

3.5.4 Desafíos de la comunicación de servicios

Intangibilidad del servicio.- La intangibilidad de los servicios hace que sea más compleja la comunicación para los consumidores, debido a que son experiencias, que los consumidores tienen dificultad para comparar con otros servicios y evaluarlos después de realizar la compra. Banwari Mittal describió las dificultades asociadas con la intangibilidad al dividirla en cinco propiedades, que se describen a continuación: (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2009, pág. 481)

- **Existencia Incorpórea:** el producto del servicio no está hecho de materia ni de espacio físico. Aunque el mecanismo de entrega puede ocupar espacio, pero el servicio mismo, no.
- **Abstracción:** las prestaciones de servicio como diversión, salud o educación no corresponden en forma directa con objetos, lo cual dificulta su visualización y comprensión.

- Generalidad: la generalidad se refiere a una clase de cosas, personas, eventos, lo que dificulta diferenciarlos de los competidores.
- Dificultad de búsqueda: Cuando estamos interesados en buscar un servicio implica un mayor esfuerzo que cuando se busca un bien, es decir, se debe investigar, movilizarse e incluso elegir algún proveedor servicio incorrecto. Por ejemplo, en las páginas amarillas si se busca algún servicio de arreglo de computadoras, presenta un listado en orden alfabético, pero no indica cual de todos es el que brinda un mejor servicio o cual de ellos es más económico.
- Calidad mental impalpable: Los servicios con frecuencia son complejos de entender o interpretar, debido a su naturaleza de intangibilidad, esto se experimenta cuando se los adquiere por primera vez.

Manejo de las expectativas de los clientes.- La comunicación apropiada y precisa de los servicios es responsabilidad de las áreas de marketing y de operaciones. Marketing se debe encargar de promocionar el servicio real que ofrece la empresa de una manera atractiva, y operaciones debe entregar el servicio de la misma manera que se presenta en las comunicaciones.

Si existe publicidad, ventas personales o cualquier otra comunicación externa que establece expectativas poco realistas, los encuentros reales decepcionarán a los clientes.

Debido a la competencia intensa que existe en el sector de los servicios muchas empresas se ven obligadas a prometer en exceso, con la idea de ganar la batalla de ofertas y reducciones de precios, para obtener más clientes. (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2009, pág. 485)

3.5.5 Abordar la intangibilidad del servicio

Con el apoyo de la publicidad y otras estrategias de comunicación se debe transmitir con claridad los atributos del servicio y sus beneficios. (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2009, pág. 486)

- Usar la narrativa de la experiencia del servicio: la mayoría de servicios son experiencias, una manera eficaz de comunicar estas vivencias es comunicarlas mediante testimonios reales. Un ejemplo, es el uso de imágenes por parte de las aseguradoras, del terremoto que sucedió en Chile en el mes de febrero en el año 2010, para ofrecer nuevos productos y coberturas adicionales.
- Enfocarse en los tangibles: se puede aumentar la eficacia de las comunicaciones de servicios presentando los tangibles relacionados con el servicio, de manera que se pueda observar la naturaleza y calidad del servicio. Por ejemplo, en los restaurantes de lujo presentan un diseño elegante de su ambiente en todos sus aspectos.
- Presentar empleados de servicio en la comunicación: el personal de contacto con el cliente es una representación tangible del servicio. Presentar empleados reales cuando realizan su trabajo en la publicidad es eficaz para los clientes y los empleados, en el caso de los empleados les hace sentir importantes para la empresa. Este es el caso de la empresa municipal de Cuenca ETAPA, en la que salen sus empleadas de servicio al cliente en la publicidad televisiva y gráfica.
- Usar el marketing de recomendación verbal: llamado también de boca en boca, que se basa en el uso de consumidores reales para difundir la voz acerca de productos sin que sea pagado por la empresa. Este tipo de marketing se da porque los clientes son fanáticos del servicio. Un ejemplo, es el caso del famoso bife de res asado que ofrece el restaurante El Charrúa en la ciudad de Cuenca,

muchas personas llegan a este lugar por recomendación de los clientes.

- Aprovechar los medios sociales: la comunicación interactiva entre clientes de internet a través de sitios como *FaceBoock*, *MySpace*, *YouTube*, *Twitter*, se han convertido en avenidas para que los consumidores intercambien información. Aunque estos medios sociales no son controlados por la empresa, la organización puede supervisar los medios y entender lo que los consumidores dicen y recomiendan.

3.5.6 Manejo de las expectativas de los clientes

Prometer con exactitud cuándo y cómo se entregará el servicio es una de las formas más eficaces para cerrar la brecha de comunicación. A continuación se detallan algunas estrategias: (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2009, pág. 499)

Hacer promesas realistas.- Entre mayor sea la expectativa del servicio, mejor deberá ser la entrega de éste para ser percibido como de alta calidad. Por lo tanto, cuando se hace una promesa, se la debe hacer sólo cuando se van a cumplir con todos los aspectos que realmente se entregan. Se debe llevar estadísticas de los porcentajes de cumplimiento y de incumplimiento de promesas. Esta estrategia se debe manejar con cuidado, debido a que si se ofrece algo que no se puede cumplir, la imagen de la empresa quedaría mal, por ello en la publicidad se debe ofrecer únicamente lo que se puede cumplir, sin crear demasiadas expectativas.

Ofrecer garantías de servicio.- Las garantías de servicio son promesas formales hechas a los clientes acerca de aspectos del servicio que van a recibir, estas garantías deben estar respaldadas por la empresa, y ayudan a fortalecer las relaciones con los clientes.

Ofrecer alternativas.- Las alternativas que se ofrecen con mayor frecuencia son las relacionadas con el tiempo y el costo, los clientes pueden elegir el aspecto de la concesión de tiempo o dinero, lo que sea más significativo para ellos, de acuerdo a su necesidad. Se debe tener en cuenta que la velocidad puede afectar en el desempeño o manera de entregar el servicio.

3.6 Fijación de precios de los servicios

3.6.1 Enfoques para la fijación de precios de servicios

La fijación de precios de servicios difiere de la manera como se fija los precios de bienes, aunque utilizan las mismas estructuras de fijación de precios (basadas en costos, basadas en la competencia y basadas en la demanda), presentan algunos desafíos que se detallan a continuación. (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2009, pág. 518)

Fijación de precios basada en costos.- La fórmula básica se sigue manteniendo tanto para las industrias como para los servicios. La fórmula es la siguiente: Precio = costos directos + gastos fijos + margen de utilidad. Los costos directos incluyen materiales y mano de obra que están asociados con la entrega del servicio, los gastos fijos son una porción de costos fijos y el margen de utilidad es un porcentaje de los costos completos (directos + gastos fijos).

Desafíos:

- Los costos son difíciles de rastrear o calcular en las empresas de servicios, en particular donde se proporcionan varios servicios por parte de la empresa.
- El tiempo del empleado es un componente importante del costo, más que los materiales y el valor del tiempo de la gente, este valor es difícil calcular.

- Muchos servicios se venden en términos de unidades de aportación, más que unidades de producción a medida, debido a la dificultad de definir las unidades en las que se compra un servicio. Por ejemplo, la mayoría de los servicios profesionales como consultoría, ingeniería, tutoría, psicoterapia se venden por hora.
- Otra dificultad es que los costos no pueden igualar el valor que los clientes perciben que tienen los servicios.

Fijación de precios basada en la competencia.- Este enfoque se concentra en los precios cobrados por otras empresas en la misma industria o mercado. La fijación de precios bajo este concepto no siempre implica cobrar una tasa idéntica a la que cobra la competencia, sino más bien utilizar los precios de los demás como un punto de referencia del precio de la empresa. Este enfoque se utiliza en dos situaciones:

1. Cuando los servicios son estándar entre los proveedores, por ejemplo, las empresas que brindan el servicio de lavado en seco.
2. En los oligopolios con unos cuantos proveedores de servicios grandes, por ejemplo, las compañías de celulares.

Desafíos:

- A las empresas pequeñas de servicios se les hace difícil cobrar los mismos precios que recaudan las empresas de servicios más grandes y lograr los márgenes necesarios para permanecer en el mercado.
- La heterogeneidad de los servicios a través y dentro de los proveedores hace que este enfoque sea complicado. Por ejemplo, los bancos ofrecen varios tipos de cuentas y servicios que difieren entre sí.
- Los precios pueden no reflejar valor a los clientes. Por ejemplo, el

elevado costo de mantenimiento de algunas tarjetas de crédito como la categoría *Platinum* o *Black*, que ofrecen servicios adicionales que en la mayoría de los casos no son utilizados o se los utiliza con muy poca frecuencia.

Fijación de precios basada en la demanda.- Este enfoque establece los precios en concordancia con las percepciones de valor de los clientes: los precios están basados en lo que los clientes pagarán por los servicios proporcionados.

Desafíos:

- Los costos y beneficios no monetarios se deben considerar en el cálculo de valor percibido para el cliente.
- Cuando los servicios requieren costos de tiempo, inconveniencia, de búsqueda, el precio monetario debe ajustarse para compensar, y cuando sucede lo contrario es decir ahorran tiempo y costos de inconveniencia, de búsqueda, el cliente estará dispuesto a pagar un precio monetario más alto.
- La información de los costos de servicio puede estar menos disponible para los clientes, por tanto, el precio puede no ser un factor central.

3.6.2 La función de los costos no monetarios

De acuerdo a estudios realizados se ha reconocido que el precio monetario no es el único sacrificio que hacen los consumidores por obtener bienes y servicios. Bajo esta consideración se puede decir que la demanda no es sólo una función de precio monetario, sino también está influida por otros costos. Los costos no monetarios representan otras fuentes de sacrificio percibidas por los consumidores al comprar y utilizar el servicio. Entre estos costos están los siguientes: (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2009, pág. 516)

- Costos de tiempo: los servicios requieren una participación directa del consumidor, por lo que consumen el tiempo del cliente mientras interactúa con el proveedor del servicio. El consumidor podría estar dispuesto a pagar más por un servicio si el tiempo de espera es menor.
- Costos de búsqueda: es el esfuerzo que invierte el consumidor para identificar y seleccionar entre los servicios que desea. Por lo general los precios de los servicios no son tan fáciles de conseguir en comparación a los precios de bienes. En ocasiones el consumidor se entera del precio y calidad del servicio cuando realiza su primera compra.
- Los costos de conveniencia: son las dificultades o facilidades que presenta un servicio para poder ser adquirido por los consumidores. Por ejemplo, la necesidad de movilizarse, horarios de atención del proveedor, etc.
- Costos psicológicos: se refiere a los temores que se pueden presentar en los consumidores cuando quieren obtener ciertos servicios, como el no entender el servicio que se va a adquirir como es el caso de los seguros, el temor al rechazo cuando se solicita un crédito en un banco y el temor a los resultados en el caso de tratamientos médicos.

3.6.3 Significado de valor percibido

Una de las formas más apropiadas en la que las empresas fijan los precios de sus servicios es basar el precio en el valor percibido del servicio al cliente. Los clientes definen el valor en cuatro formas: (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2009, pág. 525)



Ilustración 24 Cuatro significados del valor percibido

Elaborado por: Autor

El valor es un precio bajo.- Algunos consumidores igualan el valor con un precio bajo, lo que indica que lo que tienen que ceder en términos de dinero es lo más importante en sus percepciones de valor. Ejemplos de comentarios de los clientes:

- Para lavado en seco: "valor significa el precio más bajo"
- Para un restaurante de comida rápida: "cuando puedo usar cupones, siento que el servicio es un valor"
- Para viajes de avión: "valor es cuando los boletos de la aerolínea tienen descuento"

Valor es lo que quiero en un producto o servicio.- Más que enfocarse en el dinero entregado, algunos clientes enfatizan los beneficios que reciben de un servicio o producto como el componente de valor más importante. Bajo este concepto, se considera al precio mucho menos importante que la calidad o las características que concuerden con lo que el consumidor quiere. Ejemplos de comentarios de los clientes:

- Para servicios médicos: "valor es una calidad elevada"
- Para un club social: "valor es lo que me hace ver bien con mis amigos y familia"
- Para un título de maestría: "valor es la mejor educación que yo pueda obtener"

Valor es lo que obtengo por el precio que pago.- Otros consumidores ven el valor como una concesión entre el dinero que dan y la calidad del servicio que reciben. Ejemplos de comentarios de los clientes:

- Para un hotel para vacacionar: "valor es primero el precio y segundo la calidad"
- Para un hotel de viajes de negocios: "valor es el precio más bajo por una marca de calidad"

Valor es lo que obtengo por lo que doy.- Algunos consumidores consideran todos los beneficios que reciben así como todos los componentes de sacrificio (dinero, tiempo, esfuerzo) cuando describen el valor. Ejemplos de comentarios de los clientes:

- Para un servicio de limpieza del hogar: " valor es cuantas habitaciones puedo tener limpias por el precio que pago"
- Para un estilista: "valor es lo que pago en costo y tiempo por la apariencia que obtengo"
- Para una educación ejecutiva: "valor es obtener una buena experiencia educativa en el tiempo mínimo posible"

3.6.4 Estrategia de fijación de precio cuando el cliente quiere decir "valor es todo lo que quiero en un servicio"

Cuando al cliente le importa más los componentes de obtención de un servicio, el precio monetario no es su principal preocupación. Entre más atributos intrínsecos deseables tenga un servicio, es más probable que el servicio tenga una elevada valoración y más alto es el precio que puede establecer el comercializador. (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2009, pág. 532)

Fijación de precios de prestigio.- Es una forma especial de fijación de precios basada en la demanda de los comercializadores de servicios que ofrecen servicios de alta calidad o de alto estatus. Para ciertos servicios (restaurantes, clubes deportivos, aerolíneas y hoteles) se cobra un precio más elevado por el lujo final del negocio. Los clientes que prefieren este

tipo de servicio de precio elevado porque representa prestigio o una imagen de calidad, otros los prefieren porque reciben preferencia en los asientos u hospedajes y tienen derecho a otros beneficios especiales. En la fijación de precios de prestigio, la demanda puede en realidad aumentar conforme el precio aumenta debido a que un servicio más costoso tiene mayor valor para reflejar la calidad o el prestigio.

Fijación de precio elevado con posterior reducción.- Es una estrategia que se utiliza cuando se ofrecen servicios con mejoras importantes en relación a los anteriores, estos servicios se introducen con precios elevados. En este caso los clientes están más preocupados por obtener el servicio que el costo, lo que permite a los proveedores filtrar a los compradores más dispuestos a pagar por los servicios más altos, con el tiempo podrían reducirse, cuando se abaraten sus costos.

3.6.5 Objetivos del precio

Mientras más claro se tenga, en donde se va a posicionar la oferta, será más fácil fijar el precio de los bienes y servicios. Existen cinco objetivos que puede elegir la empresa para fijar el precio. (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2006, pág. 437)

Supervivencia.- Las empresas persiguen la supervivencia como su principal objetivo si se encuentran en un exceso de capacidad o una competencia agresiva o cuando los deseos de los consumidores cambian constantemente. Mientras los precios cubran los costos variables y parte de los costos fijos, la empresa podrá seguir en el negocio. La supervivencia es sólo un objetivo a corto plazo, la empresa debe aprender cómo agregar valor a sus productos, o de lo contrario se tendrá que cerrar.

Maximización de las utilidades.- Muchas empresas fijan un precio que sirva para maximizar las utilidades actuales, calculando la demanda y los costos asociados con las distintas alternativas de precio, y seleccionan aquel que genere un máximo de utilidades, flujo de efectivo o tasa de rendimiento de

la inversión. Aplicar este concepto podría sacrificar la rentabilidad a largo plazo, si se pasa por alto otras variables que intervienen en la mezcla de marketing.

Maximización de la participación de mercado.- Las empresas que se enfocan en este objetivo, buscan un mayor volumen de ventas que permita reducir los costos unitarios e incrementar las utilidades a largo plazo. Estas empresas fijan el precio más bajo posible, con lo que dan por hecho que el mercado es sensible a los precios. Las siguientes condiciones favorecen la fijación de precio bajo:

- El mercado es altamente sensible al precio y los precios bajos estimulan el crecimiento del mercado.
- Los costos de producción y de distribución disminuyen como consecuencia de la experiencia acumulada.
- La fijación de precios bajos desanima a los competidores reales y potenciales.

Maximización del mercado por descremado.- Las empresas que descubren algún avance tecnológico suelen favorecer los precios altos para maximizar el mercado por descremado. Esta estrategia tiene sentido en las siguientes condiciones:

- Existe una gran demanda por parte de un número suficiente de compradores.
- Los costos unitarios de producir un volumen reducido de unidades no son tan altos como para desestimular la producción.
- El alto precio inicial no atrae a más competidores al mercado.
- El precio alto transmite la imagen de un producto superior.

Liderazgo en calidad del producto.- Una empresa puede aspirar a ser el líder del mercado en calidad de productos, muchas se esfuerzan por convertirse en “lujos accesibles”, es decir, en bienes o servicios que se caracterizan por niveles elevados de calidad percibida, gusto y estatus, pero con un precio no demasiado alto como para poder estar al alcance de los consumidores. Por ejemplo: *Pizza Hut*, café *Starbucks*, la lencería de *Victoria´s Secret*.

3.7 Medición de la satisfacción

3.7.1 Conceptos de satisfacción

La satisfacción es conceptualizada como una actitud, similar a una valoración siguiendo a un acto de compra o basada en una serie de interacciones entre el producto y el consumidor. (Setó Pamies, 2004, pág. 55)

La satisfacción es la respuesta de saciedad del cliente. Es un juicio acerca de que un rasgo del servicio en si mismo proporciona un nivel placentero de recompensa. (de Andrés Ferrando, 2007, pág. 53)

La satisfacción es una sensación de placer o de recepción que resulta de comparar la experiencia del producto (o los resultados) con las expectativas de beneficios previas. (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2006, pág. 144)

3.7.2 Características de un sistema de medición de satisfacción

(Fernández & Bajac, 2003, pág. 454)

Debe ser permanente.- Las mediciones se deben realizar de manera sistemática y periódica (trimestral, semestral o anual), por las siguientes razones:

- La satisfacción es un fenómeno dinámico, debido a que se ve afectado por las acciones de los competidores. La medición permanente permite detectar cambios en la satisfacción de forma rápida.
- Al realizar mediciones continuas, el tema de la satisfacción está presente todo el tiempo y no solamente al momento en que se realiza la medición.
- Se reduce la "contaminación" por hechos cercanos a la medición, es recomendable que no se realicen todas las encuestas en un mismo momento, sino que se distribuyan lo más homogéneamente posible a lo largo del periodo en su totalidad.
- Permite una detección más rápida de fallas en el servicio.
- Permite evaluar más rápidamente los efectos de las medidas tomadas.

Debe proveer un punto de comparación competitivo.- Las mediciones de satisfacción no solo deben abarcar la opinión de los clientes acerca del desempeño de la empresa, sino también de las empresas competidoras más relevantes, por las siguientes razones:

- La satisfacción no es un fenómeno absoluto sino relativo, los clientes satisfechos de una determinada empresa la abandonarán si simplemente encuentran otro proveedor más satisfactorio.
- Permite identificar cuáles son los competidores más proclives a quitarles clientes a la empresa. Por ejemplo, en los formularios que utiliza McDonald's para medir la satisfacción, también indaga sobre cuál es el restaurante al que va frecuentemente el cliente cuando no va a sus propios locales y cuál es el nivel de satisfacción con ese servicio.

Debe ser de administración sencilla y económica.- Existen una diversidad de técnicas para la medición de la satisfacción, es importante que la empresa utilice la que más se adecúe al tipo de cliente y su relación con la empresa. La administración del cuestionario debe ser sencilla, para reducir los porcentajes de rechazo.

Se recomienda utilizar las siguientes técnicas:

- Encuestas transaccionales: cuestionarios hechos después del uso del servicio.
- Captura de quejas, comentarios y preguntas: registro, calificación y seguimiento de los contactos de los clientes con la empresa.
- Encuestas del mercado en su conjunto: medición de la satisfacción de los clientes de la empresa en su totalidad, y con otras empresas competidoras.
- Encuestas a empleados: la satisfacción de los empleados repercute sobre la satisfacción de los clientes, por lo tanto la empresa no debe olvidar este segundo público a satisfacer y retener.

3.7.3 Métodos de investigación de satisfacción

(Fernández & Bajac, 2003, pág. 457)

Recepción de quejas.- Esta puede ser la forma más pasiva de medición de satisfacción, sin embargo, se ha visto que las quejas pueden ser una importante fuente de información, de lo que le sucede a cada cliente. Por este motivo se debe realizar el manejo de quejas, más que la simple recepción de las mismas.

Mediante la técnica de manejo de quejas la empresa busca solucionar el problema según parámetros establecidos, y se lleva estadísticas sobre los

distintos tipos de reclamos, permitiendo detectar los puntos débiles del servicio.

Esta técnica tiene limitaciones debido a que no permite la generalización estadística de los resultados al total de la población de clientes, sino recolecta datos extremadamente útiles y confiables de lo que le sucede a los clientes, en este caso se miden los comportamientos reales.

Debe tenerse presente que la recepción de quejas no es una tarea fácil, generalmente se expone a los empleados a situaciones muy violentas y que requieren de un entrenamiento particular.

Análisis de abandonos.- Permite detectar puntos débiles en cuanto al servicio hacia el cliente, además ayuda a identificar si existe o no, un creciente porcentaje de abandono, que es un seguro predictor de la caída de los ingresos de la empresa a futuro.

Con el uso de la minería de datos (software de propósito especial que se utiliza para analizar los datos de una base de datos con el fin de encontrar patrones y tendencias ocultas (O'Brien & Marakas, 2006, pág. 562)) es posible analizar predicciones acerca de cuáles de los clientes actuales presentan "síntomas" de estar próximos a abandonar la empresa, de manera que se puedan llevar a cabo acciones concretas sobre ellos e impedir su deserción.

Seguimiento telefónico.- Ésta técnica cada vez es más utilizada por las empresas de servicios para la medición de satisfacción, se puede utilizar dos métodos: muestreo y censo. Con el muestreo se contacta telefónicamente a un grupo de clientes tomados al azar, normalmente al día siguiente de haber utilizado el servicio. En el caso del censo si la cantidad de clientes y los costos lo permiten, es posible llamar a todos los que usaron el servicio un determinado día, lo que permitirá generar estadísticas agregadas y conocer las opiniones individuales, para tomar medidas en consecuencia.

Es recomendable que la llamada se realice en un lapso de tiempo prudencial después de la utilización del servicio, mientras más pronto se contacte con el cliente, es posible que éste, tenga la experiencia muy vivida en su memoria.

Entrevistas en profundidad.- En este tipo de entrevistas se interroga en forma individual; el entrevistador cuenta con una pauta general, pero se espera que del propio dialogo surjan temas no previstos y que pueden ser de interés. Esta técnica permite conocer opiniones individuales, lo que puede resultar especialmente útil para empresas que operan con un número limitado de clientes y desean conocer su satisfacción.

Las encuestas.- Consisten en la aplicación de un cuestionario predefinido a una muestra de la población de interés. Puede realizarse en forma personal o por teléfono, esta última es cada vez más utilizada, debido a que permite que el encuestador ingrese directamente las respuestas en un computador.

Otro mecanismo es el llenado de tarjetas de comentarios, en el cual no interviene encuestador alguno, este tipo de encuestas puede hacerse cuando el cliente está presente en el local de la empresa o puede utilizarse el correo, también existe la posibilidad de enviar el cuestionario en formato electrónico, para ser completado en un computador. Cada una de estas modalidades de recolección de datos tiene puntos a favor y en contra, a continuación se resumen cada una de ellas.

Encuesta personal

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Bajo nivel de rechazo de la encuesta. • Bajo nivel de rechazo a responder preguntas dentro de la encuesta. • Pueden mostrarse ayudas visuales al encuestado, como tarjetas, logos, etc. • Permite utilizar cuestionarios largos. • Bajas posibilidades de mala interpretación de preguntas por parte del encuestado. • Permite encuestar sobre temas delicados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poco control sobre el trabajo de los encuestadores. • Altos costos (caro de supervisar). • Tiempos largos de realización. • Procedimiento operacionalmente complicado. • Posibles sesgos generados por el encuestador.

Tabla 8 Ventajas y desventajas de la encuesta personal

Fuente: (Fernández & Bajac, 2003, pág. 464)

Encuesta telefónica

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Maximiza la rapidez. • Alto control sobre los encuestadores. • Costos menores. • Bajo nivel de rechazo a preguntas dentro de la encuesta. • Permite grabación de las entrevistas. • Alto control acerca de quién responde. • Bajo porcentaje de mala interpretación de preguntas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rechazo a la encuesta relativamente alto. • Cuestionario necesariamente breve. • Tiempo limitado de encuesta. • El entrevistado puede terminar unilateralmente la encuesta. • Imposibilidad de encuestar hogares que no poseen teléfono. • Posibles sesgos derivados del punto anterior. • Posible desactualización de listas telefónicas. • Poco tiempo para que los entrevistados ponderen las preguntas.

Tabla 9 Ventajas y desventajas de la encuesta telefónica

Fuente: (Fernández & Bajac, 2003, pág. 465)

Encuesta por correo

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Método más económico. • Permite amplia cobertura geográfica. • Permite utilizar muestras mayores a bajo costo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo porcentaje de respuesta. • Posible sesgo por auto selección. • Depende de la calidad del registro. • Tiempos de respuesta muy largos. • Complejidad limitada de preguntas y cuestionarios. • Alta falta de respuestas. • Poco control acerca de quién responde efectivamente a la encuesta. • Depende de la calidad, costos y eficiencia del sistema de correos de cada lugar.

Tabla 10 Ventajas y desventajas de la encuesta por correo

Fuente: (Fernández & Bajac, 2003, pág. 465)

CAPÍTULO IV

4. MARKETING RELACIONAL Y DIRECTO

4.1 Fundamentos del Marketing Relacional

4.1.1 Conceptos de Marketing Relacional

El marketing relacional consiste básicamente en crear, fortalecer y mantener las relaciones de las empresas con sus clientes, buscando lograr los máximos ingresos por cliente. (Rivera Camino & de Garcillán, 2007, pág. 43)

Marketing relacional es una forma de marketing que identifica las necesidades de clientes y prospectos individuales, y las satisface a través de la construcción de relaciones personales duraderas en el tiempo, en beneficio mutuo y de manera rentable. (Burgos García, 2007, pág. 19)

Marketing relacional es el proceso social y directivo de establecer y cultivar relaciones con los clientes, creando vínculos con beneficios para cada una de las partes, incluyendo a vendedores, prescriptores, distribuidores y cada uno de los interlocutores fundamentales para el mantenimiento y explotación de la relación. (Alet, 2004, pág. 48)

El marketing relacional es una estrategia de marketing que persigue establecer una relación entre la empresa y el cliente que sea duradera y fructífera para ambas partes (beneficio mutuo), partiendo de la identificación de las necesidades del cliente y de su satisfacción de forma personalizada por parte de la empresa. (Gómez Vieites, 2006, pág. 57)

4.1.2 La evolución de las relaciones con el cliente

Las relaciones entre las empresas y sus clientes han ido evolucionando con

el pasar del tiempo, cada vez se hace más necesario promover estas relaciones, debido a que los clientes se están convirtiendo en el activo más importante de la empresa. (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2009, pág. 177)

Los clientes como extraños.- Los extraños son aquellos clientes que todavía no han tenido ninguna interacción con una empresa y posiblemente ni siquiera estén conscientes de la empresa. La empresa no tiene ninguna relación con el cliente en este punto, la meta primaria de la empresa con estos clientes potenciales (extraños) es iniciar la comunicación con ellos con el fin de atraerlos.

Los clientes como conocidos.- Una vez que se logra la conciencia del cliente, se establece la familiaridad, y el cliente y la empresa se vuelven conocidos, creando la base para una relación de intercambio. Una meta primaria para la empresa en esta etapa de la relación es satisfacer al cliente. Las interacciones repetitivas mejoran el conocimiento del cliente por parte de la empresa, ayudando a facilitar los esfuerzos de marketing, ventas y servicio. Una relación de conocidos facilita las transacciones sobre todo a través de la reducción del riesgo percibido del cliente y los costos del proveedor.

Los clientes como amigos.- Conforme un cliente continúa haciendo compras en una empresa y recibiendo valor en la relación de intercambio, la empresa comienza a adquirir un conocimiento específico de las necesidades del cliente. La entrega de una oferta única, y por tanto de valor diferencial, transforma la relación de conocidos a amistad. Para lograr esta transición, es necesario desarrollar un alto grado de confianza, durante el intercambio de servicio.

Una meta primaria para las empresas en la etapa de amistad de la relación es la retención del cliente. El potencial de una empresa para desarrollar una ventaja competitiva sostenible a través de amigos debería ser mayor que para los conocidos debido a que la oferta es única (y más difícil de imitar para la competencia) y el cliente llega a confiar en esa unicidad.

Los clientes como socios.- La confianza desarrollada en la etapa de amistad es una condición necesaria pero no suficiente para que se desarrolle una sociedad cliente – empresa. Para transformar la relación hacia una relación de socios, una empresa debe usar el conocimiento y los sistemas de información del cliente para entregar ofertas muy personalizadas y adaptadas.

Los clientes se benefician de las relaciones con empresas cuyo conocimiento de sus necesidades les permite entregar ofertas muy personalizadas y adaptadas, y por tanto desean comprometerse con ellas. Los clientes para continuar recibiendo estos beneficios, deben estar dispuestos a pagar un precio mayor o a comprometerse con la empresa por un periodo extenso. Estos clientes leales no sólo proporcionan una base sólida para la compañía, también pueden representar un potencial de crecimiento.

4.2 Metas del marketing relacional

El marketing relacional, busca reforzar las relaciones con sus clientes, y lo hace mediante la implementación y constante actualización de una base de clientes comprometidos, que sean rentables para la empresa. En la ilustración número 25, se presentan de manera gráfica, las diferentes metas del marketing relacional, que inicia con la creación de las relaciones con los clientes actuales hasta llegar a la punta de la flecha en el que el cliente se hace rentable para la empresa. A continuación se enumeran cada una de estas metas:

- Crear y desarrollar relaciones con los clientes actuales.
- Vincular a los clientes con la empresa/marca.
- Fidelizar los clientes.
- Rentabilizar a los clientes (aumentando márgenes o reduciendo costes de servicio).

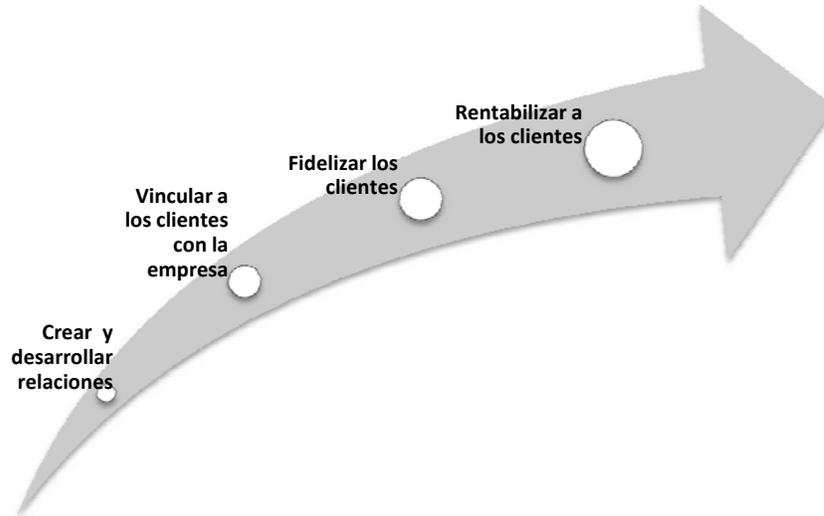


Ilustración 25 Las Metas del marketing relacional

Elaborado por: Autor

4.3 Construcciones de relaciones con el cliente

Existen varios factores que influyen en el desarrollo de relaciones sólidas con el cliente, incluyendo la evaluación general del cliente de la oferta de una empresa, lazos creados con los clientes por la empresa y barreras que el cliente enfrenta al dejar una relación. En la ilustración 26, se proporcionan los fundamentos para estrategias específicas que las empresas usan con frecuencia para conservar a sus clientes actuales.

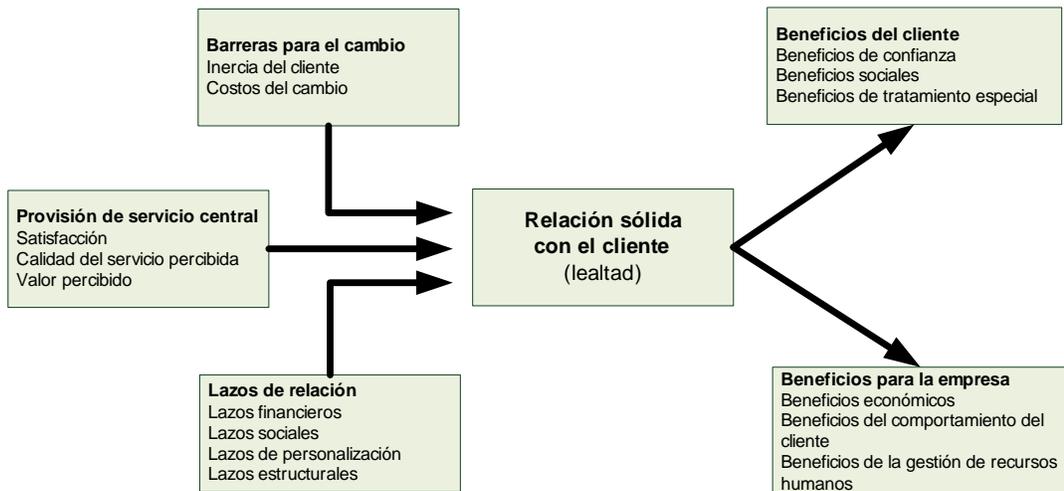


Ilustración 26 Modelo de desarrollo de la relación con el cliente (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2009, pág. 192)

4.3.1 Provisión de un servicio central

(Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2009, pág. 191)

Las estrategias de retención, tendrán poco éxito a largo plazo a menos que la empresa tenga una base sólida de calidad y satisfacción del cliente sobre la cual construir, para ello se necesita que la empresa comience el proceso de desarrollo de la relación proporcionando una buena entrega de servicio central, que al menos cumpla las expectativas del cliente, no se puede diseñar estrategias de relación para servicios inferiores.

4.3.2 Barreras para el cambio

(Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2009, pág. 192)

Existen varias barreras que dificultan dejar al proveedor del servicio actual para comenzar una relación con otro, por este motivo, ayudan a facilitar la retención del cliente.

Inercia del cliente.- Una razón de que los clientes se comprometan a desarrollar relaciones con empresas es que puede requerirse una cierta cantidad de esfuerzo para cambiar a otras. La inercia puede explicar incluso por qué algunos clientes insatisfechos permanecen con un proveedor.

Para retener a los clientes, las empresas podrían considerar incrementar el esfuerzo percibido requerido de parte del cliente, para cambiar de proveedores de servicio. Si un cliente cree que se necesita una gran cantidad de esfuerzo para cambiar de empresa, es más probable que el cliente se vea obligado a quedarse.

Costos del cambio.- Los clientes desarrollan lealtad a una organización debido los costos implícitos de cambiar y comprar en otra empresa. Los costos de cambio se los puede identificar en los costos reales y percibidos, monetarios y no monetarios, que hacen que el cliente requiera de mucho esfuerzo para irse con otro proveedor.

Entre los costos de cambio están las inversiones de tiempo, dinero o esfuerzo como: los costos de apertura, de búsqueda, de aprendizaje y contractuales.

- Los costos de apertura: son los que implican un esfuerzo económico extra cuando se quiere cambiar de proveedor, por ejemplo: el caso de un paciente que requiere sacar nuevos exámenes o radiografías, cuando se quiere cambiar de médico o especialista.
- Los costos de búsqueda: estos costos son en ocasiones muy elevados cuando se busca información de servicios alternativos que ofrecen otros proveedores, esto se debe a la intangibilidad, la no estandarización y la inseparabilidad de la producción y el consumo.
- Los costos de aprendizaje: son los costos asociados con las particularidades de cómo usar un producto o servicio. Este es el caso de las operadoras celulares, cuando un usuario se cambia a otra operadora, tiene que aprender cómo acceder a los servicios y opciones que brinda la nueva operadora.
- Los costos contractuales: estos costos se crean cuando se requiere que un cliente pague una multa por cambiar de proveedor, haciendo más difícil que el cliente termine el contrato de manera anticipada. Podemos citar las situaciones que se dan con los proveedores de televisión pagada, que en el caso de querer terminar el contrato antes de cumplir el año de servicio, se le cobra al cliente los valores de instalación, de materiales, etc., que en algunas ocasiones son bastantes altos.

Como consecuencia de todo lo citado en este punto, las empresas podrían considerar incrementar sus costos del cambio, para hacerle más difícil a sus clientes, terminar la relación con la empresa.

4.3.3 Lazos de relación

(Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2009, pág. 193)

Las barreras para el cambio tienden a servir como restricciones que mantienen a los clientes en relaciones con la empresa, debido a que “tienen que hacerlo”, sin embargo las empresas pueden realizar actividades que alienten a los clientes a permanecer en la relación, debido a que “desean hacerlo”, creando lazos de relación.

El marketing de relación puede darse en diferentes niveles, cada uno de ellos estrecha más la relación del cliente con la empresa. En la ilustración 27, se resume estas relaciones en cuatro niveles, llamados lazos financieros, lazos sociales, lazos de personalización y lazos estructurales.

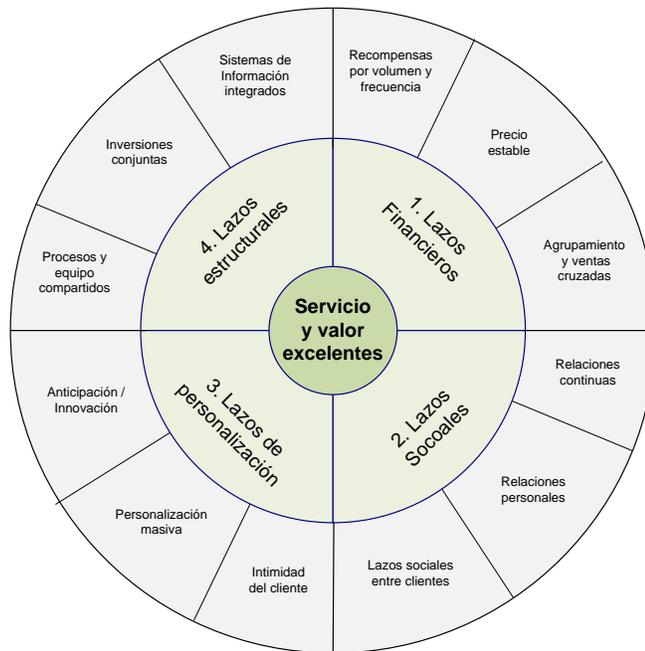


Ilustración 27 Niveles de estrategias de relación

Fuente: (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2009, pág. 193)

Nivel 1, lazos financieros.- En este nivel el cliente está vinculado con la empresa sobre todo a través de incentivos financieros (precios más bajos)

ya sean por un mayor volumen de compra o por estar largo tiempo con la empresa.

Los programas de incentivos financieros no son difíciles de iniciar y con frecuencia producen ganancias en el corto plazo, es decir no le proporcionan a la empresa ventaja a largo plazo, debido a que los clientes no diferencian a la empresa de sus competidores con el pasar del tiempo.

Los incentivos financieros no son difíciles de imitar por los competidores, ya que el elemento primario de la mezcla de marketing que se manipula es el precio. Aunque este tipo de incentivo es utilizado de forma amplia en las tácticas de retención, se necesita tener precaución, debido a su fácil implementación por parte de la competencia, produciendo una lealtad del cliente de corta duración.

Nivel 2, lazos sociales.- Las estrategias de este nivel buscan construir relaciones a largo plazo por medio de lazos sociales interpersonales y financieros. Los clientes son vistos como tales, no rostros sin nombre, y se convierten en individuos cuyas necesidades y deseos busca entender la empresa. Los lazos sociales interpersonales son comunes entre proveedores de servicios profesionales (abogados, contadores, profesores) y sus clientes; al igual que entre proveedores de cuidados personales (estilistas, dentistas consejeros) y sus clientes.

En ocasiones se forman relaciones con la organización debido a los lazos que se desarrollan entre clientes; más que entre consumidores y el proveedor del servicio. Estos lazos por lo general se forman en clubes, escenarios educativos y otros ambientes de servicio donde los clientes interactúan entre sí, con el tiempo estas relaciones se convierten en factores importantes que impiden cambiarse a otra organización. Como ejemplo, podemos citar, los lazos creados entre los clientes de Harley Davidson, que participan en rallies locales, giras y fiestas, al igual que eventos nacionales organizados por la compañía. En la ilustración 28 se presentan imágenes de estos eventos.



Ilustración 28 Lazos de los conductores de Harley Davidson

Fuente: Internet

Los lazos sociales por sí solos pueden no vincular al cliente en forma permanente a la empresa, pero son mucho más difíciles de imitar por los competidores que se basan sólo en el precio. La estrategia de lazos sociales en combinación con los incentivos financieros, pueden ser muy efectivas.

Nivel 3, lazos de personalización.- Esta estrategia abarca los dos niveles anteriores, enfocados en una estrategia de personalización, que puede ser de personalización masiva o intimidad del cliente. La personalización masiva se ha definido "como el uso de procesos y estructuras organizacionales flexibles para producir productos y servicios variados", es decir proporcionar a los clientes servicios adaptados para que satisfagan sus necesidades individuales. En cuanto a la personalización basada en la intimidad del cliente, puede alentarse la lealtad del cliente a través del conocimiento íntimo de clientes individuales y a través del desarrollo de soluciones personales que satisfagan las necesidades individuales del cliente.

Como ejemplo, podemos citar el uso de la tecnología de la información

que emplea los Hoteles Hilton, para personalizar servicios variados, entre ellos los estilos de habitaciones que ofrecen, para una gran cantidad de clientes individuales.



Ilustración 29 Personalización de habitaciones de Hoteles Hilton

Fuente: Internet

Nivel 4, lazos estructurales.- Las estrategias de este nivel, son las más difíciles de imitar, implican lazos estructurales, financieros, sociales y de personalización entre cliente y la empresa. Estos lazos se crean al proporcionar servicios al cliente, que con frecuencia se diseñan en el sistema de entrega del servicio para ese cliente. Para lograr esto hacen uso de la tecnología, logrando que el cliente sea más productivo.

4.4 Valor de las relaciones con el cliente

El valor de la relación de un cliente es un concepto o cálculo que ve al cliente desde el punto de vista de sus ingresos de por vida y/o contribuciones a la rentabilidad para una compañía, este tipo de cálculo es necesario cuando una empresa comienza a pensar en formar relaciones a largo plazo. (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2009, pág. 186)

4.4.1 Cómo determinar el valor de cada cliente

(Gómez Vieites, 2006, pág. 222)

En la actualidad las empresas deben preocuparse por conocer cuáles son los clientes más importantes para el negocio, los que pueden generar más rentabilidad a largo plazo, durante su ciclo de vida como cliente, con el objetivo de concentrar en ellos sus esfuerzos comerciales y de explotación de la relación.

Conociendo el valor potencial de cada cliente o grupo de clientes, es posible seleccionar el tipo de interacción más indicada en cada caso, teniendo en cuenta el coste de cada tipo de interacción dependerá del canal elegido.

Para la obtención del tiempo de vida de un cliente se debe tener en cuenta los ingresos totales obtenidos, así como los gastos en los que incurre la empresa para captar el cliente y mantener la relación.

Se puede calcular el tiempo de vida con los siguientes indicadores:

- Ingresos obtenidos en el transcurso de toda la relación con el cliente, que se pueden estimar a partir de las siguientes variables:
 - Importe medio de las ventas (pedido medio).
 - Frecuencia de las operaciones de venta.
 - "Recencia": tiempo transcurrido desde la última transacción.
- Categoría de productos que consume (unos productos pueden ser más importantes que otros para la estrategia de la empresa) y posibles ventas cruzadas (el consumo de unos productos induce la compra de otros).
- Papel que puede desempeñar como prescriptor y referente para otros clientes.
- Costes comerciales ligados a la cuenta del cliente:
 - Costes necesarios para captar al cliente (costos de adquisición).
 - Costos necesarios para servir al cliente.

- o Costos necesarios para mantener la relación (fidelización).

4.4.2 Crear lealtad del cliente y su retención

El objetivo de la administración de las relaciones con los clientes es crear no sólo satisfacción para el cliente, sino también encanto. Las empresas se están dando cuenta de que perder un cliente significa más que perder una venta: significa perder todas las compras y recomendaciones que el cliente podría realizar durante su vida. Podemos entender como valor de vida del cliente al monto de todas las compras y recomendaciones, que el cliente podría realizar durante su vida. (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2008, pág. 20)

Las compañías deben tratar de cultivar buenas relaciones con los clientes, el encanto del cliente crea una relación emocional con un producto o servicio, no solamente una preferencia racional.

4.4.3 Aumentar la participación del cliente

La participación del cliente es la parte que obtiene la compañía, por las compras del cliente en todas sus categorías de productos. (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2008, pág. 21)

Para aumentar la participación del cliente, las empresas pueden ofrecer mayor variedad a los clientes actuales, o capacitar a los empleados en ventas cruzadas o ventas sugestivas para promocionar más productos y servicios con los clientes actuales. Así, los bancos quieren aumentar su "participación de cartera", los supermercados y restaurantes obtener más "participación de estómago" y las aerolíneas buscan mayor "participación de viajes".

4.4.4 Crear relaciones adecuadas con los clientes correctos

Las compañías tienen que administrar con mucho cuidado el valor de

capital del cliente, deben ver a los clientes como activos que deben ser administrados y maximizados. Pero no todos los consumidores, incluso los clientes leales, son una buena inversión, debido a que cierto número de estos clientes pueden no ser redituables. Sin embargo, algunos clientes desleales pueden volverse redituables, por esta razón la compañía debe clasificar a los clientes de acuerdo con su rentabilidad potencial y administrar sus relaciones adecuadamente. En la ilustración 30 se presenta un esquema de los cuatro grupos de relaciones, de acuerdo con su rentabilidad proyectada.

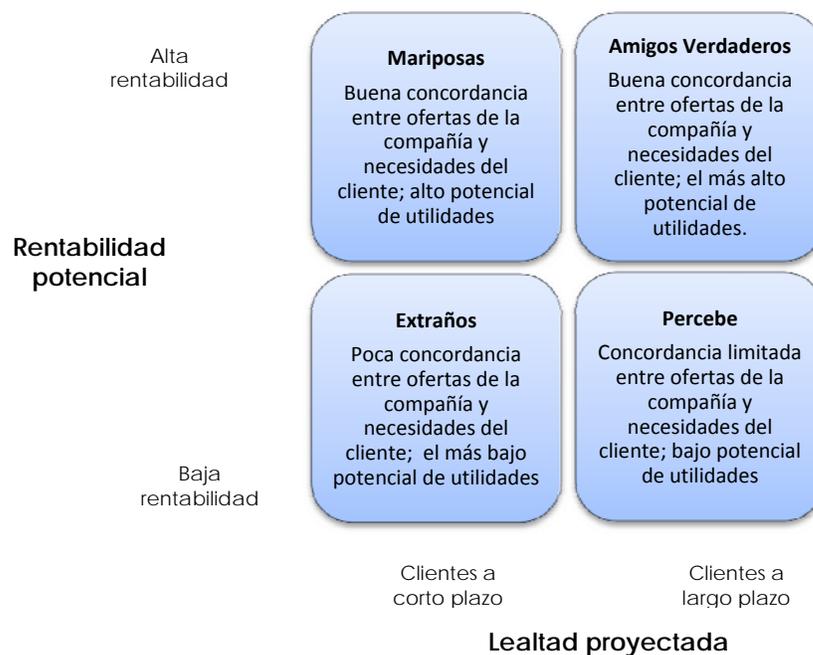


Ilustración 30 Grupos de relaciones con los clientes

Fuente: (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2008, pág. 23)

Cada grupo requiere diferente estrategia de administración de relaciones, para el caso del grupo los "extraños", en el que muestran baja rentabilidad y poca lealtad proyectada, la estrategia a tomar para este grupo, es simplemente de no invertir.

El grupo de las "mariposas" son redituables pero no leales, al igual que las mariposas reales, se disfrutan por un corto lapso y después se van, un ejemplo, son los inversionistas del mercado de valores que intercambian acciones a menudo y en grandes cantidades, pero disfrutan buscando las

mejores ofertas sin establecer una relación habitual con alguna compañía de corretaje.

Los “amigos verdaderos” son redituables y leales, la empresa debe invertir constantemente en la relación para encantar a estos clientes y cultivarlos, retenerlos y desarrollarlos, estos clientes regresan regularmente y comunican a otros sus experiencias positivas con la compañía.

Los “percebes” son altamente leales pero no muy redituables. Un ejemplo, son los clientes pequeños de los bancos, que hacen depósitos a menudo pero no generan suficientes rendimientos como para cubrir los costos de mantenimientos de sus cuentas. Igual que los percebes en el casco de un barco, se convierten en molestia; los percebes son los clientes más problemáticos de la compañía y se les debe aumentar sus tarifas, venderles más o reducirles el servicio para tratar de mejorar su rentabilidad, si con el tiempo no se logra este objetivo, deben ser despedidos.

4.4.5 Capas de rentabilidad: la pirámide del cliente

Todas las empresas están conscientes en algún nivel de que sus clientes difieren en rentabilidad, una minoría de sus clientes pertenecen a la proporción más alta de ventas o ganancias.

Esta relación es llamada con frecuencia la “regla 80/20”: 20% de los clientes produce un 80% de las ventas o ganancias. El esquema de dos capas 80/20 supone que los consumidores que están dentro de una de estas dos capas son similares, esta práctica realizan empresas que no disponen de mucha información para segmentar en más capas a sus clientes de acuerdo a su nivel de rentabilidad. En la ilustración 31 se muestra un sistema de cuatro capas.

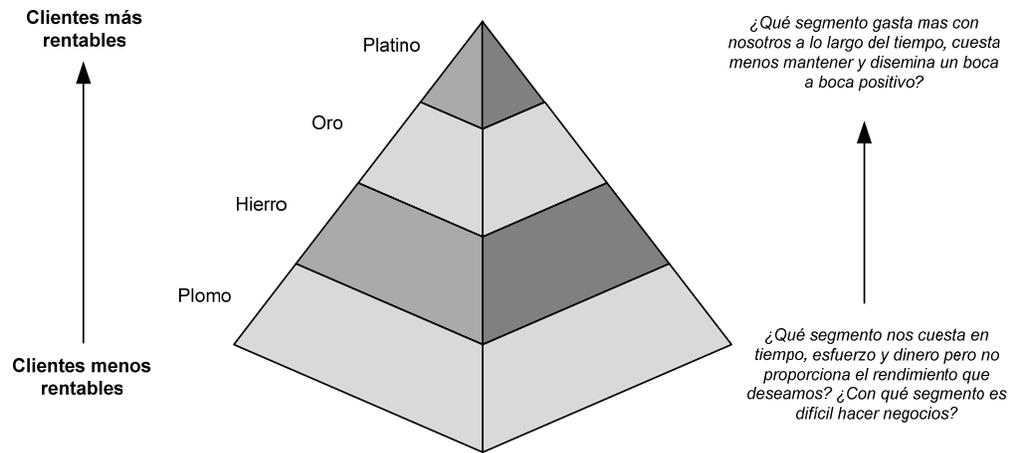


Ilustración 31 La pirámide del cliente

Fuente: (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2009, pág. 190)

1. **La capa de platino.**- Describe a los clientes más rentables de la compañía, por lo común aquellos que son grandes usuarios del producto, no son demasiado sensibles al precio, están dispuestos a invertir en nuevas ofertas y probarlas, y son clientes comprometidos con la empresa.
2. **La capa de oro.**- Difiere de la capa de platino en que los niveles de rentabilidad no son tan altos, quizá debido a que los clientes desean descuentos en el precio que limitan los márgenes o no son tan leales; disminuyen el riesgo al tener múltiples opciones con otras empresas.
3. **La capa de hierro.**- Contiene clientes básicos que proporcionan el volumen necesario para utilizar la capacidad de la empresa, pero sus niveles de gasto, lealtad y rentabilidad no son lo bastante considerables para un tratamiento especial.
4. **La capa de plomo.**- Consiste en clientes que le están costando dinero a la compañía, demanda más atención de la que se debe dados sus gastos y rentabilidad y en ocasiones son clientes problemáticos, quejándose de la empresa con otros y comprometiendo los recursos de la empresa.

Una vez que se ha establecido un sistema para clasificar a los clientes, los múltiples niveles pueden identificarse, motivarse, servirse y esperar que entreguen niveles diferenciales de ganancias. Al fortalecer las relaciones con los clientes leales, incrementar las ventas con los clientes existentes y aumentar la rentabilidad en cada oportunidad de venta, las compañías aumentan el potencial de rentabilidad de cada cliente.

4.5 Fundamentos de marketing directo

4.5.1 Conceptos de marketing directo

Marketing directo es una estrategia de marketing que utiliza uno o más medios publicitarios para conseguir una respuesta inmediata por parte del cliente, generalmente materializada en la relación de una transacción comercial, como podría ser la venta directa de un producto o servicio. (Gómez Vieites, 2006, pág. 56)

El marketing directo es un sistema interactivo de comunicación que utiliza uno o más medios, dirigido a crear y explotar una relación directa entre una empresa y su público objetivo, ya sean clientes, clientes potenciales, canales de distribución u otras personas de interés, tratándoles como individuos y generando tanto respuestas medibles como transacciones en cualquier punto. (Alet, Marketing directo e interactivo, 2007, pág. 29)

El marketing directo se define como el sistema interactivo de marketing que utiliza uno o más medios de publicidad con objeto de conseguir una respuesta medible o una transacción en cualquier lugar. Es fundamental que se obtenga una respuesta medible y que estas respuestas sean pedidos de los clientes. (Publicaciones Vértice S. L., 2008, pág. 89)

4.5.2 Características de marketing directo

(Alet, Marketing directo e interactivo, 2007, pág. 30)

- Sistema interactivo: comunicación individualizada entre emisor y

receptor, empresa y cliente. Se produce en los dos sentidos, con establecimiento de un diálogo y conocimientos mutuos.

- Utiliza uno o más medios de comunicación: en el ámbito del marketing directo se ha podido comprobar cómo una correcta combinación de medio produce una sinergia entre ellos, con mejores resultados que de forma independiente.
- Clientes actuales o potenciales: está dirigido tanto a la captación de nuevos clientes como a la activación y aumento de valor de los existentes. La atención al establecimiento, mantenimiento y mejora de la relación con los clientes aporta un enfoque completamente distinto al marketing tradicional sobre la importancia de los clientes actuales frente a la consecución de nuevos clientes.
- Respuesta medible: se puede conocer los resultados, con lo cual sabemos dónde y cuánto ganamos cada ocasión.
- Transacciones o ventas en cualquier punto: los contactos o las ventas pueden realizarse en cualquier lugar y a través de cualquier medio.

4.5.3 Diferencias entre marketing directo y la publicidad

Publicidad	Marketing Directo
Alcanza a una audiencia de masas a través de medios de masa.	Comunica directamente con el cliente o prospecto.
Comunicaciones impersonales.	Puede personalizar comunicaciones.
Programas comerciales muy visibles.	Programas relativamente invisibles.
Variables indirectas valoran efectividad, conocimiento de marca, intención de compra.	Resultados medibles y controlables: % respuesta, Test
Objetivos: conocimiento, interés y deseo.	Modificación de la conducta del cliente.
Creación de imagen y de ideas.	Gran énfasis en la acción.
Presupuesto fijo de publicidad promedio.	El presupuesto se adapta en función de resultados obtenidos en cada caso.
Desconocimiento de clientes.	Base de datos de clientes y prescriptores.

Tabla 11 Diferencias entre marketing directo y publicidad
(Alet, Marketing directo e interactivo, 2007, pág. 31)

4.6 Ventajas del marketing directo

(Alet, Marketing directo e interactivo, 2007, pág. 32)

El marketing directo ofrece algunas ventajas que apoyan su rápida expansión:

- a) Público objetivo preciso.
- b) Crea clientes al mismo tiempo que vende.
- c) Permite una medición clara de los resultados de cada acción.
- d) Crea y mantiene una base de datos.
- e) Facilita el control de la estrategia comercial.
- f) Se puede realizar tácticas o estrategias sigilosas, sólo visibles por sus destinatarios.

Público objetivo preciso.- El marketing directo sólo se dirige a los clientes que les interesa a la empresa, a través de bases de datos de los clientes de la empresa o listas de personas que se pueden alquilar o comprar. Los criterios que se pueden utilizar para hacer la selección pueden ser: edad, estado civil, género, productos comprados recientemente, nivel económico, etc. En todo momento se conoce a quien se dirige los esfuerzos, basado en datos históricos, permitiendo adaptarse a las diferencias individuales de cada consumidor.

Crea clientes al mismo tiempo que consigue ventas.- Se establece una comunicación interactiva con el cliente, lo que permite conocer sus necesidades y deseos; por lo que se puede ofrecer productos y servicios adecuados que permitirán crear una relación rentable y duradera con el cliente.

Medición clara y directa de los resultados.- Los resultados de una determinada acción pueden ser controlados mediante una codificación previa: como la numeración del documento, cupones de descuento, cambio de oferta; cuando se concreta la respuesta del cliente este lo hace dando el número asignado a estos documentos.

Permite valorar la eficacia comercial y saber cuál es la mejor oferta, el mejor producto, el mejor medio publicitario, el mejor grupo de personas o el mejor sistema de distribución.

En el caso de hacer uso de internet para realizar este tipo de marketing, se puede realizar la medición en tiempo real de los resultados, por lo que se puede tomar decisiones para ajustar cualquier elemento de la oferta y creatividad para aumentarlos.

Creación y mantenimiento de una base de datos.- La información obtenida de los clientes puede ser analizada y almacenada en una base de datos, esta base de datos es considerada como el corazón del negocio, con un gran potencial de explotación comercial.

Poseer una base de datos permite realizar acciones como: ventas cruzadas, ventas complementarias o selección de personas para que reciban un envío determinado. Esta será la fuente de información para poder satisfacer a los clientes de acuerdo a sus necesidades y deseos individuales.

Control de la estrategia Comercial.- Este control permite tener una previsión bastante flexible de respuesta futura en cuantía como en velocidad de respuesta. Dependiendo del medio de publicidad utilizado, al cabo de pocos días se puede conocer con precisión la respuesta final sobre la acción realizada.

Tácticas o estrategias invisibles.- Es muy difícil seguir una campaña de marketing directo, la mayoría de veces los test y distintos planes pasan desapercibidos por los competidores, debido a que son prácticamente

imposibles de detectar cuando se utilizan medios individuales dirigidos como el *mailing* (correo directo), el telemarketing o la fuerza de ventas.

4.7 Formas de marketing directo

(Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2008, pág. 421)

4.7.1 Marketing telefónico

Este tipo de marketing consiste en hacer llamadas por teléfono para vender directamente a los consumidores y clientes industriales. Las empresas utilizan el marketing de salida por teléfono para vender directamente a los consumidores y compañías. Los números de entrada gratuitos 800 sirven para recibir pedidos generados por anuncios en televisión y radio, correo directo o catálogos. La utilización de números 800 se ha disparado en estos últimos años porque cada vez más compañías los ofrecen.

La reciente expansión del marketing telefónico no solicitado molesta a muchos consumidores que objetan las casi diarias “llamadas telefónicas chatarra” que los levanta de la mesa del comedor o saturan sus máquinas contestadoras. Por esta razón el personal de marketing está utilizando métodos alternativos para atraer nuevos clientes y nuevas ventas, desde el correo directo, la televisión de respuesta, tecnología de charlas en vivo, hasta rifas que animan a los clientes a llamar.

4.7.2 Marketing por correo directo

El marketing por correo implica enviar una oferta, un anuncio, un recordatorio u otro elemento a una persona localizada en un domicilio específico. Con ayuda de listas de correo muy selectivas, las compañías de marketing directo hacen millones de envíos cada año: cartas, anuncios, muestras, cintas de video y audio, discos compactos, etc.

El correo directo es idóneo para la comunicación directa, de uno a uno, pues permite una selectividad alta del mercado meta, se puede

personalizar, es flexible y permite medir fácilmente los resultados. Aunque el costo por millar a las personas que llega es más alto que el de medios masivos como la televisión o las revistas, quienes lo reciben son mucho mejores prospectos. El correo directo a resultado fructífero en la proporción de todo tipo de productos: libros, suscripciones a revistas, seguros, regalos, ropa, alimentos gourmet y productos industriales.

4.7.3 Marketing por catálogo

Los adelantos tecnológicos han originado cambios interesantes en este tipo de marketing. Con el uso de Internet, cada vez más catálogos se están volviendo electrónicos, muchas compañías que producían catálogos impresos tradicionales han añadido catálogos basados en la web a su mezcla de marketing.

Los investigadores han mostrado que los catálogos impresos generan muchos de los pedidos en línea, clientes que reciben catálogos impresos tienen más probabilidades de comprar en línea, y gastan un 16% más que quienes no reciben catálogos (estudios realizados en USA).

Los catálogos basados en la web ofrecen varios beneficios que no tienen los catálogos impresos:

- Ahorran costos de producción, de impresión y de envíos por correo.
- Se puede ofrecer una cantidad casi ilimitada de mercaderías.
- Permiten el comercio en tiempo real.
- Se los puede mejorar con entretenimiento interactivo y características promocionales, como: juegos, concursos, ofertas especiales todos los días.

También presentan retos, los catálogos impresos son intrusivos por si solos llaman la atención, los catálogos web son pasivos y es preciso promoverlos; es más difícil atraer nuevos clientes con un catálogo web que con uno impreso. Además es poco probable que una empresa deje de enviar por completo los catálogos impresos.

4.7.4 Marketing de respuesta directa por televisión

Este tipo de marketing incluye anuncios televisivos de respuesta o infomerciales, y canales de compras en casa. Durante años, los infomerciales han estado asociados a promociones un tanto dudosas de exprimidores de jugos y de otros aparatos para la cocina, planes para enriquecerse rápidamente y métodos para conservar la línea sin esforzarse mucho.

Los comerciales de televisión de respuesta directa, por lo regular son más baratos de producir y la compra de medios es menos costosa, además los resultados se miden con facilidad, los anuncios de respuesta directa incluyen un número 1 - 800 o una dirección web, lo cual facilita que el personal de marketing rastreen el impacto de sus promociones.

Los canales de compra en casa, otra forma de marketing de respuesta directa por televisión, son programas de televisión o canales enteros dedicados a la venta de bienes y servicios. Los televidentes pueden llamar a un número telefónico gratuito para pedir que les envíen la mercancía. Las cadenas de televisión por cable y satélite llegan a todas partes del mundo y están combinando el marketing de respuesta directa por televisión con las ventas en línea y en tiendas.

4.7.5 Marketing en quioscos

Mientras los consumidores se sienten más cómodos con las tecnologías de cómputo y digitales, algunas compañías colocan información y máquinas

para hacer pedidos, llamados quioscos; que se los ubica en tiendas, aeropuertos, centros comerciales y otros lugares.

Por ejemplo podemos citar los quioscos colocados dentro de las tiendas de Kodak y Fujifilm que permiten a los clientes transferir sus fotografías desde tarjetas de memoria, teléfonos celulares y otros medios de almacenamiento digital, para editarlas e imprimir a color en alta calidad.



Ilustración 32 Quioscos de Fujifilm y Kodak

Fuente: Internet

4.7.6 Marketing por correo electrónico

(Alet, Marketing directo e interactivo, 2007, pág. 335)

Es el más barato y más eficiente de los métodos de marketing directo, con respuestas en clientes que se sitúan habitualmente entre el 5% y el 25%. Permite enviar información más completa y progresivamente se han incorporado nuevos programas de gestión que permiten enviar páginas de alto impacto, relevantes para el receptor.

Con el potencial de personalización que ofrece el email, a la base de clientes de la empresa sobre los cuales se tiene abundante información, los resultados pueden mejorar claramente. El email es la fuente más eficiente de consecución de un nuevo negocio para los clientes. Pero también tiene bajos volúmenes absolutos de respuesta, en algunos casos, los receptores pueden filtrar este tipo de correos para que directamente se eliminen, sin siquiera leer su contenido.

4.7.7 Mensajes a celulares

Esta nueva forma de marketing todavía no se encuentra en los libros, pero ya se viene dando por más de cuatro años en nuestro país, y consiste en hacer llegar por medio de un mensaje de texto a los celulares: información sobre eventos, anuncios publicitarios y promociones de diferentes empresas.

Para lograr esto de forma legal, la empresa interesada debe contactarse con la operadora de telefonía celular para realizar los trámites contractuales y legales. Pero muchos negocios lo hacen de una manera que todavía no está regularizada, y mediante programas que generan números celulares envían mensajes al azar, desde un número de celular privado. Por lo general este tipo de mensaje llega a los clientes de las operadoras que tienen líneas prepago, los cuales no tienen una relación directa con las operadoras, debido a la informalidad que existe en nuestro país al momento de activar un chip.

Esta modalidad de marketing es costosa, ya que dependiendo de las negociaciones, podría costar cada mensaje de texto entre \$0,01 hasta \$0,20. Además, si no se cuenta con una base de datos depurada de clientes interesados en el bien o servicio que se promociona, los mensajes se convierten en molestos y peor aún, si son enviados en horarios inadecuados, que pueden interrumpir las horas de descanso de los receptores.

4.8 Marketing en línea

(Destaca, 2004, pág. www.destaca.cl)

El marketing en línea también llamado: marketing en Internet, e-marketing o Web marketing, trata sobre las actividades de promoción y comercialización de productos o servicios a través de Internet.

El marketing en línea, en conjunto con las campañas de medios online, se ha convertido en un segmento esencial para cualquier proyecto de marketing, ya sea para promocionar productos o servicios, o solo una

marca, debido a que los clientes potenciales buscan cada día en Internet antes de comprar.

Internet ha traído muchos beneficios a la comercialización de bienes y servicios. Uno de estos beneficios, implica costos más bajos y una mayor capacidad de difusión de la información a una audiencia global, teniendo la oportunidad única de obtener un *feedback* inmediato.

4.81 Ventajas del marketing en línea

El marketing en línea presenta algunas ventajas que complementan al marketing directo. (Destaca, 2004, pág. www.destaca.cl)

Contacto uno a uno.- El marketing en línea con la implementación de campañas de medios online, asegura un contacto uno a uno, dirigiendo el o los anuncios a un solo individuo, si se desea. Mientras que la publicidad masiva se dirige hacia un gran grupo anónimo.

Interactividad.- Ya que el Internet es un medio que permite el *feedback* o retroalimentación inmediata, es posible que el propio usuario decida lo que realmente necesita y lo manifieste.

Establecer un Mercado Meta.- Una campaña online permite definir efectivamente un mercado meta, tomando en cuenta aspectos como ubicación, horario de tráfico, idioma, comportamiento e intereses.

Rastreo.- El marketing online permite obtener información acerca de impresiones, clics, compras y otros parámetros fácilmente.

Control.- Cualquier resultado obtenido por la evaluación de la campaña puede ser usado para implementar cambios inmediatamente.

Menor Costo.- El uso de sistemas de computación y de software hace que las campañas de marketing en línea sean bastante más económicas que

las campañas de marketing tradicional, permitiendo que las empresas más pequeñas también tengan la oportunidad de invertir en marketing.

4.9 Aspectos éticos del marketing directo

4.9.1 Privacidad de las personas

(Alet, Marketing directo e interactivo, 2007, pág. 122)

La problemática de la cantidad creciente de información recopilada de forma sistemática en multitud de procesos e interacciones entre empresas y cliente, y esto sumado por la sensación de falta de seguridad en Internet, ha llevado a primer plano el riesgo de pérdida de la privacidad de las personas.

Debido a esta situación se produce el dilema entre la capacidad de la empresa de obtener los máximos resultados de su base de datos, al potencial de información que puede ser adquirida sobre sus clientes y el derecho a la privacidad de estos para mantener la confidencialidad de aquellos datos considerados más íntimos o simplemente personales.

4.9.2 Aspectos éticos y sociales relacionados con los sistemas

(Laudon & Laudon, 2008, pág. 127)

Ética se refiere a los principios de lo correcto o lo incorrecto que los individuos, en su calidad de agentes morales libres, emplean para tomar decisiones que normen su comportamiento. Los sistemas de información dan lugar a nuevos aspectos éticos tanto para los individuos como para las sociedades porque crean oportunidades para un cambio social intenso y, por consiguiente, amenazan las estructuras existentes de poder, dinero, derechos y obligaciones.

La tecnología de la información se puede emplear para alcanzar el progreso social, aunque también se puede aprovechar para cometer delitos y amenazar los valores sociales más preciados. El desarrollo de la

tecnología de la información beneficiará a unos y perjudicará a otros.

Los aspectos éticos de los sistemas de información han cobrado nueva importancia por el surgimiento de Internet y el comercio electrónico. El Internet y la tecnología para las empresas facilitan más que nunca la recopilación, integración y distribución de la información, y desencadenan nuevas preocupaciones acerca del uso apropiado de la información del cliente, la proporción de la privacidad personal y de la protección de la propiedad intelectual.

Al utilizar sistemas de información, es importante plantearse la siguiente pregunta: ¿Cuál es el uso de acción ética y socialmente responsable?

CAPITULO V

5. PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN

Concluidos los capítulos previos de investigación conceptual, se procederá con el desarrollo de la propuesta del modelo de gestión de administración de relaciones con los clientes, en el que se adoptará las mejores prácticas de marketing de servicios, marketing directo y relacional. Este modelo será aplicado a los restaurantes de lujo de la ciudad de Cuenca.

La propuesta está fundamentada en cinco componentes de la administración de relaciones con los clientes que se enfocarán netamente al negocio de los restaurantes de lujo, estos componentes son los siguientes: administración de contactos y cuentas, ventas, mercadotecnia, servicio al cliente y programas de retención y lealtad.

5.1 Administración de contactos y cuentas

Dentro del negocio de los restaurantes de lujo, es fundamental la relación personal entre el cliente y todos los colaboradores de la empresa en especial con los empleados que tienen contacto cara a cara con el cliente. Es por ello, que se necesita crear un registro, que permita identificar a las personas que consumen los productos del restaurante con mayor frecuencia, de manera que se les haga sentir como clientes distinguidos.

Los datos básicos que se deberían registrar, para poder tener una fuente de información general del cliente, son los siguientes:

- Nombre
- Estado civil
- Nombre del/la conyugue

- Platos preferidos
- Forma de pago
- Número de teléfono
- Dirección

La empresa debe tener mucho tacto, para poder obtener estos datos básicos, para no incomodar a los clientes, la mayoría de los datos se obtendrán de las facturas emitidas por sus consumos, pero para obtener cierta información se le debe adiestrar al personal de contacto con el cliente, para que estén prestos en adquirir los datos faltantes, cuando ofrecen el servicio al cliente.

Una vez que se identifiquen a los clientes más frecuentes, y que se hayan fortalecido las relaciones entre cliente y empresa, existirá la confianza para poder solicitarle datos adicionales que serán de utilidad en el futuro. Estos datos son los siguientes:

- Fecha de cumpleaños
- Dirección de correo electrónico
- Número de celular
- Empresa en la que trabaja y/o ocupación
- Una foto (si existe cámaras de seguridad en el interior del restaurante)
- Restaurante al que asiste cuando no opta por el nuestro.

Con esta información se puede hacer un seguimiento de los consumos que realizan los clientes, y se podrá establecer las diferentes categorías de los

mismos, para realizar las campañas dirigidas de marketing relacional y directo.

5.1.1 Finalidad de los datos del cliente

Se debe realizar un análisis previo de los datos que se van a registrar de cada cliente, es decir, cada dato que se solicita debe tener alguna finalidad o razón de ser, ningún negocio se puede dar el lujo de crear una base de información de contactos y cuentas, si no va a ser utilizada. Los datos que se registran varían de un negocio a otro, debido al enfoque que se les va a dar a corto, mediano y largo plazo.

Para el caso de los restaurantes de lujo la finalidad de la obtención de los datos podría ser:

Nombre.- Es un dato indispensable, que debe estar presente en cualquier sistema de información, este atributo permite identificar al cliente.

Estado civil.- Este dato servirá para delimitar las promociones que se hagan de acuerdo al estado civil que tengan los clientes, los estados civiles más relevantes para los restaurantes serán los casados y solteros.

Nombre del/la conyugue.- Con una buena administración de las relaciones con los clientes, se puede contactar con el/la conyugue para ofrecer servicios específicos para la pareja.

Platos preferidos.- Los datos referentes a los platos que más le gusta al cliente, permitirán realizar publicidad y promociones dirigidas, en las cuales se dediquen ciertos días de la semana o fines de semana, a ofrecer especialidades en carnes, mariscos, comida internacional, etc.

Forma de pago.- En el caso de que el cliente cancele su cuenta con cheque o tarjeta de crédito, estas formas de pago se convertirán en otras fuentes de información valiosas para la empresa. Dependiendo de la

cantidad de clientes que pertenezcan a una entidad bancaria, se podría hacer convenios para hacer llegar publicidad dirigida por medio de estas entidades.

Número de teléfono.- Permitirá contactar al cliente, si se desea hacer telemarketing. También si se posee un sistema de información que utilice las TICs (tecnologías de la información) podría ser utilizado como un código identificador que permita buscar la información del cliente en dicho sistema.

Dirección de la casa y/o oficina.- Con esta información podemos hacer llegar, promociones y publicidad dirigida, mediante correo. También a futuro se podrá analizar datos por sectores urbanos con la finalidad de establecer un índice indirecto de ingresos de los clientes.

Fecha de cumpleaños.- Este dato permitirá a la empresa de acuerdo a la categoría del cliente, enviar desde una felicitación por su cumpleaños hasta la invitación de una cena o grandes descuentos en sus consumos, por los medios de marketing directo más convenientes.

Dirección de correo electrónico.- Este dato luego del análisis previo de cada cliente, se convertirá en el mejor aliado de la empresa para realizar acciones de marketing directo, enviando correos electrónicos que sean relevantes para el cliente.

Número de celular.- Permitirá contactarse de forma directa con el cliente ya sea por medio de una llamada o enviándole un mensaje de texto, la importancia de llamar a un número celular es: que se llama a la persona; a diferencia de un número convencional con el cual se llama al lugar (casa, oficina, departamento, almacén, etc.) donde se encuentra la persona.

Empresa en la que trabaja y/o ocupación.- Para obtener este dato se lo debe hacer con discreción, es decir, si existe una relación más estrecha con el cliente, él no lo tomará como una invasión a su privacidad, de lo

contrario es mejor no tratar de obtenerlo. La finalidad de este dato es emprender el establecimiento de futuras estrategias que permitan llegar a la empresa en la que trabaja, para convertir al restaurante en un proveedor de servicios de catering de esta empresa. Además nos permitirá establecer de forma directa el nivel de ingresos económicos que tiene el cliente.

Una foto.- Tratar de obtener una foto del cliente para guardar en los registros, esto facilitará un reconocimiento más rápido del cliente, es por todos conocido que el cerebro graba recuerdos de forma más rápida y a largo plazo, cuando se registran estas memorias de forma gráfica. Se debe recalcar que la obtención de la fotografía del cliente no es una tarea fácil, si se tiene en el restaurante una cámara de seguridad sería la manera menos invasiva de obtenerla, de lo contrario sería bastante molesto para el cliente solicitarle una foto; aunque en el desarrollo de planes de retención que veremos más adelante, ahí se le podría solicitar la foto con la finalidad de entregarle una tarjeta VIP emitida por el restaurante.

Restaurante al que asiste cuando no opta por el nuestro.- Una vez establecida una relación de amistad con el cliente, a manera de conversación, podemos obtener este dato que le permitirá al restaurante llevar estadísticas de su competencia real, e implementar estrategias de diferenciación o en algunos casos de benchmarking.

5.1.2 Niveles de acceso a la información

Un sistema de información de contactos y cuentas de clientes puede ser llevado de forma física (fichas de clientes, archiveros) o digital (utilitarios informáticos o software a medida), siempre es recomendable que una empresa se oriente al uso de la tecnología de la información, la misma que sirve para automatizar procesos y reducir costos, y en este caso en particular facilitaría el acceso a la información mediante códigos de usuarios del sistema.

De acuerdo al análisis realizado al sector de los restaurantes de lujo, en el capítulo uno, referente a la tecnología que posee este tipo de restaurante, tenemos 9 restaurantes de un total de 11, que tienen algún tipo de sistema informático que utilizan para la gestión del negocio, es decir, se podría orientar los sistemas existentes para que comiencen a almacenar los datos citados en el punto anterior y poder realizar los análisis respectivos.

En la ilustración 33, se presenta un esquema resumido de un sistema de información físico, que consta de archiveros, documentos, carpetas, etc., y para acceder al registro de cada cliente los usuarios de este sistema deben hacer búsquedas manuales entre todos los documentos físicos. A diferencia de un sistema de información digital, que sólo posee tres componentes: un servidor de datos, software (una aplicación desarrollada a medida o un utilitario básico como Excel) y el usuario final.

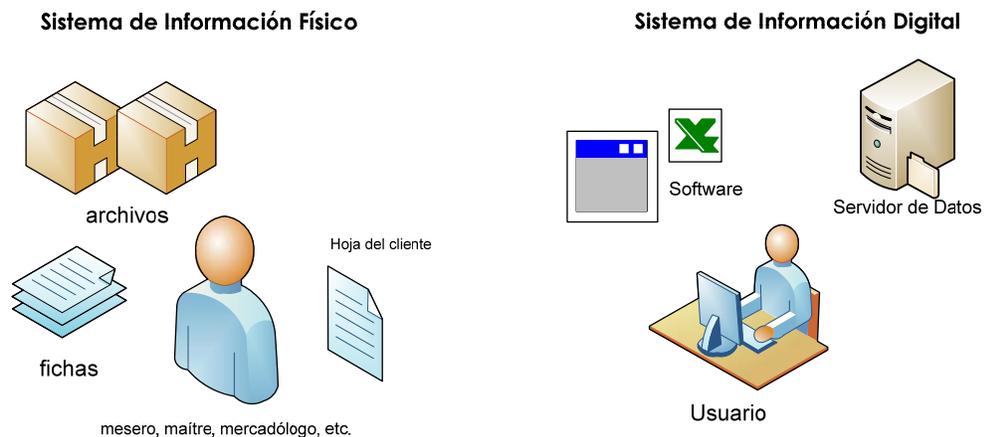


Ilustración 33 Sistema de Información físico vs sistema de información digital

Elaborado por: Autor

La información que se pueda obtener de un cliente debe ser registrada y salvaguardarla con mucha reserva. Como política del restaurante se debería establecer niveles de acceso a esta información para todos los colaboradores del mismo. Los niveles recomendados son:

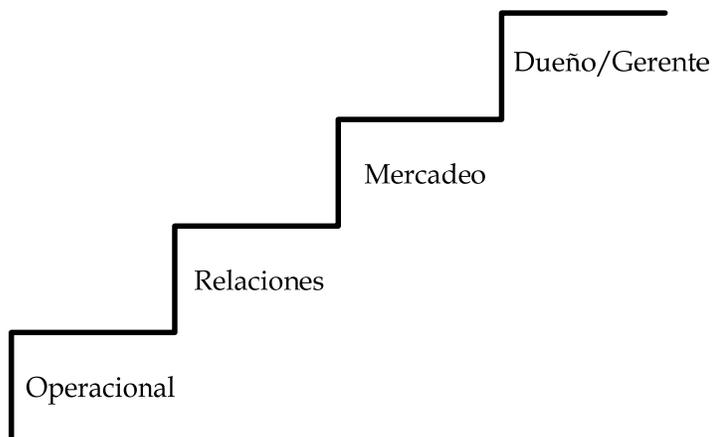


Ilustración 34 Niveles de acceso de un sistema de información

Elaborado por: Autor

Operacional.- El personal del restaurante involucrado en este nivel son los meseros, a ellos se les debe proporcionar la información más básica del cliente, como: el nombre, estado civil, forma de pago, foto y platos preferidos. En el caso de requerir algún dato adicional debería dirigirse al maître o al jefe de meseros de acuerdo como esté establecido el organigrama del negocio.

También dentro de este nivel podría considerarse al chef del restaurante, si existe una buena comunicación con el mesero, éste le podría informar sobre el cliente que hace el pedido y a la vez el chef podría tener información sobre ciertas preferencias o modificaciones que tiene que hacer a los platos que prepara, para ofrecerle un mejor servicio a dicho cliente.

Relaciones.- El maître o el jefe de meseros pertenecen a este nivel de información, y tendrán acceso a información que permita estrechar más la relación que existe entre el cliente y el restaurante. La información a la que podría tener acceso, aparte de la del nivel operacional es: nombre del/la conyugue, fecha de cumpleaños, empresa en la que trabaja y restaurante que asiste cuando no visita el nuestro.

Mercadeo.- Este nivel está conformado por el personal que se dedica a realizar las actividades de mercado, marketing o relaciones públicas del restaurante, tienen acceso a toda la información referente al cliente y

hacen uso de los siguientes datos: dirección de correo electrónico, dirección de la casa y/o oficina y número de celular; que le servirán para realizar campañas de marketing directo, de acuerdo a sus gustos y preferencias.

Dueño.- El dueño o gerente del restaurante, al igual que el nivel de mercadeo, puede tener acceso a toda la información del cliente, inclusive puede solicitar a mercadeo que le informe qué clientes son los más rentables, para que él pueda reforzar la relación cliente – empresa, atendiéndolos personalmente y de manera cordial.

5.2 Ventas

El modelo propuesto de gestión de administración de las relaciones con los clientes, permitirá que las ventas dentro del local o fuera de él (catering), se incrementen, gracias a los registros que posee la empresa de sus clientes, los cuales proporcionan la información necesaria para depurar, a quién, en realidad se le puede considerar como cliente. Apoyados en estos clientes, se pueden emprender acciones que permitan mejorar los ingresos por ventas, si se toman en consideración las siguientes recomendaciones.

5.2.1 Ventas dentro del restaurante

Con una cultura orientada hacia el servicio al cliente y con un manejo adecuado de la información, se pueden generar un mayor número de ventas, por ejemplo, se puede obtener estadísticas de los consumos de cada cliente, y agruparlos por platos de preferencia para enviarles promociones por medio de marketing directo de días de la semana o ciertas fechas en las cuales el restaurante, da especial atención a comida: mexicana, italiana, japonesa, francesa, platos tradicionales de nuestro país, etc.; o también por variedades de carnes, mariscos, vegetales, vinos, etc.

La información generada por estadísticas de: preferencias de platos, variedades de alimentos, bebidas, horarios, días favoritos, etc.; permitirá

que el gerente y el departamento de mercadeo tomen decisiones sobre el tipo de estrategia que se va a adoptar para atraer a los clientes y lograr que visiten el restaurante de manera más frecuente.

Cuando se desee que un cliente en particular tenga una preferencia hacia el restaurante, se puede valer de la información de los hábitos de consumo e identificar, si éste ha solicitado modificaciones en la preparación de alguno de los platos, es decir, si pidió que le agreguen o quiten algún ingrediente, si es alérgico a ciertos alimentos o condimentos, si le hace daño la sal en exceso o el azúcar común, etc. Si el restaurante puede identificar estas necesidades particulares de cada cliente, evitando que éste tenga que especificar sus hábitos, cada vez que realiza su orden. Si se posee toda esta información, se puede crear valor agregado y estrechar la relación con el consumidor, lo que evitará que vaya a otro lugar que ofrezca un plato similar. Si se potencia este tipo de ventas verticales, se conseguirá un incremento en ventas y mejorará las relaciones cliente – empresa.

5.2.2 Catering

El servicio de catering que ofrecen la mayoría de restaurantes de lujo de la ciudad, es una fuente de ingresos importante, debido a que se aprovecha la capacidad instalada de algunos restaurantes que en ocasiones permanece ociosa. Es por esta causa, se le debe dar a los clientes empresariales o individuales, el mismo trato que los clientes que consumen en el local, es decir, siempre promover la relación cliente – empresa, buscar fidelizarlos, y por último lograr una asociación ganar – ganar.

El tipo de ventas que se debe ofrecer a los clientes que buscan este servicio, son las ventas cruzadas. Un restaurante que logre cubrir todas las necesidades que se le pueda presentar a un cliente, a un costo inferior que la competencia y con una calidad superior, podrá incrementar sus ventas al recibir más contratos y con el tiempo atraer los clientes de la competencia.

La idea de una venta cruzada es ofrecer productos complementarios que

se venden a manera de combo a un precio inferior que su suma individual, es en este punto donde se puede hacer la diferencia entre la competencia y un restaurante que cubra todas las necesidades de los clientes.

A continuación se transcribe la tabla 1 que se encuentra en el capítulo uno, en la que se presentan los servicios y productos que ofrecen los restaurantes de lujo de la ciudad de Cuenca:

Servicios y Productos	# Restaurantes
Servicio de box lunch	7
Servicio a domicilio	6
Servicio de bocaditos para eventos sociales	10
Banquetes a domicilio	9
Personal de servicio	5
Organización de eventos en el restaurante	11
Organización de eventos fuera del restaurante	9
Servicio de internet (Wi-Fi)	9
Servicio de decoración de ambientes	5

La mayoría de restaurantes no ofrece su servicio de catering con meseros, es decir el cliente tiene que contratar aparte el personal de servicio, si el restaurante puede cubrir esta necesidad a un precio inferior del mercado podrá asegurarse el contrato, sin contar que al ofrecer el personal del servicio se garantiza la calidad en la atención. Además si el restaurante hace una inversión en cuanto a la decoración de ambientes, podría dar un servicio más completo, evitando la necesidad de que el cliente busque estos servicios en otros lugares. A continuación se presentan imágenes descargadas de Internet, sobre algunos servicios de catering.





Ilustración 35 Servicio de Catering

Fuente: Internet

La idea en la venta cruzada es tratar de cubrir todas las necesidades que se puedan presentar en cuanto a productos o servicios complementarios, con la finalidad de que el cliente no busque otro proveedor de servicio. En la tabla de servicios y productos de los restaurantes se puede observar cuales son los servicios que no están cubiertos por los once restaurantes de lujo entrevistados, quedan como ejemplos las dos opciones citadas anteriormente, para que se apliquen estrategias que permitan incrementar las ventas mediante el servicio de catering.

5.3 Mercadotecnia y ejecución

La función de mercadotecnia es determinar las necesidades de los clientes de este tipo de restaurantes y tratar de satisfacerlas de una manera más eficiente que la competencia, es por ello, que debe estar vigilante de las nuevas tendencias que se presentan en el mercado para que se pueda analizar la viabilidad de emprenderlas en el restaurante.

La mercadotecnia se puede apoyar en el marketing relacional y directo para efectuar campañas más eficientes, que permitan cumplir los objetivos de captar más clientes nuevos y mejorar las relaciones con los clientes actuales. Todas las acciones emprendidas deben estar sujetas a un análisis previo de la información que posee el restaurante de sus clientes. A continuación se desarrollarán estrategias de marketing relacional y directo orientadas al negocio de los restaurantes de lujo.

5.3.1 Estrategias de marketing relacional

Establecer Lazos Financieros.- La primera estrategia para crear lazos cliente - empresa, es a través de incentivos financieros, pero se debe tener en cuenta que este tipo de estrategia es eficaz en el corto plazo y es fácil de copiar por parte de la competencia, por lo que no se debe basar únicamente en este tipo de estrategia si se desea crear una relación más duradera con el cliente.

A continuación se enumeran algunas acciones que se pueden emprender sobre los clientes ya identificados, de acuerdo al análisis de valores promedio consumidos y número de visitas semanales, mensuales, trimestrales al restaurante, los incentivos financieros podrían ser:

- Ofrecer descuentos en bebidas sin alcohol.
- Si el cliente llega acompañado por más de 4 personas, ofrecerle un porcentaje de descuento en ciertas botellas de vino.
- El postre va por cuenta de la casa.
- Para clientes que acostumbran almorzar o cenar casi todos los días en el restaurante, obsequiar un almuerzo o cena, cada 10 visitas. (Dato aproximado requiere una valoración, de utilidad de acuerdo al restaurante)

- Establecer convenios con tarjetas de crédito, por ejemplo, Diners Club, que tiene la promoción, “miércoles Diners”, la cual consiste en obsequiar un plato fuerte por mesa, en los restaurantes participantes.



Ilustración 36 Promoción miércoles Diners

Fuente: <http://www.dinersclub.com.ec/miercolesdiners/>

Es importante que las estrategias emprendidas no modifiquen el precio final de cada plato, es decir, no bajar el PVP y querer ofrecer platos más económicos que la competencia, debido a que al ser un restaurante de lujo debe mantener un cierto nivel de precios, para no enviar un mensaje errado al consumidor.

Establecer Lazos Sociales.- Esta estrategia permite crear relaciones cliente – empresa a largo plazo, dentro de este nivel de relación estarán los clientes plenamente identificados, es decir, se cuenta con todos sus datos personales y de contacto, para así poder emprender con este grupo selecto las siguientes acciones:

- Una manera de crear lazos sociales entre los clientes, es entregar tarjetas VIP (*Very Important Person*), emitidas por el restaurante, que les permitan acceder a descuentos y ciertos privilegios en reservaciones, en ubicaciones de mesas, atención “más que personalizada” por parte del personal de restaurante, etc. Consiguiendo en este grupo de personas un lazo social de

pertenecer a un selecto grupo de clientes con beneficios exclusivos.



Ilustración 37 Tarjetas VIP

Fuente: Internet

- Mediante canales de marketing directo, hacer llegar invitaciones exclusivas para clientes selectos a veladas en la que puedan compartir una noche de cocteles semestralmente entre ellos, con la finalidad de crear lazos entre los mejores clientes del restaurante.
- Ofrecer cada trimestre eventos exclusivos para los mejores clientes, como especialidades en gastronomía internacional, que estarán de acuerdo a las preferencias de consumo de la mayoría de estos clientes.



Ilustración 38 Lazos Sociales

Fuente: Internet

Las invitaciones a cocteles y eventos, podrían ser gratuitas o con descuentos importantes, con la finalidad de que asistan el mayor número

de clientes invitados en esa noche, porque el objetivo principal de estas reuniones es lograr afianzar las relaciones entre ellos, para que se cree un sentido de pertenencia al restaurante y también que se sientan distinguidos al ser considerados clientes especiales.

Establecer Lazos de personalización.- Existen dos maneras de personalización: masiva y de intimidad con el cliente, la primera la podemos aplicar a todos los clientes del restaurante, cuando le entregamos el menú, pero este tipo de personalización no es percibida por el cliente y no va a crear ningún lazo. Por este motivo se le debe dar más importancia a la personalización de intimidad con el cliente, debido a que si podemos identificar sus particularidades y satisfacerlas por completo, será muy difícil que busque otro proveedor, creando lazos más fuertes con el restaurante.

La única forma de poder identificar las particularidades de cada cliente en cuanto a sus hábitos de consumos, es mediante el registro personal de cada cliente que posee el restaurante, es por ello que se debe hacer hincapié en todo el personal de servicio, que tiene contacto con el cliente, que informe o registre estas peculiaridades en el sistema de información del restaurante. Es evidente que este grupo de clientes va a poseer todos los beneficios de los lazos sociales.

Establecer Lazos Estructurales.- Este enfoque puede ser utilizado en el negocio de los restaurantes para los clientes empresariales a los cuales se les ofrece el servicio de catering. El objetivo de crear estos lazos estructurales es lograr que el cliente se convierta en un generador de ingresos importante para la empresa, y desde el punto de vista del cliente que la empresa se convierta en un socio para su negocio, de manera que la relación entre empresas sea "ganar - ganar".

Para lograr este tipo de relación, el restaurante debe crear estructuras de servicios y de costos para cada cliente, es más que una simple personalización, porque implica un análisis de reducción de precios y

entrega de un servicio de calidad, el cliente será rentable para la empresa, por el número de contratos realizados en el año y el volumen de consumo.

Recordemos que el servicio de catering, por lo general ocupa los tiempos ociosos de las instalaciones que posee el restaurante y visto de esa manera podemos reducir precios, para firmar contratos a nivel corporativo. Este tipo de análisis se deberá realizar de acuerdo a la estructura de costos que posee cada restaurante y la capacidad instalada del mismo.

5.3.2 Estrategias de marketing directo

Las estrategias de este tipo de marketing están enfocadas en lograr una respuesta inmediata de consumo por parte de sus clientes mediante el uso de medios publicitarios. Las formas de marketing directo que se pueden aplicar al negocio de los restaurantes de lujo son las siguientes.

Marketing telefónico.- Se puede realizar llamadas telefónicas para comunicar eventos, promociones, reuniones, etc., únicamente a los clientes con los que se ha creado una relación a largo plazo y estamos seguros del grado de pertenencia que tienen hacia el restaurante, un ejemplo de este grupo de consumidores son los que poseen tarjetas VIP emitidas por el restaurante.

Se debe tener mucho cuidado con los horarios en los que se realizan las llamadas telefónicas, debido a que la idea es comunicar y no incomodar al cliente, las horas recomendadas son: de 9:30 a.m. a 12:00 p.m. y de 3 p.m. a 5:30 p.m., es decir en un horario que no interrumpa el descanso o actividades de movilización del cliente, debido a que se puede llamar a teléfonos fijos (casa, oficina) o al celular.

Es importante destacar que esta forma de marketing no es recomendado para llegar a clientes potenciales o para buscar nuevos consumidores, debido a que podría causar molestias en las personas que reciben la

llamada, generando un mensaje negativo que afectará la imagen del restaurante.

Marketing por correo directo y por catálogo.- Estas formas de marketing, si son realizadas correctamente, podrían causar respuestas positivas en los consumidores potenciales, a la publicidad y promociones enviadas.

Debido a la falta de eficiencia en el pasado de la empresa estatal: Correos del Ecuador, no se podría utilizar este medio para enviar la publicidad y catálogos del restaurante, debido a que recién se está tratando de mejorar sus servicios, por lo que se recomienda, que se opte por otras maneras para hacer llegar estos folletos.

Una opción es firmar convenios con tarjetas de crédito como Diners Club, MasterCard, American Express y Visa, definiendo el mercado objetivo al que se desea llegar, es decir, dentro del contrato se debe convenir que sólo se haga llegar esta información impresa a socios que posean las tarjetas de más alta categoría existentes en nuestro país, como se indica en la tabla siguiente:

Tarjeta de crédito	Categoría
Diners Club	Aadvantage Internacional
MasterCard	Black Platinum
American Express	Platinum Gold
Visa	Signature Platinum

Tabla 12 Categorías de tarjetas de crédito

Fuente: (Datafast, pág. www.datafast.com.ec)

Al enfocar los esfuerzos de marketing a este grupo de tarjetahabientes se cumplen dos metas importantes: la primera, es llegar a clientes potenciales que están en capacidad de adquirir los servicios de categoría que ofrece el restaurante y la segunda meta de reducir los costos de impresión y envío de promociones y catálogos, al reducir el número de socios de estas tarjetas de

crédito. A continuación se muestran algunas imágenes de publicidad y catálogos:



Ilustración 39 Publicidad y Catálogos de restaurantes

Fuente: Internet

Marketing por correo electrónico.- Es otra manera de hacer llegar la publicidad y catálogos a los clientes. Este tipo de correo es en formato digital, llega instantáneamente y con información personalizada. Cuando se utiliza el correo electrónico, para hacer llegar información a los clientes del restaurante, se debe realizar un análisis profundo referente a los gustos y preferencias de cada consumidor, es decir, enviar solo publicidad o catálogos que estén de acuerdo a su perfil de consumo, de manera que la información que le llegue sea apreciada por él.

Si no se realiza esta depuración previa de la publicidad y catálogos que se envían a los clientes, estos lo tomarán como correo basura, y sentirán que está siendo invadida su intimidad, es por ello que este tipo de *emails* deben ser enviados sólo cuando se quiere comunicar algo en específico y un número limitado de veces.

Se recomienda tratar de enviar los *emails* en los horarios ya establecidos para las llamadas telefónicas, con la finalidad de no causar molestias en los receptores de estos correos, se debe tener en cuenta que la mayoría de clientes poseen un blackberry o algún tipo de celular que tiene correo electrónico móvil, y podría ser molesto que lleguen estos mensajes en cualquier momento.

Al igual que el marketing telefónico esta forma de mercadeo no es recomendado si se quiere llegar a clientes potenciales o para buscar nuevos consumidores, debido a que podría causar molestias en las personas que reciben estos correos e incluso llegar a pensar que se trata de un *spam* (correos no solicitados, no deseados de tipo publicitario, de remitente desconocido), generando una percepción negativa del restaurante.

Mensajes a celulares.- Este tipo de mensaje tiene algunas limitaciones, sólo permite enviar mensajes de texto y máximo 150 caracteres por mensaje, por ello se debe utilizar para comunicar cosas puntuales. Es recomendable que se utilice para mejorar las relaciones con los clientes, enviando mensajes en fechas especiales como: el día de cumpleaños, el día del padre, el día de la madre, el día de la mujer, etc., lo cual le hará sentir como un cliente apreciado por el restaurante.

Se podría realizar una combinación de mensajes al celular y correo electrónico, para enviar la felicitación vía mensaje celular de manera que sea más personal y por *email* alguna promoción. Una vez más hay que seguir la recomendación de los horarios para enviar este tipo de mensajes y lo más importante, estos mensajes deben ser pertinentes, es decir, sería de

mal gusto que lleguen un día después de la fecha especial, lo que podría ser tomado por el cliente como una especie de chiste de mal gusto, por ejemplo, si le llega la promoción de una cena gratis por el día de su cumpleaños y el correo llega después de dos días de dicha fecha.

Este tipo de mensajes sólo debe ser enviado a clientes plenamente identificados, es decir con quienes se han creado lazos sociales, de personalización y lazos estructurales, con la finalidad de seguir estrechando dichos lazos y conseguir la fidelización del cliente.

La forma de marketing de respuesta directa por televisión y mediante el uso de quioscos no es aplicable para el negocio de restaurantes de lujo, por ello no se presenta ninguna estrategia de marketing directo que emplee estos medios. A nivel de sugerencia se podría implementar un quiosco para autoservicio de órdenes de platos, con una pantalla *touch screen* (sensibles al tacto), en restaurantes en los que no se da mucha importancia, a la personalización de servicio al cliente, sino a la rapidez del servicio.

5.4 Servicio y apoyo al cliente

De acuerdo a los conceptos vistos en el capítulo dos del presente trabajo, el servicio y apoyo al cliente, están netamente orientados a la atención telefónica y soporte técnico. Como se puede haber notado en el desarrollo de este documento, la mayoría de estudios de marketing están orientados hacia los bienes, quedando la investigación de servicios de lado, es por ello, que el apoyo al cliente se enfoca únicamente a dar soluciones técnicas sobre el mal funcionamiento de algún bien.

Por lo expuesto, se va a desarrollar en este punto una nueva filosofía de servicio y apoyo al cliente, la cual será netamente orientada hacia el negocio de los restaurantes de lujo. Se procederá a diseñar un plano de servicio estándar para estos negocios y se proporcionarán algunas recomendaciones de cómo se debe dar apoyo al cliente ofreciendo un servicio de excelente calidad en los restaurantes de lujo.

5.4.1 Plano de servicio de un restaurante de lujo

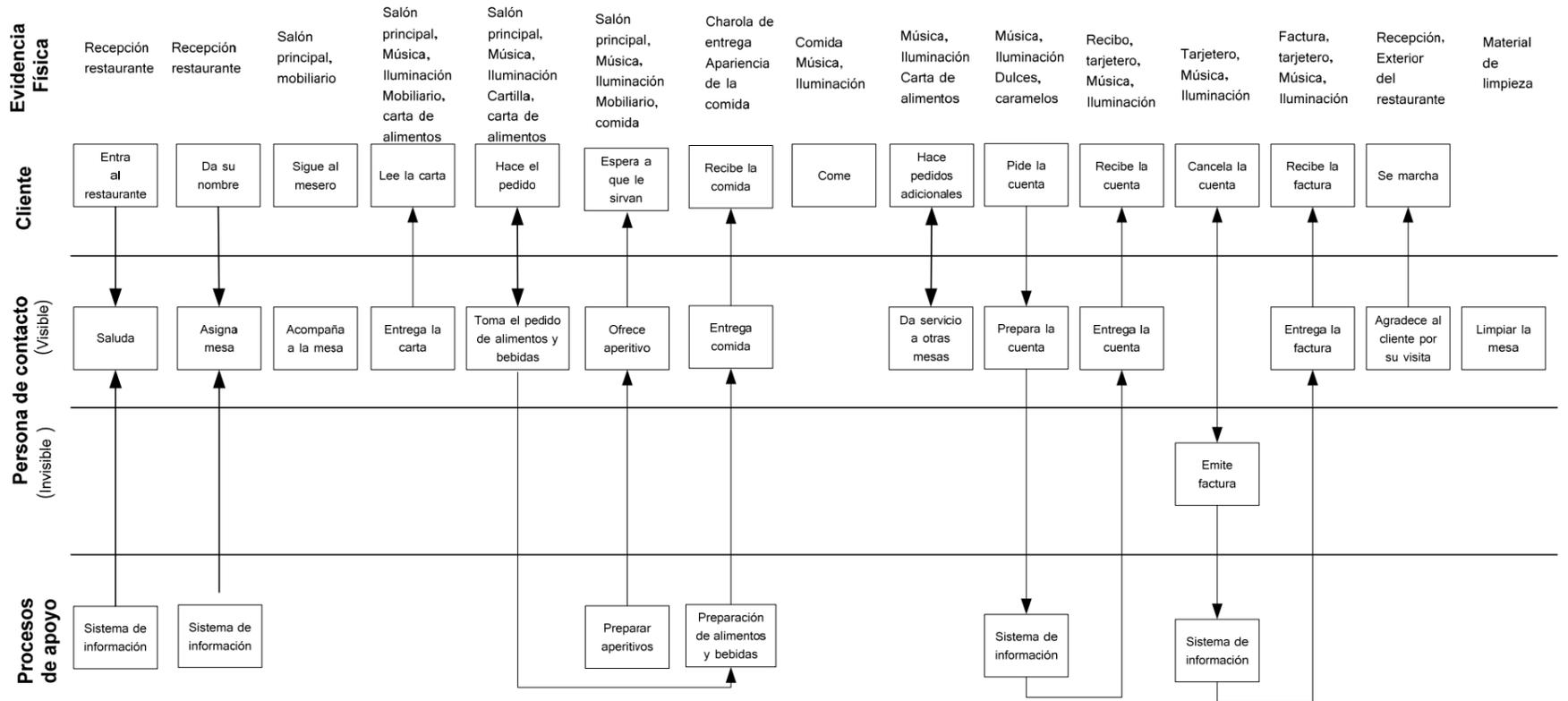


Ilustración 40 Mapa de servicio de un restaurante de lujo
Elaborado por: Autor

5.4.2 Como proveer un gran servicio

(Arduser, 2004, pág. 43)

Sonreír.- Es una de las cosas más simples y más importantes que los meseros y todo el personal de contacto con el cliente pueden hacer. El sonreír afianza al mesero y lo hace alcanzable para el cliente y pone cómodos a todos. Si el personal no está sonriente y está malhumorado, los clientes podrían dejar de frecuentar el restaurante. La sonrisa no debe ser fingida o poco natural, por ello se debe crear un buen ambiente de trabajo y capacitar adecuadamente al personal, para que el personal de servicio esté motivado y contento con el trabajo que realiza.

Hacer que los meseros permanezcan con los comensales.- Se debe dar a los meseros la oportunidad de conectarse con el cliente; dejarle ser el único enlace entre el restaurante y el cliente, pero esto no significa que nadie debe ayudarlo si está retrasado con el servicio.

Mantener una base de datos.- Es importante tener un registro de gustos, desagradados, cumpleaños, aniversarios, etc., de los clientes regulares, nada hace a un cliente sentirse más especial, al ver que el personal del restaurante recuerde su cumpleaños. Se puede utilizar el sistema de información que ya se ha comentado en los puntos anteriores.

Reconocimiento.- El reconocimiento es muy importante, pero no es necesario que sea elaborado, puede ser tan simple como dirigirse al cliente por el nombre o el título.

Escuchar atentamente los pedidos de los clientes.- Los meseros pueden repetir la información de vuelta a los clientes, especialmente si el pedido es detallado, esto hará saber al cliente que el mesero lo tomó correctamente.

Hacer contacto visual.- Se debe mirar directamente al cliente que se está dirigiendo, darle una atención completa y hacerle saber que se le está escuchando. No se debe hablar a los clientes mientras se está

deambulando, ni quedar mirando a la mesa, el piso o a la decoración, hace a la gente sentirse sin importancia.

Realizar encuestas de satisfacción del cliente.- Algunas personas son tímidas acerca de comentar que tuvieron una mala experiencia en el restaurante. Se puede obtener un *feedback* de los consumidores reticentes usando encuestas de satisfacción del cliente. Se debe hacer que el mesero se las ofrezca con la orden. Luego se puede compartir este feedback con el personal de servicio para mejorar en los aspectos negativos citados por el cliente o para elogiar a los empleados por su buen trabajo.

Ser cortés.- Parece que es por sentido común, pero es increíble la cantidad de meseros que no tratan a los clientes con cortesía. Se debe asegurar que los meseros digan “gracias” y “de nada”, los términos “dama” y “caballero” también son apropiados.

Estar bien informado.- Los meseros deben estar bien informados sobre el menú, saber decirle al cliente si una sopa en especial es tipo crema o no. Es recomendable que se use lenguaje condimentado con adjetivos cuando se describa los artículos del menú, con el objetivo de proveer al cliente una imagen mental para que se le haga “agua la boca”. También deben estar informados acerca del establecimiento en sí y estar capacitados a responder preguntas como horas de trabajo, tarjetas de crédito aceptadas y tipos de servicio disponible.

Atender al cliente rápidamente.- Los clientes necesitan ser atendidos dentro de los 60 segundos de haberse sentado, no se debe dejarlos esperando, la espera va afectar negativamente el humor del cliente. Si el mesero está abrumado de trabajo, se debe entrenar a los anfitriones para que le pueda ayudar. Si el mesero para por un segundo y le dice al cliente “ya estaré con ustedes” logrará confortarle al consumidor, sabiendo que ha recibido un servicio puntual, bueno y en segundos.

Subir la venta.- Se debe tener meseros que sugieran entradas, postres y

bebidas. Por ejemplo, si un cliente ordena un whisky en las rocas, el mesero podría decir "¿Usted prefiere Chivas Regal, Johnnie Negro o Grants?" esta simple sugerencia puede influenciar a un cliente a ordenar una marca de renombre.

Resolver problemas.- Se debe entrenar a los meseros para que puedan resolver cualquier problema, rápidamente. También se necesita entrenar al personal de la cocina sobre los problemas que deben ser resueltos inmediatamente. Si un cliente tiene un pedido equivocado, o su comida no está preparada como lo solicitó, se debe pedir a los meseros que se disculpen y se ofrezcan a resolver el problema. Los meseros deben también notificar a la cocina que la comida de reemplazo necesita ser elaborada rápidamente; si el mesero está inseguro de cómo resolver un problema debe estar disponible el jefe de meseros, el maitre o el dueño para ofrecer una solución.

Mostrar gratitud.- Se debe expresar gratitud en un tono de voz sincero, cuando se les agradece por ser clientes, esto hace a los consumidores sentirse apreciados.

5.4.3 Decálogo de actitud hacia el cliente

(Publicaciones Vértice, 2009, pág. 11)

El cliente es el centro de la actividad del restaurante, sin él no habría trabajo ni existiría actividad, por tanto se debe seguir las pautas de comportamiento que a continuación se presentan, para la consecución de un buen servicio:

1. Conseguir que el cliente se encuentre a gusto en el establecimiento, atendiéndolo cortésmente, con un comportamiento adecuado y afable.
2. Ser correcto y educado con el cliente, procurándole las atenciones que pueda demandar, como acompañarle hasta su mesa, retirarle la silla, ayudarle con los abrigos, etc.

3. Aconsejarle cuando así nos lo solicite, como puede suceder en los casos de indecisión entre varios platos, etc.
4. Ser afable y tener don de gentes; ser jovial e intentar hacer más grata la estancia al cliente.
5. Ser servicial, con ánimo de agradar. Atender al cliente en todas sus apetencias, de forma eficaz, pero sin ceremonial ni servilismo. Hay que evitar un servicio excesivamente rápido para evitar la percepción por parte del cliente de que se le está “despachando” y que no se presta la debida atención al cliente.
6. Ser discreto, evitar escuchar conversaciones y mucho menos participar en ellas.
7. Ofrecer un trato a los clientes igual para todos, evitando desagradar a aquellos que puedan sentirse molestos por diferencias en el servicio.
8. Saber guardar las distancias en todo momento, aunque el cliente sea el primero en dar confianzas: se puede mantener ésta dentro de los límites de la discreción y la educación.
9. Cuando el personal de servicio tenga que dirigirse al cliente, deberá aprovechar el momento idóneo: como pueden ser las pausas entre la comida o cuando el cliente finalice su conversación y deberá hacerlo de forma discreta y con un tono de voz suave y educado.
10. Utilizar un lenguaje correcto: es un factor importante la facilidad de expresión.

5.4.4 Servicio de valor agregado

Para lograr que un consumidor se convierta en un cliente frecuente, se debe ofrecer un servicio excepcional. Existen ciertas conductas que los

meseros deberían comprometerse en hacer para dar un buen servicio, consiguiendo que estas conductas transformen un servicio adecuado en un servicio de valor agregado. Se debe alentar a los meseros a utilizar algunas de estas estrategias. (Arduser, 2004, pág. 49)

Hacer recomendaciones.- Si un cliente no se puede decidir por un plato o un vino, se debe observar si el mesero ofrece recomendaciones. Se debe enseñar a los meseros como buscar pistas acerca del tipo de experiencia alimenticia están buscando los clientes. Por ejemplo, si se intuye que es una ocasión especial, los clientes estarán más dispuestos a ordenar aperitivos o postres o si se intuye que tienen un presupuesto reducido, se debe sugerir platos de precios medios y bajos. No se debe dejar a los meseros volverse insistentes, solo son sugerencias que estos pueden hacer.

Recordar los gustos y desagradados de los clientes.- A todo el mundo le gusta ser recordado, si se tienen clientes regulares se debe alentar a los meseros a recordar sus gustos y desagradados especiales en la comida. Por ejemplo, si una pareja entra y siempre ordena el mismo vino, se debe tener listo para la próxima vez antes de que pidan por él. Está garantizado que les va a encantar, es probable que si fueran a pedir algo diferente esa noche tomaran "lo de siempre" por que aprecian que el mesero recuerde su preferencia.

Estar dispuesto a personalizar.- Si un cliente pregunta por el bife sin salsa, se debe decir "no hay problema", si el cliente quiere sustituir el arroz por papas, se lo acepta sin hacer gran escándalo, verificando con la cocina o con el gerente. Es necesario instruir a los empleados para que sepan con anterioridad que pueden ofrecer sin tener que comprobarlo con otro. Esto evitará que el mesero tenga que pedir permiso por todos los cambios que soliciten los clientes.

Ir más allá del llamado del deber.- Hacer que la experiencia de cenar en el restaurante sea inolvidable. Dar un servicio especial y personalizado como: llamar a un taxi para el cliente, ofrecer bebidas gratuitas si tienen

una larga espera, tener a alguien para que acompañe al cliente al taxi o al auto con un paraguas si está lloviendo, etc.

Sugerir alternativas.- En los casos en que la cocina ha agotado la existencia de un plato en particular o que las restricciones dietarias de un cliente no le permite ordenar un plato en particular, los meseros deberían ofrecer alternativas. Por ejemplo, si hay un producto que contenga leche en el puré de papas y el cliente es alérgico a la lactosa, el mesero puede sugerir otro plato: “nuestras papas al horno están hechas con aceite de oliva, ¿Quizás usted quiera sustituirlos con estas?”

Comensales solos.- Estos clientes por lo general son ejecutivos de empresas, que frecuentemente cenan fuera, se debe procurar que los meseros le presten atención, es recomendable pasar un tiempo conversando con el cliente y se le podría ofrecer material de lectura, si se considera que lo hará sentir más cómodo.

Reforzar la elección del cliente.- Se debe halagar la decisión hecha por el cliente, hacerlo sentir bien por las elecciones de comida. Un simple acto, en el que el mesero diga que ha probado lo que está ordenando el cliente y que es exquisito, con esa actitud, se puede evitar las ansiedades que tengan los clientes de hacer una mala elección.

Hacer recomendaciones personales.- Se puede hacer que los meseros comenten a los clientes, qué es lo que les gusta a ellos; esto no se trata de una venta sugestiva, porque es sincera. El entusiasmo del mesero sobre ciertos platos será contagioso, aun si el cliente no ordena lo que le haya recomendado.

Entregar servilletas extra.- Si los clientes ordenan una comida que particularmente ensucie, como costillas en salsa de barbacoa, se debe proporcionar servilletas extras antes de que ellos lo pidan, también es necesario proveer de servilletas extras cuando los clientes comen con niños.

Anticipar necesidades.- Traerle algo al cliente antes de que lo solicite es una manera excelente para ganarse un cliente. Algunos meseros parece que tienen un sexto sentido para eso. Por ejemplo, si se sirve fréjol rojo y arroz, se debe incluir salsa tabasco al mismo tiempo.

Rellenar el café.- Se debe controlar que los meseros provean rellenos de café, pero también asegúrese de que le preguntan antes de servir; el cliente puede encontrar irritante tener la tasa rellena sin haber sido consultado. Si una taza a medio llenar ha sido dejada reposar por un rato, es necesario reemplazar la taza con una nueva, para evitar rellenar la taza tibia.

Mantener un ojo en sus mesas.- Aún si el mesero está esperando en otra mesa, él debería tener un tercer ojo en las mesas de los demás; si ve a un cliente mirando al rededor, debe parar inmediatamente y preguntarle si hay algo que él pueda traerle.

Clientes ancianos.- Otra forma de dar servicio de valor agregado es hacer arreglos especiales para clientes ancianos; ubicarlos en un área que posea buena luz para que ellos puedan leer el menú, tener sillas con apoyabrazos para que sea más fácil sentarse y levantarse, etc. Se debe verificar que el mesero está informado acerca del contenido nutricional del menú y que responden a los clientes mayores con paciencia y respeto.

Complementar festejos.- Si existe un cliente en la mesa que esté de cumpleaños, se debe permitir a los meseros hacer la noche festiva para los clientes. Algunos restaurantes tienen postres especiales para los cumpleaños y otras ocasiones; otros establecimientos tienen al personal entero cantándole al individuo, aún un simple globo en la mesa hace que la noche sea un poco más festiva para el homenajeado.

Clientes de negocios.- Instruir a los meseros para que hagan un esfuerzo extra por los clientes de negocios. Se debe ofrecer a estos clientes un servicio ágil, también se puede estar presto en proveerlos con algunos

servicios adicionales como: fotocopias, uso de teléfono, fax, papeles, lápiz, etc.

Dueño o gerente.- La gente quiere conocer a la persona a cargo, aprecian que alguien importante este paseando por el restaurante.

Tener una cámara en el local.- Para los casos en que los clientes están celebrando, pero olvidaron la cámara, se debe tener una cámara instantánea a mano para tomar algunas fotos que puedan ser llevadas a su hogar como recuerdo.

Nunca pensar en la propina.- Se debe enfocar la energía en ofrecer un servicio excepcional a los clientes, haciéndolos felices, realizando cosas que excedan sus expectativas, logrando que las comidas sean lo más agradable posible. Las propinas se darán como resultado de la satisfacción del cliente, por el gran servicio recibido.

Notar a los zurdos.- Es una cosa pequeña, pero si el cliente ha movido su copa de agua y/o sus cubiertos del otro lado del plato, se debe servir las bebidas desde ahí; él lo apreciará.

Realizar movimientos invisibles.- Esto significa que el mesero se debe desplazar a la velocidad del salón, el buen servicio es invisible: la comida y la bebida llegan sin que el cliente se dé cuenta. Si el salón está tranquilo, no debe ser alborotado, si está un poco más movido, debe moverse más rápido, encajar a la perfección con la atmósfera incrementará la diversión de sus clientes y es una gran manera de estar enfocados.

Comentar a los clientes acerca de eventos específicos en el restaurante.- Es una oportunidad de construir relaciones personales con los clientes, por ejemplo, invitar a los clientes a regresar por especiales de costilla los martes, es mucho más efectivo que solo decir "Gracias, vuelva otro día".

5.5 Programas de retención y lealtad

El objetivo de crear estos programas, es generar fidelidad del cliente hacia el restaurante, para incrementar los ingresos por ventas mediante una serie de incentivos disponibles sólo para los clientes ya identificados en los puntos anteriores.

Como ya se ha comentado, los costos de adquirir nuevos clientes son más altos, que los costos de atender a los existentes, es decir, sale más rentable realizar un programa de retención y lealtad, que hacer una campaña de publicidad para atraer nuevos clientes. Esto se debe a que por más que exista un número cuantioso de potenciales consumidores a los que les llegue la publicidad, sólo un porcentaje reducido de éstos llegarán al restaurante y un número ínfimo repetirá su visita, con estos últimos consumidores se aplicarán estrategias para crear una relación cliente – empresa, lo cual muestra lo costoso y el largo camino que hay que seguir para que un consumidor se convierta en un cliente.

El resultado de la fidelización de los clientes, es obtener un mayor número de visitas de los clientes en el restaurante y un incremento en el consumo promedio de los mismos, también se consigue distanciarlos de la competencia y crear en ellos un vínculo emocional hacia la empresa, que permitirá venderles más y por un mayor tiempo.

Esta introducción fue adaptada de un artículo de internet llamado “El valor comercial de la fidelidad”. (Directa Group, 2010, pág. www.conectandoemociones.com)

5.5.1 Beneficios de la fidelidad del cliente

Existen dos tipos de beneficios que se pueden obtener al lograr la fidelidad del cliente, estos son: incrementos de ingresos y reducción de costes, en la tabla se enumeran estos beneficios.

Beneficios	
Ingresos	Costes
- Ventas de repetición	- Costes de adquisición
- Ventas cruzadas	- Costes de servir
- Referencias	

Tabla 13 Beneficios de la fidelidad del cliente

Fuente: (Setó Pamies, 2004, pág. 10)

El restaurante puede mejorar sus ingresos cuando es capaz de conseguir que el cliente no le compre una sola vez, sino repetidas veces a lo largo del tiempo, mediante las ventas de repetición, es decir, que utilice los servicios del negocio de una manera frecuente.

Las ventas cruzadas permiten vender al cliente otros servicios relacionados, basta con disponer de una cartera de servicios adaptada a las necesidades de los clientes y a su evolución, como por ejemplo, el servicio de catering, que podría ser a gran escala (eventos sociales) o personalizados (cenas románticas a domicilio), este tipo de ventas permite conseguir, lo que se conoce como "economía de variedad o de conjunto", en la cual se consigue repartir los costos fijos de las actividades, que permiten tener acceso al mercado entre un mayor número de unidades, cuando a un mismo cliente se le puede vender más de un servicio, se consigue cierta economía de variedad.

Otro beneficio para el restaurante son los procesos de referencia o de la "comunicación boca - oído"; es decir, a través de las recomendaciones que los clientes que han utilizado el servicio o que han oído hablar bien de él, hacen a otros clientes potenciales. Por lo tanto, los propios clientes se convierten en prescriptores de los servicios del restaurante, generando nuevos clientes para el mismo. Este proceso permite una reducción de los costos de adquisición de nuevos consumidores debido a que la publicidad les llega de una manera más directa.

La fidelización de los clientes permite reducir los costos de servir, es decir, los costos en los que incurre el negocio para prestar el servicio requerido.

Cuando una persona lleva siendo cliente del restaurante cierto tiempo, ya conoce cómo funciona el proceso del servicio y está habituado a él, por lo tanto, va a necesitar menos ayuda, información o consejo por parte del personal de servicio. Por el contrario, cuando un cliente es nuevo son necesarios más esfuerzos para que éste pueda llegar a familiarizarse con el mismo.

5.5.2 Estrategias de fidelización

En el desarrollo de este último capítulo se han descrito algunas estrategias que permiten crear relaciones con los clientes más leales y rentables del restaurante y por consiguiente lograr fidelizarlos para incrementar las ventas a largo plazo. Es por ello que sólo se enumeran algunas de estas estrategias:

- Ofrecer servicios específicos para parejas: aniversarios, cumpleaños, festejos de San Valentín, celebración de compromisos, etc.
- Ofrecer periódicamente especialidades en carnes, mariscos, comida internacional y típica, con invitaciones personalizadas de acuerdo a los gustos de cada cliente.
- Mediante convenios con tarjetas de crédito ofrecer a sus tarjetahabientes eventos exclusivos.
- Contactar al cliente para desearle un feliz cumpleaños, y dependiendo de su grado de rentabilidad para la empresa llegar a ofrecerle hasta una cena gratis con un acompañante.
- Entregar tarjetas VIP a los mejores clientes, que ofrezcan diversos beneficios, para sus tarjetahabientes.
- Identificar las necesidades particulares de los clientes en la preparación de alimentos para ofrecer un servicio personalizado.

- Satisfacer todas las necesidades que se le puedan presentar a los clientes.
- Estar dispuesto a ofrecer servicios basados en las nuevas tendencias que se presenten en el mercado.
- Ofrecer incentivos financieros a sus clientes.
- Realizar reuniones periódicas para clientes, que no sólo buscan un beneficio económico, sino también crear lazos sociales con los demás clientes.
- Crear estructuras de servicios y de costos individualizados para los clientes más rentables del restaurante.
- Enviar publicidad y promociones personalizadas a cada cliente, empleando las diferentes formas de marketing directo.
- Proveer un gran servicio a toda la clientela.
- Crear una actitud de comportamiento positivo en el personal de servicio, hacia el cliente.
- Brindar un servicio de valor agregado que sea percibido por el cliente.

CONCLUSIONES

Luego de finalizada la presente tesis cuyo objeto, es la propuesta de un modelo de gestión para restaurantes de lujo de la ciudad de Cuenca, basado en la administración de relaciones con los clientes, se han obtenido las siguientes conclusiones.

Este tipo de negocio se preocupa mucho por la calidad del servicio, pero lo hace de una manera general, es decir, no personaliza el servicio de acuerdo a las preferencias individuales que pueden tener los clientes, es por ello que la mayoría de consumidores de estos productos lo hacen indistintamente, sin tener un restaurante de referencia al momento de elegir.

Estos restaurantes poseen en su mayoría un software que les facilita la gestión de ventas, pero la información registrada en estos programas, no es utilizada de una manera eficiente, únicamente recurren a ella para emitir la factura. Es por ello que en la actualidad, ningún restaurante de esta categoría ha podido marcar la diferencia, es decir, todos ofrecen servicios similares, y la mayoría de clientes de este tipo de establecimientos no poseen una preferencia marcada hacia un restaurante en especial. Esto se debe a que ninguno de estos negocios se ha preocupado en realizar una administración de relaciones con los clientes.

La mayoría de restaurantes posee la infraestructura tecnológica para hacer CRM, sólo es cuestión de orientar sus sistemas de registros de clientes para obtener un mayor provecho, mediante un análisis estadístico de la información referente a montos de consumos, número de visitas, personalización de platos, horarios, preferencias gastronómicas, etc.

Si los restaurantes de lujo cambian su cultura de gestión hacia la administración de relaciones con los clientes, pueden hacer la diferencia, en un inicio pueden cambiar sus políticas y estructuras organizativas, para luego hacer uso de la tecnología de la información, la cual facilitará la personalización a medida de los servicios y productos que ofrecen.

Implementar un modelo de gestión basado en la administración de relaciones con los clientes en los restaurantes de lujo, permitirá crear lazos con los consumidores, los mismos que incrementarán sus ingresos por ventas y a la vez reducirán los costos de adquisición de nuevos clientes, esto se puede lograr si se hace un uso eficiente de los sistemas de información que maneja cada restaurante, es decir, si se comienza a analizar los gustos y preferencias individuales de cada cliente y a crear una relación más estrecha cliente - empresa, se puede llegar a hacer la diferencia con la competencia, debido a que no solo se le ofrecería un excelente servicio de calidad, sino también, la experiencia de ser atendido de una manera exclusiva, con un sentido de amistad y pertenencia, desde que ingresa al restaurante hasta que se despide.

Se puede concluir, que a lo contrario de lo que se encuentra en la mayoría de la bibliografía referente al CRM en la que se refiere: que sólo se puede aplicar esta metodología en empresas grandes que manejan un flujo de información voluminoso, se ha demostrado que sí es posible y necesario aplicar este modelo de gestión en las PYMES (pequeña y mediana empresa), demostrando la hipótesis planteada en el diseño del presente trabajo.

RECOMENDACIONES

- Antes de crear una cultura de servicio orientada hacia la creación de relaciones con los clientes, se debe comunicar y comprometer a todo el personal del restaurante, sobre el cambio en el modelo de gestión.
- Registrar un mayor número de datos de los clientes para poder obtener información valiosa, que se convierta en la base para poder establecer relaciones con los clientes.
- Se sugiere implementar un programa de seguimiento de satisfacción del cliente, que permita obtener información referente al cumplimiento de los estándares de servicio ofrecidos por el restaurante por parte del personal. Debido a la importancia de la calidad de servicio que debe ofrecer un negocio de esta categoría.
- Se recomienda revisar los puntos de cómo crear valor agregado y cómo dar un gran servicio del capítulo cinco, con la finalidad de que se verifique si en los restaurantes de lujo se aplican algunas o todas estas formas de ofrecer un mejor servicio a los clientes.
- Debido a que este trabajo se aplicó a todos los restaurantes de lujo de la ciudad de Cuenca, es necesario que se haga un análisis económico exhaustivo antes de iniciar las promociones y descuentos propuestos, debido a que cada restaurante posee sus propios márgenes de utilidad y estructuras de costos.
- En lo referente al uso de portales Web de los restaurantes de lujo, al ofrecer estos negocios un tipo de servicio en el que prima el trato personalizado, no se recomienda el uso de estos sitios web con la finalidad de interactuar con los clientes, pero sí se los puede utilizar como una ventana hacia el mundo, a manera de una carta abierta en la cual todos sus clientes y personas en general puedan observar

sus platos, precios, promociones, eventos y otros tipos de servicios que se ofrecen, sin ninguna restricción de información. Es una publicidad que está presente los 365 días del año, las 24 horas del día.

- Si se desea implementar un software CRM, es necesario que el negocio primero haya cambiado su modelo de gestión orientado a la administración de relaciones con los clientes, para reducir el riesgo de fracaso en la inversión de este tipo de sistemas informáticos.

BIBLIOGRAFÍA

- Aceves, M. A. (noviembre de 2003). *Gestiopolis*. Recuperado el 13 de 6 de 2010, de www.gestiopolis.com: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar1/excrmlat.htm>
- Alet, J. (2004). *Cómo obtener clientes leales y rentables*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Alet, J. (2007). *Marketing directo e interactivo*. Madrid: ESIC Editorial.
- Arduser, L. (2004). *Entrenamiento para el mesero/mesera: como formar a su personal para una ganancia máxima*. Florida: Atlantic Publishing Company.
- Burgos García, E. (2007). *Marketing relacional: cree un plan de incentivos eficaz*. La Coruña: Netbiblo, S. L.
- Corporación La Prensa. (26 de 11 de 2002). *La prensa Web*. Recuperado el 13 de 06 de 2010, de www.mensual.prensa.com: <http://mensual.prensa.com/mensual/contenido/2002/11/26/hoy/negocios/791381.html>
- Datafast. (s.f.). *Red de pagos Datafast*. Recuperado el 23 de 11 de 2010, de <http://www.datafast.com.ec>: <http://www.datafast.com.ec/inicio.htm>
- de Andrés Ferrando, J. M. (2007). *Marketing en empresas de servicios*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Destaca. (2004). *Destaca Marketing*. Recuperado el 21 de septiembre de 2010, de www.destaca.cl: http://www.destaca.cl/marketing_en_linea.html
- Directa Group. (6 de octubre de 2010). *Directa Group*. Recuperado el 14 de 10 de 2010, de www.conectandoemociones.com: <http://www.conectandoemociones.com/ce/?p=678>
- Fernández, P., & Bajac, H. (2003). *La gestión del marketing de servicios*. Buenos Aires: Granica.
- Fundacion Municipal Turismo para Cuenca. (2006). *Fundacion Municipal Turismo para Cuenca*. Recuperado el 8 de febrero de 2010, de <http://www.cuenca.com.ec/>: <http://www.cuenca.com.ec/index.php?id=338>
- Gerencia de Comunicaciones Corporativas. (16 de mayo de 2007). *Bancolombia*. Recuperado el 17 de junio de 2010, de

www.grupobancolombia.com:

http://www.grupobancolombia.com/home/saladeprensa/app/buscador/searchPage.asp?zoom_query=administracion+de+relaciones+con+los+clientes&zoom_per_page=10&zoom_and=0&zoom_sort=0

Gestión Empresarial. (marzo de 2000). *deguate.com*. Recuperado el 8 de febrero de 2010, de www.deguate.com: <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk16.htm>

Gobierno Nacional de la República del Ecuador. (2009). *Corporación Financiera Nacional*. Recuperado el 24 de 05 de 2010, de www.cfn.fin.ec: http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=48&Itemid=365

Gómez Vieites, Á. (2006). *Marketing relacional, directo e interactivo*. Madrid: Ra-Ma.

Gómez, Á. (2006). *Marketing relacional, directo e interactivo*. Madrid: Ra-Ma.

Gosso, F. (2008). *Hipersatisfacción del cliente*. México: Panorama Editorial S. A.

Grasso, L. (2006). *Encuestas, elementos para su diseño y análisis*. Córdoba: Encuentro grupo Editor.

Guías de gestión de la pequeña empresa. (1998). *Diseño del servicio: paso a paso*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S. A.

Harvart Business Press. (2009). *Crear un plan de negocios*. Santiago: Impact Media Comercial S. A.

Hernández Juárez, R. S. (septiembre de 2005). *Gestiopolis.com*. Recuperado el 22 de junio de 2010, de www.gestiopolis.com: <http://www.gestiopolis.com/canales5/mkt/tecnocomu.htm>

Herrera, C. (20 de 06 de 2005). *Adictos al trabajo*. Recuperado el 04 de 06 de 2010, de <http://www.adictosaltrabajo.com>: <http://www.adictosaltrabajo.com/tutoriales/tutoriales.php?pagina=crm1>

Ildefonso Grande, E. (2005). *Marketing de los Servicios* (Cuarta ed.). Madrid: Esic Editorial.

Inma, Rodríguez Ardura (coordinadora). (2006). *Principios y estrategias de marketing*. Barcelona: Editorial UOC.

- Kotler, P. (2009). *Dirección de Marketing* (Décima Segunda Edición ed.). México: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing* (Octava edición ed.). México: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing* (Duodécima ed.). México: Pearson Educación.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2008). *Sistemas de Información Gerencial*. México: Pearson Educación.
- Microsoft Corporation. (05 de 2007). *Microsoft*. Recuperado el 15 de 06 de 2010, de [www.microsoft.com: http://www.microsoft.com/latam/dynamics/clientes/default.aspx](http://www.microsoft.com/latam/dynamics/clientes/default.aspx)
- Microsoft Corporation. (2004). *Microsoft Ecuador*. Recuperado el 5 de 06 de 2010, de [www.microsoft.com/ecuador: http://www.microsoft.com/ecuador/casosdeexito/BancodeGuayaquil.aspx](http://www.microsoft.com/ecuador/casosdeexito/BancodeGuayaquil.aspx)
- O'Brien, J., & Marakas, G. (2006). *Sistemas de Información Gerencial*. Mexico: McGraw - Hill.
- Parreño Selva, J., Ruiz Conde, E., & Casado Díaz, A. B. (2008). *Dirección Comercial: los instrumentos del marketing*. Alicante: Editorial Club Universitario.
- Philip, B., & Douglas, T. (2004). *CRM Unplugged : releasing CRM's strategic value*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Publicaciones Vértice S. L. (2008). *Comunicación y publicidad*. Málaga: Editorial Vértice.
- Publicaciones Vértice. (2009). *Uso de la dotación básica del restaurante y asistencia en el servicio*. Málaga: Publicaciones Vértice S. L.
- Puente, R., & Cervilla, M. A. (2007). Prácticas de la gerencia de relaciones con el cliente (CRM) en empresas venezolanas: un estudio de casos. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración* , 1-28.
- Rivera Camino, J., & de Garcillán, M. (2007). *Dirección de marketing: fundamentos y aplicaciones*. Madrid: Esic Editorial.
- Setó Pamies, D. (2004). *De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente*. Madrid: ESIC Editorial.

- Thompson, I. (01 de 01 de 2009). *Marketing free*. Recuperado el 17 de 02 de 2010, de www.marketing-free.com/: <http://www.marketing-free.com/glosario/marketing-servicios.html>
- Thompson, I. (agosto de 2006). *Promonegocios.net*. Recuperado el 29 de junio de 2010, de www.promonegocios.net: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia-servicios/definicion-servicios.html>
- Thompson, I. (enero de 2007). *Promonegocios.net*. Recuperado el 4 de agosto de 2010, de www.promonegocios.net: <http://www.promonegocios.net/distribucion/canales-distribucion.html>
- Vescovi, V. y. (2009). *Joy Magazine / Planeta Joy* . Recuperado el 26 de marzo de 2010, de www.planetajoy.com: http://www.planetajoy.com/?Food_%26_Style%3A_10_nuevas_tendencias_de_diseño_en_restaurantes&page=ampliada&id=1149
- Weblogs SL. (3 de abril de 2007). *Directo al paladar*. Recuperado el 26 de marzo de 2010, de www.directoalpaladar.com: <http://www.directoalpaladar.com/otras-bebidas/agua-del-grifo-en-los-restaurantes-de-lujo-para-reivindicar-el-bien-comun>
- Yair, O. (12 de mayo de 1999). *The Red Sea Star*. Recuperado el 22 de marzo de 2010, de www.redseastar.com: <http://www.redseastar.com/restaurant-en.php>
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2009). *Marketing de servicios*. México: McGraw Hill.

ANEXOS

Anexo 1 Encuesta a Gerentes/Administradores de restaurantes de lujo

Encuesta a Gerentes/Administradores de Restaurantes de Lujo

Buenas tardes/noches. Soy egresado de la Maestría de Administración de Empresas de la Universidad del Azuay, quisiera por favor me ayude contestando la siguiente encuesta que me permitirá obtener información clave para completar mi tesis de grado. La presente es confidencial.

1. ¿Cuál es el horario de atención del restaurante?

Lunes a Viernes: _____

Sábados: _____

Domingos: _____

2. ¿El restaurante ofrece alguno de estos servicios adicionales? Elija 1 o varias respuestas.

	a) Servicio de box lunch
	b) Servicio a domicilio
	c) Servicio de bocaditos para eventos sociales
	d) Banquetes a domicilio
	e) Personal de servicio
	f) Organización de eventos en el restaurante
	g) Organización de eventos fuera del restaurante
	h) Servicio de internet (Wi-Fi)
	i) Servicio de decoración de ambientes
	j) Otros: _____

3. ¿Qué restaurantes considera que son sus principales competidores?

4. ¿Señale el tipo de forma de pago, que más prefieren sus clientes? Elija 1 o varias respuestas.

a) Efectivo	b) Tarjeta de Crédito	c) Cheque	d) Tarjeta de débito

5. ¿Utiliza alguna herramienta informática para la administración del restaurante?

<input type="checkbox"/>	No
<input type="checkbox"/>	Si

*Si su respuesta es NO pase a la pregunta # 7

6. Si la respuesta fue positiva. ¿Qué tipo de software utiliza en el restaurante? Elija 1 o varias respuestas.

<input type="checkbox"/>	a) Hoja de cálculo
<input type="checkbox"/>	b) Bases de datos
<input type="checkbox"/>	c) Programa desarrollado a medida
<input type="checkbox"/>	d) Otros:

7. ¿El restaurante tiene un sitio Web?

<input type="checkbox"/>	No
<input type="checkbox"/>	Si ¿Cuál es la dirección de la página Web?

WWW._____

8. En nivel de importancia escriba el nombre de los proveedores del restaurante

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Gracias por su colaboración.