

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

UNIDAD DE POSGRADO

Estrategia “Customer Relationship Management – CRM” para Servicios de Alimentación de Mariscos y su influencia en la fidelidad de los comensales de la cadena restaurantes de Brisa Marina, Riobamba-Ecuador

TESIS

Para optar el Grado Académico de Doctor en Gestión de
Empresas

AUTOR

Jorge Iván CARRILLO HERNÁNDEZ

ASESOR

Alfonso Ramón CHUNG PINZÁS

Lima – Perú

2017

VEREDICTO DE LA TESIS

Estrategia “Customer Relationship Management – CRM” para servicios de alimentación de mariscos y su influencia en la fidelidad de los comensales de la cadena restaurantes de Brisa Marina, Riobamba-Ecuador.

Autor: Jorge Iván Carrillo Hernández

Asesor de Tesis

Dr. Alfonso Ramón Chung Pinzás

Miembros del Jurado examinador

Presidente

Dr. Juan Manuel Cevallos Ampuero

Primer Miembro

Dr. Eulogio Guillermo Santos De La Cruz

Segundo Miembro

Dr. Oscar Rafael Tinoco Gómez

Tercer Miembro

Dr. Francisco Javier Wong Cabanillas

Asesor

Dr. Alfonso Ramón Chung Pinzás

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación va dedicado a mis padres, hermanos y mi hijo Martín Sebastián que forman parte esencial de mi vida ya que sin ellos nada de esto fuera posible, a mis estudiantes y amigos.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, por tantas bendiciones que ha puesto en mi vida, a mi familia por brindarme su apoyo y cariño, a la Universidad Nacional Mayor San Marcos por conocimientos a través de mis maestros que han sido el ejemplo de mejora y crecimiento personal.

A mi Asesor Dr. Ramón Chung Pinzás que desempeñó un papel muy importante en este trabajo, por su tiempo y conocimientos brindados a lo largo del desarrollo del presente trabajo investigativo.

INDICE GENERAL

INDICE GENERAL	v
LISTA DE CUADROS	ix
LISTA DE FIGURAS	xii
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT	xiv
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	1
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	3
1.2.1 Problema General.....	4
1.2.2 Problemas Específicos	4
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
1.3.1 Justificación práctica.....	4
1.3.2 Justificación teórica.....	5
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.4.1 Objetivo General.....	6
1.4.2 Objetivos Específicos.....	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	7
2.1 MARCO FILOSÓFICO DE LA INVESTIGACIÓN	7
2.2 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	11
2.3 BASES TEÓRICAS	26
2.3.1 Gestión de Relación de los Clientes (CRM)	26
2.3.2 Fidelidad del Cliente	38
2.3.3 Satisfacción del Cliente.....	51
2.3.4 Valor de Vida del Cliente (CLV).....	54
2.3.5 Calidad de Servicios.....	55
2.3.6 Servicios de Alimentación	57
2.4 HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN.....	63
2.4.1 Hipótesis general.....	63
2.4.2 Hipótesis específicas	63
2.5 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES	64
2.6 MATRIZ DE CONSISTENCIA	65

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	66
3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	66
3.1.1 Tipo de investigación	66
3.1.2 Diseño de investigación	67
3.2 UNIDAD DE ANÁLISIS.....	67
3.3 POBLACIÓN DE ESTUDIO.....	68
3.4 TAMAÑO DE MUESTRA	68
3.5 SELECCIÓN DE MUESTRA.....	69
3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	70
3.7 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN	70
3.8 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	72
CAPÍTULO IV: ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	73
4.1 FIABILIDAD DE LA ENCUESTA.....	73
4.2 DETERMINACIÓN DE LA VALIDEZ DEL INSTRUMENTO DE LA ENCUESTA	76
4.2.1 Análisis factorial para la variable Cognitiva.....	76
4.2.2 Análisis factorial para la variable Conativa.....	78
4.2.3 Análisis factorial para la variable Afectiva.....	79
4.2.5 Análisis factorial para la variable fidelidad	82
4.3 DESCRIPCIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN DE ESTUDIO	84
4.4 RESULTADOS DEL PRE-TEST DE LA FIDELIDAD DE LOS COMENSALES	88
4.4.1 Descripción de los niveles de la fidelidad cognitiva.....	88
4.4.2 Descripción de los niveles de la fidelidad conativa	90
4.4.3 Descripción de los niveles de la fidelidad afectiva	92
4.4.4 Descripción de los niveles de la fidelidad conductual	94
4.4.5 Descripción de los niveles de la fidelidad antes de aplicar la estrategia CRM	96
4.5 RESULTADOS DEL POST TEST DE LA FIDELIDAD DE LOS COMENSALES	99
4.5.1 Descripción de los niveles de la fidelidad cognitiva después de aplicar la estrategia CRM	99

4.5.2	Descripción de los niveles de la fidelidad conativa después de aplicar la estrategia CRM	101
4.5.3	Descripción de los niveles de la fidelidad afectiva después de aplicar la estrategia CRM	103
4.5.4	Descripción de los niveles de la fidelidad conductual	106
4.5.5	Descripción de los niveles de la fidelidad después de aplicar la estrategia	108
4.6	COMPROBACIÓN DE LAS HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN	110
4.6.1	Comprobación de la Hipótesis General Influencia de la estrategia de CRM en la fidelidad de los comensales.....	110
4.6.2	Comprobación de la hipótesis específica 1 Influencia de la estrategia de CRM en la fidelidad cognitiva.....	115
4.6.3	Comprobación de la hipótesis específica 2 Influencia de la estrategia de CRM en la fidelidad conativa	119
4.6.4	Comprobación de la hipótesis específica 3 Influencia de la estrategia de CRM en la fidelidad afectiva.....	124
4.6.5	Comprobación de la Hipótesis específica 4 Influencia de la estrategia de CRM en la fidelidad en el campo conductual.....	129
CAPÍTULO V: MODELO DE LA ESTRATEGÍA CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT APLICADA A LA CADENA DE LOS RESTAURANTES BRISA MARINA DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA - ECUADOR		134
5.1	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	135
5.2	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	137
5.3	ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES DEL RESTAURANTE.	139
5.4	FASES DE APLICACIÓN DEL CRM.....	142
5.5	DEFINICIÓN DE PRIORIDADES ESTRATÉGICAS Y CAPACIDADES.	146
5.6	IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGIAS EN RESTAURANTES DE CADENA BRISA MARINA	150
5.6.1	Estrategias de Marketing	150
5.6.2	Estrategias de Ventas	153
5.6.3	Estrategias de Organización.....	154
5.6.4	Estrategias de Infraestructura.....	157

	viii
5.6.5 Recursos Humanos	158
5.7 HOJA DE RUTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL CRM.....	159
CONCLUSIONES.....	161
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	165
ANEXOS.....	172

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Componentes de un programa de CRM Exitoso	28
Cuadro 2. Matriz de Consistencia	65
Cuadro 3. Resultados del Alfa de Cronbrach	73
Cuadro 4. Prueba KMO y Esfericidad de Barlett para la variable Cognitiva	76
Cuadro 5. Comunalidades de la variable Cognitiva.....	77
Cuadro 6. Prueba KMO y Esfericidad de Barlett para la variable Conativa	78
Cuadro 7. Comunalidades de la variable Conativa	78
Cuadro 8. Prueba KMO y Esfericidad de Barlett para la variable Afectiva.....	79
Cuadro 9. Comunalidades de la variable Afectiva.....	80
Cuadro 10. Prueba KMO y Esfericidad de Barlett para la variable Conductual	81
Cuadro 11. Comunalidades de la variable Conductual	81
Cuadro 12. Prueba KMO y Esfericidad de Barlett para la variable Fidelidad.....	82
Cuadro 13. Comunalidades de la variable Fidelidad	83
Cuadro 14. Distribución de frecuencia de los comensales según la edad.....	84
Cuadro 15. Distribución de frecuencia de los comensales según el nivel de instrucción	85
Cuadro 16. Distribución de frecuencia de los comensales según el estado civil	85
Cuadro 17. Distribución de frecuencia de los comensales según la frecuencia de visita	86
Cuadro 18. Distribución de frecuencia de los comensales según el motivo de la visita al restaurante.....	87
Cuadro 19. Distribución de frecuencia de los comensales según el canal de contacto	87
Cuadro 20. Descripción de los niveles de la fidelidad cognitiva antes de aplicar la estrategia CRM.....	88
Cuadro 21. Estadístico de forma y de posición en el pre Test de la variable Cognitiva	89
Cuadro 22. Descripción de los niveles de la fidelidad conativa antes de aplicar la estrategia CRM.....	90
Cuadro 23. Estadístico de forma y de posición en el pre test de la variable conativa	91
Cuadro 24. Descripción de los niveles de la fidelidad afectiva antes aplicar la estrategia CRM.....	92
Cuadro 25. Estadístico de forma y de posición en el pre test de la variable afectiva	93

Cuadro 26. Descripción de los niveles de la fidelidad conductual antes de aplicar la estrategia CRM.....	94
Cuadro 27. Estadístico de forma y de posición en el pre test de la variable conductual	95
Cuadro 28. Descripción de los niveles de la fidelidad antes de aplicar la estrategia CRM.	97
Cuadro 29. Estadístico de forma y de posición en el pre test de la variable fidelidad	97
Cuadro 30. Descripción de los niveles de la fidelidad cognitiva después de aplicar la estrategia CRM.....	99
Cuadro 31. Descripción de los niveles de la fidelidad cognitiva después de aplicar la estrategia CRM.....	100
Cuadro 32. Descripción de los niveles de la fidelidad conativa después de aplicar la estrategia CRM.....	101
Cuadro 33. Estadístico de forma y de posición en el post test de la variable Conativa	102
Cuadro 34. Descripción de los niveles de la fidelidad afectiva después de aplicar la estrategia CRM.....	104
Cuadro 35. Estadístico de forma y de posición en el pre Test de la variable afectiva	105
Cuadro 36. Descripción de los niveles de la fidelidad de conductual después de aplicar la estrategia CRM.....	106
Cuadro 37. Descripción de los niveles de la fidelidad conductual después de aplicar la estrategia CRM.	107
Cuadro 38. Descripción de los niveles de la fidelidad después de aplicar la estrategia CRM.	108
Cuadro 39. Estadístico de forma y de posición en el prost test de la variable Fidelidad	109
Cuadro 40. Prueba de Normalidad de la Variable Fidelidad.....	111
Cuadro 41. Descripción de los niveles de la fidelidad antes y después de aplicar la estrategia CRM.....	112
Cuadro 42. Prueba de Mann-Whitney para muestras independientes para la fidelidad de los comensales.....	113
Cuadro 43. Prueba de Mann-Whitney e IC: Pre_Fidelidad; Pos_Fidelidad.	114
Cuadro 44. Prueba de Normalidad de la Variable Cognitiva de la Fidelidad	116
Cuadro 45. Descripción de los niveles de la fidelidad cognitiva antes y después de aplicar la estrategia CRM.....	117

Cuadro 46. Prueba de Mann-Whitney para muestras independientes de la fidelidad cognitiva.	118
Cuadro 47. Prueba de Mann-Whitney e IC: Pre_Cognitiva; Pos_Cognitiva.....	118
Cuadro 48. Prueba de Normalidad de la variable fidelidad conativa	121
Cuadro 49. Descripción de los niveles de la fidelidad cognitiva antes y después de aplicar la estrategia CRM.....	122
Cuadro 50. Prueba de Mann-Whitney para muestras independientes para la fidelidad conativa.	122
Cuadro 51. Prueba de Mann-Whitney e IC: Pre_Conativa; Pos_Conativa.	123
Cuadro 52. Prueba de Normalidad de la variable fidelidad Afectiva	125
Cuadro 53. Estadística de muestras independientes de la fidelidad afectiva.	126
Cuadro 54. Prueba de Mann-Whitney para muestras independientes para la fidelidad afectiva.	127
Cuadro 55. Prueba de Mann-Whitney e IC: Pre_Afectiva; Pos_Afectiva.....	127
Cuadro 56. Prueba de Normalidad de la variable fidelidad de conductual	130
Cuadro 57. Estadística de muestras independientes de la fidelidad conductual. ..	131
Cuadro 58. Prueba de U - Mann-Whitney para muestras independientes para la fidelidad conductual.	131
Cuadro 59. Prueba de Mann-Whitney e IC: Pre_Conductual; Pos_Conductual. ...	132
Cuadro 60. Evaluación de la capacidad de los dominios	140
Cuadro 61. Dominios Vs Fases del CRM.....	145
Cuadro 62. Prioridades estratégicas alineadas al proceso de CRM.....	147
Cuadro 63. Capacidades para el soporte de las prioridades estratégicas.....	148
Cuadro 64. Capacidades Vs Prioridades estratégicas	149
Cuadro 65. Capacidades Vs. soluciones	150

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de Lealtad de Gremler & Brown.....	43
Figura 2: Modelo de Lealtad de Oliver poner Whence Customer loyalty? Journal.....	46
Figura 3: Principales tipos de servicios de alimentación.....	63
Figura 4. Diagrama Estructural de Comportamiento Organizacional.....	80
Figura 5. Enfoque metodológico de CRM para restaurantes.....	134
Figura 6. Mapa de procesos del restaurante.....	136
Figura 7. Modelo de ficha de procesos.....	137
Figura 8. Mapa estratégico del restaurante.....	138
Figura 9. Enfoque metodológico para el análisis de las capacidades....	139
Figura 10. Matriz de prioridad de intervención para el proceso.....	141
Figura 11. Secuencia lógica del despliegue de las prioridades estratégicas.....	147
Figura 12. Página web de los restaurantes Brisa Marina.....	152
Figura 13. Perfil de Facebook de restaurantes Brisa Marina.....	153
Figura 14. Grupo de Whatsapp de comensales de Brisa Marina.....	154
Figura 15. Promociones realizadas en restaurantes Brisa Marina.....	155
Figura 16. Flujogramas de procedimientos de los Restaurantes.....	156
Figura 17. Manuales de Funciones de puestos de trabajo.....	160
Figura 18. Remodelación de establecimientos.....	158
Figura 19. Capacitación Personal de restaurantes.....	159
Figura 20. Estandarización de Uniformes y ropa de trabajo.....	160
Figura 21. Metodología de la implementación del CRM.....	161

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo establecer el grado de influencia de la Estrategia “CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT – CRM” para Servicios de Alimentación de Mariscos en la fidelidad de los comensales de la Cadena de Restaurantes de Brisa Marina de la ciudad de Riobamba-Ecuador.

El tipo de investigación es descriptiva, porque se hizo un diagnóstico de las variables de estudio, es explicativa porque se identifica las causas de los niveles de la fidelidad de los comensales, y es propositiva, porque se plantea una Estrategia de CRM adaptada a sector de los servicios de alimentación para mejorar la fidelidad de los comensales. El diseño de investigación es pre-experimental, puesto que se hizo un pre test y pos test de la fidelidad de los comensales para ver el grado de influencia de la Estrategia CRM. La población estuvo conformada por todos los clientes que han consumido en los restaurantes por lo menos una vez en el tiempo que se hizo la investigación.

Al aplicar la prueba Mann-Whitney para muestras independientes de la fidelidad que tienen los comensales del restaurante en estudio. Se encontró que existe una diferencia significativa de medias entre el post y el pre test con un p-value de 0.000. Por lo tanto, de este resultado se concluye que la estrategia CRM para Servicios de Alimentación de Mariscos influye positivamente en la fidelidad de los comensales de la cadena de restaurantes de Brisa Marina.

Palabras Clave: Customer Relationship Management, Marketing Relacional, Fidelidad.

ABSTRACT

The present research had as objective to establish the degree of influence of the “CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT – CRM” Strategy for Seafood Food Services in the fidelity of the diners of Brisa Marina restaurant chain of the city of Riobamba-Ecuador.

The type of research is descriptive, because a diagnosis of the study variables was made, it is explanatory because it identifies the causes of the fidelity levels of the commensals, and it is propositive, because a CRM strategy is proposed adapted to the sector of Food services to improve the loyalty of diners. The research design is pre-experimental, since a pre-test and post-test of the loyalty of the diners was done to see the degree of influence of the CRM strategy. The population was made up of all the customers who have consumed in the restaurants at least a few times at the time the research was done.

When applying the Mann-Whitney test to show independent of the loyalty that the diners of the restaurant under study have. It was found that there is a significant difference of means between the post and the pretest with a p-value of 0.000. Therefore, it is concluded that the CRM strategy for Seafood Food Service positively influences the loyalty of the diners of the Brisa Marina chain of restaurants.

Keywords: Customer Relationship Management, Relational Marketing, Loyalty.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Desde hace ya varios años se reconoce la importancia de lograr la fidelidad del consumidor como factor de competitividad de las empresas (Lambin, 2003), por este motivo el tema de la fidelidad del consumidor ha sido el eje de numerosas investigaciones de interés tanto para académicos como para empresarios; este interés por conocer la fidelidad al punto de venta tuvo sin duda que ver con los cambios ocurridos en el sector comercial.

En la actualidad las empresas del sector comercial se encuentran en competencia, se concentran más en captar nuevos clientes e invierten recursos considerables en el proceso, descuidando las estrategias que permiten fidelizar a los clientes ya existentes. Aunque está aceptado que el valor a largo plazo de un cliente existente y fiel es mucho mayor que el de uno nuevo y a corto plazo es una de las consideraciones que se descuida en la mayoría de las empresas (Richard, 1998).

No es sencillo diferenciarse de los competidores, y mucho más aún, cuando la competencia se intensifica en los mercados maduros y la retención de clientes se convierte en una prioridad, por lo que se vuelve necesario considerar los programas de fidelización como la mejor forma de diferenciación respecto de la competencia (Sharp & Sharp, 1997), tal es el caso de la cadena restaurantes de Brisa Marina en Riobamba – Ecuador.

Por otra parte, el Ecuador a lo largo del tiempo se ha destacado por la producción exquisita de mariscos, debido a la ubicación geográfica y características propias de un espacio marítimo óptimo para la captura de varios tipos de mariscos entre los que se destacan pescados, moluscos y crustáceos en cualquier fecha del año.

Por lo expuesto, la gastronomía de mariscos es muy apetecida por propios y extranjeros de la región debido a su delicioso sabor, aporte nutricional y a que es el alimento más saludable debido a que es capturado en un estado puro sin la intervención químicos y preservantes.

La ciudad de Riobamba, en la república del Ecuador, cuenta con una población de 224.000 habitantes aproximadamente y como punto referencial del turismo del país, tiene una gran demanda de la gastronomía costeña. Pero que en los últimos años se ha visto afectada por la incursión de franquicias y restaurantes externos de mayor capacidad de inversión, que con el transcurrir de los años han opacado a estos negocios que se manejan a pesar de su trayectoria con un modelo empírico de administración y producción.

Para puntualizar las falencias de estos establecimientos se puede hablar de una informalidad en la atención al cliente, no existen un proceso definido de procedimientos, el inadecuado manejo de alimentos en un producto tan delicado como son los mariscos, hacen indispensable la elaboración de un modelo de gestión empresarial como herramienta puntal para los propietarios de estos establecimientos.

En estudios paralelos se ha implementado modelos de gestión aplicados a empresas industriales, comerciales y de servicios en general, pero no se ha puntualizado un estudio detallado a este tipo de negocios que manejados adecuadamente podría repuntar en su participación de preferencias del consumidos. Actualmente la ciudad de Riobamba cuenta con alrededor de 47 establecimientos de preparación de comida a base mariscos (Marisquerías) registrados en el catastro del Ministerio de Turismo de la ciudad de Riobamba, de los cuáles se detalla:

Primera categoría: 5 establecimientos entre ellos los franquiciados

Segunda categoría: 29 establecimientos.

Tercera categoría: 13 establecimientos, la mayoría de ellos no cumplen condiciones mínimas de servicio ni producción.

Otro de los factores negativos es el incremento en los impuestos gubernamentales para el funcionamiento de estos establecimientos, así como las exigencias sanitarias y recaudatorias de tasa e impuestos.

La cadena de restaurantes Brisa Marina de la Ciudad de Riobamba – Ecuador cuenta con ocho establecimientos en la ciudad, pero carece de una estrategia que permita ayudar a lograr que sus comensales recomienden a otros clientes y al mismo tiempo que los visiten con frecuencia.

Los administradores han expresado su preocupación de la deserción de los clientes debido a la competencia; es decir, que nuevos restaurantes se abrieron en la zona y los comensales están optando por nuevas alternativas.

Al observar los ambientes de los diferentes locales de la cadena de restaurantes se ve como un lugar no tan presentable. Además, el personal que atienden en los locales no muestra empatía con los clientes del cual se ha recibido muchas quejas.

Por otra parte, cuando el cliente solicita al personal algún tipo de información, el personal brinda una información no muy fiable el cual crea inseguridad en los comensales. De estos problemas ahora los directivos de esta cadena de restaurantes tienen la interrogante de: ¿Qué estrategia o cómo hacer para lograr que los clientes recomienden y traigan más clientes?

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

De acuerdo a los problemas mencionados en la sección anterior se formula las preguntas de investigación que son:

1.2.1. Problema General

¿En qué grado influye la Estrategia CRM para Servicios de Alimentación de Mariscos en la Fidelidad de los Comensales de la cadena de restaurantes de Brisa Marina de la ciudad de Riobamba-Ecuador?

1.2.2. Problemas Específicos

1. ¿En qué grado influye la Estrategia CRM para Servicios de Alimentación de Mariscos en la dimensión Cognitiva de la fidelidad de los comensales de la cadena de restaurantes de Brisa Marina?
2. ¿En qué grado influye la Estrategia CRM para Servicios de Alimentación de Mariscos en la dimensión Afectiva de la fidelidad de los comensales de la cadena de restaurantes de Brisa Marina?
3. ¿En qué grado influye la Estrategia CRM para Servicios de Alimentación de Mariscos en la dimensión Conativa de la fidelidad de los comensales de la cadena de restaurantes de Brisa Marina?
4. ¿En qué grado influye la Estrategia CRM para Servicios de Alimentación de Mariscos en la dimensión conductual de la fidelidad de los comensales de la cadena de restaurantes de Brisa Marina?

1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Justificación práctica

El propósito fundamental de este estudio es aportar conocimiento útil a la administración de la cadena de restaurantes de Brisa Marina de la ciudad de Riobamba-Ecuador al identificar el nivel de fidelidad de sus comensales en los diferentes restaurantes y a la vez contar con una estrategia enfocado en el cliente de tal forma que puedan mejorar la cartera de comensales; de este modo podrán tomar las medidas respectivas para afianzar sus estrategias de

Marketing y establecer un programa de fidelización de clientes que sea eficaz en cada restaurante.

Así mismo los diversos restaurantes del sector de servicios de alimentos, en particular mariscos, se beneficiarán con esta investigación, pues los resultados brindarán indicadores que les permitirá conocer el grado de fidelidad de sus clientes, y así crear estrategias específicas que les permitan cumplir con sus objetivos.

Además, esta investigación permitirá contar con una guía para implementar la Estrategia de CRM que será de beneficio para las empresas del mismo sector o de características similares.

Para el sector social de Riobamba, específicamente para los propietarios de del sector empresarial privado, dotándole de una herramienta clara que permita organizar, implementar y ejecutar correctamente todos los niveles operativos y administrativos de la empresa.

1.3.2. Justificación teórica

En lo que respecta a la justificación teórica, la presente investigación cobra importancia porque valida la Estrategia de CRM para el sector de los servicios de alimentación el cual pueden utilizar los restaurantes del mismo sector; para validar la misma se ha diseñado un instrumento de fidelidad de los comensales que permite hacer un diagnóstico de la situación actual del servicio de alimentación el considera cuatro dimensiones que son: cognitiva, conativa, afectiva y conductual.

Este instrumento es un aporte a la ciencia el cual ha sido validado científicamente para utilizar con un nivel de confiabilidad, que también contempla una metodología que permite implementar la Estrategia CRM para restaurantes utilizando diversas plantillas de trabajo.

Por lo tanto, la presente investigación hace un aporte a la ciencia y tecnología de un modelo de CRM para restaurantes que ha sido validado científicamente con los indicadores de las dimensiones de la fidelidad.

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo General

Establecer el grado de influencia de la Estrategia CRM para Servicios de Alimentación de Mariscos en la Fidelidad de los Comensales de la Cadena de Restaurantes Brisa Marina de la ciudad de Riobamba-Ecuador.

1.4.2. Objetivos Específicos

1. Establecer el grado de influencia de la Estrategia CRM para Servicios de Alimentación de Mariscos en la dimensión Cognitiva de la Fidelidad de los Comensales de la Cadena de Restaurantes Brisa Marina.
2. Establecer el grado de influencia de la Estrategia CRM para Servicios de Alimentación de Mariscos en la dimensión Afectiva de la Fidelidad de los Comensales de la Cadena de Restaurantes Brisa Marina.
3. Establecer el grado de influencia de la Estrategia CRM para Servicios de Alimentación de Mariscos en la dimensión Conativa de la Fidelidad de los Comensales de la Cadena de Restaurantes Brisa Marina.
4. Establecer el grado de influencia de la Estrategia CRM para Servicios de Alimentación de Mariscos en la dimensión Conductual de la Fidelidad de los Comensales de la Cadena de Restaurantes Brisa Marina.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 MARCO FILOSÓFICO DE LA INVESTIGACIÓN

La Gestión de la Relación con el Cliente nace a principios del siglo XXI debido a una gran evolución de la tecnología y a una gran transformación en el mercado.

Hace más de cuatro décadas la realidad era completamente diferente, en esas épocas se tenía un ambiente de monopolio en el que el cliente se tenía que conformar con lo que ofrecían las compañías por lo que estas ni siquiera se interesaban en retenerlos. Las industrias y/o empresas determinaban qué comercializar tomando en cuenta sólo sus propios criterios.

La verdadera competitividad y la liberación de los mercados llegaron en los 90's y con esto un mundo de ofertas para el consumidor, ya no tenía que conformarse con los únicos productos que ofertaba una empresa, podía escoger lo que él quisiera ofertado por diferentes empresas.

En este contexto se podría decir que el cliente tenía el poder y ahora podía decidir lo que quería, cuándo y cómo. Y si una compañía no quería o no podía dárselo otra sí lo hacía. Esto generó una gran inquietud en el ambiente empresarial. De pronto, los clientes ya no eran "propiedad" de una empresa, ahora estaban al alcance de la competencia; a la menor provocación cambiaban de compañía, lo cual generaba pérdida de competitividad.

Por esto la única opción era situar al cliente en el centro de la compañía para conservarlo y hacerle fiel para de esta manera seguir siendo competitivos, en otras palabras, implementar una estrategia CRM (Popper & Eccles , 1977).

La filosofía del CRM consiste en primero identificar a los clientes, y no solo a los clientes potenciales, sino a los clientes que la empresa ya los tiene. Y para la identificación es necesario recopilar información detallada de los clientes en diferentes dimensiones y no solo la información transaccional que solo se centra la dimensión financiera.

Luego que se obtiene información no transaccional del cliente, se procede a segmentar a los diferentes clientes de acuerdo a las necesidades reales con el único objetivo de dar un trato personalizado a cada cliente. La estrategia CRM se centra en el cliente y lo considera como un ser humano y no un número o un código como anteriormente se hacía.

Al considerar al cliente como un ser humano que tiene emociones, sentimientos y una vida social, es necesario desarrollar las relaciones y gestionarlas con este ser humano que es un cliente para así entenderlo mejor y desarrollar un vínculo fuerte que como resultado se tendrá un cliente fiel que estará dispuesto a trabajar por la empresa para conseguir más clientes.

Para se citará a Karl Popper, que enuncia la reflexión filosófica a cerca de la ciencia es de carácter normativo, intenta establecer en qué consiste una buena o legítima explicación científica; nos proporciona ayuda para responder dos preguntas: ¿cuál es la naturaleza del progreso científico?, ¿en qué consiste la racionalidad de la ciencia? De esta manera, lo que distingue la reflexión filosófica acerca de la ciencia, por ejemplo, la historia, la psicología o la sociología de la ciencia, es su naturaleza normativa. (Popper & Eccles , 1977)

En este sentido Popper puede considerarse un filósofo “clásico” de la ciencia, esto es, parte de un grupo de pensadores interesados en proponer metodologías o filosofías de la ciencia tales como Mach, Peirce, Poincaré,

Duhem, Schlick, Carnap y otros escritores más recientes como Bunge y Khun, todos ellos procuraban establecer una base racional para la práctica científica o, como Popper, determinar las "reglas del juego científico".

Mario Bunge ha tratado de construir una filosofía científica (más precisamente, una metafísica) que tuviera en cuenta tanto el conocimiento elaborado por la ciencia como el método utilizado por quienes la practican, entendiendo que este último es un proceso que no está exclusivamente supeditado ni a la experiencia ni a la teoría.

Aunque la concepción de la ciencia elaborada por Bunge concede importancia al desarrollo de la investigación científica en la historia, su orientación está principalmente dirigida al análisis formal de dicho desarrollo, y se aparta de la insistencia en los aspectos históricos, psicológicos y sociales propia de enfoques como los de Thomas S. Kuhn y Paul Feyerabend.

Defensor de un realismo crítico basado en una ontología materialista y pluralista, ha mantenido una actitud beligerante ante el psicoanálisis, al que considera una pseudociencia supeditada a la aceptación acrítica de la doctrina de Freud como argumento de autoridad; en un sentido análogo, considera que el marxismo no ha conseguido superar la condición ideológica de sistema de creencias a causa de su repetición también acrítica de las enseñanzas de Marx.

Kuhn se inició profesionalmente como físico y sólo después se convirtió en historiador de la ciencia. Fue mucho más tarde en su carrera profesional, y como consecuencia de su interés por la historia de la ciencia, que empezó a interesarse por los problemas relacionados con la filosofía de la ciencia, en general, y del crecimiento o evolución de la ciencia, en particular. Su primer contacto con la filosofía fue a través de la tradición analítica y particularmente de los "juegos del lenguaje" de Wittgenstein. Kuhn quedó especialmente impresionado por la concepción wittgensteiniana de los "universos de discurso", es decir, de la existencia de sistemas lingüísticos cerrados en los que los elementos obtienen el significado de su lugar en el contexto

sistemático y lo pierden al salir o ser extrapolados de éste. Más aún, estos universos de discurso tienen la característica de no ser traducibles entre sí, lo cual imposibilita la comunicación entre ellos.

La estructura de las revoluciones científicas se originó en un intento por aplicar esta noción de universos de discurso al análisis de la historia de la ciencia y de las teorías científicas. Esto quedará más claro a continuación, cuando analicemos la noción de "paradigma", redefinida por Kuhn, y que posee una enorme similaridad con la de universo de discurso. El análisis kuhniano, sin embargo, no se detiene ahí; elabora toda una nueva tipología de análisis histórico de la ciencia.

Kuhn reinició el debate filosófico sobre el crecimiento del conocimiento científico elaborando una posición radicalmente distinta de las sostenidas hasta entonces por los positivistas lógicos y los falsacionistas. El problema principal de Popper en su *Lógica del descubrimiento científico* era encontrar una regla de demarcación entre ciencia y no ciencia o pseudo-ciencia, que le permitiera evitar los problemas del inductivismo y del verificacionismo. La solución a este problema la encontró en su "falsacionismo" que consiste, esencialmente, en la adquisición de conocimiento a través de la refutación de conjeturas previamente formuladas.

En el análisis que Kuhn hace del crecimiento científico, el énfasis se dirige más hacia la descripción histórica que a la metodología normativa, como en el caso de Popper o del positivismo lógico. De acuerdo con Kuhn, la historia de la ciencia se encuentra marcada por largos periodos de refinamiento estable, que él denomina "Ciencia normal", y que se ven sistemáticamente interrumpidos por cambios bruscos de una teoría a otra sin ninguna posibilidad de comunicación entre ellas.

Cuando Popper publica en 1934 su *Logik der Forschung*, su propuesta metodológica debió enfrentarse a una influyente metodología o filosofía de la ciencia alternativa: el inductivismo, representado especialmente por el Círculo de Viena. Una de las características más conocidas de la filosofía de la ciencia

o de la epistemología de Sir Karl Popper es su posición anti-inductivista. De hecho, Popper es radical en su tesis de que la inducción no juega ningún rol importante en la ciencia, fue defendida por él desde 1932 hasta su muerte. En este sentido, ninguna exposición del pensamiento de Popper puede dejar de examinar su rechazo total de la inducción.

Popper le otorga extrema importancia a la libertad en su sentido más amplio. Esto lo lleva a oponerse decididamente a toda forma de autoritarismo o totalitarismo, ya que impiden la posibilidad de una crítica libre, pilar fundamental de una sociedad abierta. De hecho, en la introducción a la sociedad abierta, el autor nos dice que uno de los objetivos más importantes de este libro es no sólo contribuir a comprender las tendencias totalitarias, así como el atractivo que ellas han ejercido a lo largo de la historia, sino contribuir efectivamente a su eliminación. Para lograr esto es necesario atacar una de las filosofías más poderosas que estaría en la base del totalitarismo: el historicismo.

En otras palabras, la ciencia es posible y se desarrolla gracias al método de conjeturas y refutaciones. La diferencia fundamental entre el conocimiento común y aquel de carácter científico consiste en que en éste último se intenta consciente y planificadamente detectar nuestros errores con el fin de eliminarlos. Para Popper, todo el conocimiento humano y las ciencias son conjeturas. Somos falibles y nuestra ciencia también lo es. No hay certeza en el conocimiento humano. El método de conjeturas y refutaciones, llamado también método crítico, es el instrumento principal del crecimiento científico.

2.2 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

La fidelidad del cliente es un aspecto importante de la estabilidad y el crecimiento de una cadena de restaurantes debido a que mantener un cliente existente proporciona varios beneficios económicos.

De hecho, la fidelidad del cliente se ha convertido en un objetivo clave para la mayoría de las empresas, retener a los clientes existentes o de repetición es lo más rentable que buscar continuamente nuevos mercados.

Berry & Parasuraman (1991) durante los últimos veinte años han realizado una serie de estudios sobre la mejora de la calidad del servicio en muchos contextos restaurante, incluyendo restaurantes de comida rápida, (Lee & Ulgado, 1997) restaurantes del aeropuerto (Heung, Wong, & Qu, 2000), servicio completo restaurantes y los restaurantes étnicos (Chow, 2007).

Un meta-análisis de los estudios de calidad de servicio por (Carrillat & Mulki, 2009) revela que la calidad del servicio es un factor determinante de la satisfacción del cliente que, a su vez, desempeña un papel importante en la obtención de la lealtad del cliente.

Sin embargo, hay que destacar que las influencias de la calidad del servicio en la satisfacción y lealtad del cliente pueden variar de una industria a otra (Fornell, 1992) y la importancia percibida de cada dimensión de calidad de servicio también puede variar a través de las culturas (Lee & Ulgado, 1997).

En un estudio realizado por (Kawpong & Suvenus, 2010) en la cadena de restaurantes en Tailandia con respecto a la lealtad del cliente, los resultados del estudio ponen de manifiesto que, para la cadena de restaurantes en Tailandia, las dimensiones de la calidad de servicios de bienes corporales y la empatía tienen una gran influencia en la satisfacción del cliente y la lealtad del cliente, mientras que las otras tres dimensiones (confiabilidad, capacidad de respuesta y de garantía) no lo hacen.

Además, la satisfacción del cliente parece mediar en la influencia de la calidad del servicio en la lealtad del cliente.

Los hallazgos de que los bienes materiales y las dimensiones de la empatía fueron influyentes, mientras que las otras tres dimensiones no eran, en la obtención de la satisfacción del cliente y la lealtad de los clientes para la

cadena de restaurantes en Tailandia sugieren que el contexto del estudio en términos de cultura o país podría desempeñar un papel importante en la determinación de la importancia relativa de cada dimensión de la calidad del servicio.

En la búsqueda de explicaciones de estos resultados, el presente estudio sugiere que las dimensiones culturales del individualismo-colectivismo (Hofstede & Hofstede, 2005), evitar la incertidumbre y de la masculinidad-feminidad pueden explicar los efectos significativos de las dimensiones tangibles y servicios empatía.

Mora (2005) hace referencia el caso del restaurante 150 Pizzas, el cual comienza los trámites para ser franquiciador. Cuenta con dos sedes: una ubicada en el pueblo de Santo Domingo - Venezuela, y la principal cita en la ciudad de Mérida considerado el más importante centro turístico de Venezuela, tiene capacidad para 38 comensales y una rotación en horas punta de 0,89 comensales por puesto, y de 0,58 en promedio a la semana. Los martes es su día de cierre y el miércoles, el de menos movimiento, la rotación cae a 0,32 comensales por puesto.

Su propietario y gerente percibía un leve estancamiento en las ventas en los últimos tres meses, así como una tendencia de pérdida de clientes habituales. Esto último, según sus propias palabras: "debido al aumento de los precios de nuestros platos".

El restaurante 150 Pizzas, posee variedad pizzas diferentes: desde la tradicional "pizza margarita", que incorpora queso mozzarella y salsa, hasta la "pizza con escargots" (caracoles). Además, incluye al mediodía menús ejecutivos para quienes no deseen comer pizzas, así como algunos platos variados pollos, carnes y pasta que completan la oferta.

"Hay clientes que son realmente fieles a nuestro restaurante. Hay algunos que vienen casi todos los días", dice su dueño. "De igual forma, hay otros que a pesar de haber sido habituales se han ido alejando poco a poco. Vienen de

manera más esporádica", concluye. Dada esta situación, el propietario del restaurante, decidió buscar una solución.

El diagnóstico encontrado fue el siguiente: Para determinar con más exactitud lo que pasaba, se realizó una pequeña investigación entre las personas que frecuentaban el establecimiento. Para ello, se distribuyó una breve encuesta donde se exploraba la percepción de los comensales con relación al restaurante y la relación calidad-precio de su oferta.

Las personas estaban literalmente "encantadas" con la oferta. Aunque consideraban los precios un poco elevados, manifestaban que bien valía la pena ir a comer y degustar la gran variedad de pizzas y platos, si bien también declaraban una disminución en la frecuencia de sus visitas.

Un 10 % de los encuestados manifestó haber aumentado su frecuencia de visita y casi un 30%, que ésta había disminuido en más del 50 % al mes debido al precio.

El propietario tenía razón: los precios eran una causa de la disminución de la frecuencia de muchos de sus clientes y una de las razones principales del abandono de parte de ellos. Pero bajarlos sería imposible, si eso no generaba un fuerte aumento de afluencia en los clientes.

Las pizzerías en la ciudad de Mérida: Mérida es una ciudad caracterizada por su fuerte oferta en pizzerías. Hay dos aspectos de gran importancia en ella: El albergar a la segunda Universidad más importante de Venezuela, La Universidad de Los Andes (ULA), lo que implica una gran cantidad de estudiantes en la ciudad; y dos, es la ciudad más turística del país al contar con el teleférico más alto y largo del mundo, que lleva a sus visitantes hasta las nieves del Pico Espejo a 4.480 metros sobre el nivel del mar.

Y la pregunta es: ¿Cuál es la importancia de estos dos hechos para el negocio de las pizzerías en esta ciudad?

Las pizzerías se caracterizan por unos precios menores respecto a cualquier otro tipo de restaurante. Es por ello, que al inicio de este apartado comentaba que en la ciudad había una fuerte oferta de pizzería. ¿La razón? Los estudiantes disfrutaban comiendo pizzas.

La oferta va desde pizzas hechas en hornos de leña, hasta pizzas gigantes y las que se compran por longitud (2 metros de pizza)

Los estudiantes garantizan un flujo constante de afluencia a las pizzerías, y en vacaciones llegan los turistas para continuar con esta afluencia, haciendo de este negocio, uno de los más fuertes y consolidados del sector de la restauración de Mérida.

Pero el hecho de que los estudiantes sean asiduos comedores de pizzas, no garantiza el éxito de cualquier pizzería. La oferta debe diferenciarse, ya que son muchas las que hay ya en el mercado.

La estrategia utilizada fue: 150 Pizzas Restaurant desarrolló una técnica de preparación consistente en el pre cocido de su masa, cuya receta es un secreto y que la hace gozar de un sabor particular, y ser más rápida de hornear, con lo que "nuestros clientes no tienen que esperar mucho tiempo", además, mientras lo hacen les obsequiamos con un aperitivo a cuenta de la casa. Este aperitivo, generalmente, los constituyen muestras de otros platos (caviar de trucha, escargots, antipasto con Mouse de trucha, etc.), que allí se ofrecen, de manera que sirve para promocionarlos.

Estos otros platos han servido para que un público que podría definirse como adulto contemporáneo (personas de 30 a 40 años, profesionales con empleo fijo), haya hecho de 150 Pizzas su restaurante de preferencia, básicamente porque es más que una pizzería y pueden degustar también platos de cocina gourmet.

Esta estrategia ha permitido que 150 Pizzas penetren en un segmento de mercado nuevo para el ramo de las pizzerías, aunque el público asiduo era y

es el de los estudiantes. La amplia oferta de platos del restaurante no permite mantener los precios al margen de la competencia, los costos de stocks son muy altos en comparación a la media del sector. Casi la superan en un 20 %.

Los precios son altos con respecto a la competencia y los estudiantes dependen básicamente de mensualidades que les envían sus padres y de sus ahorros, por lo que normalmente buscan precios bajos en los productos y servicios.

Así que la dificultad estribaba en seguir con la oferta de platos, con lo que ello significa: mantener un público objetivo adulto contemporáneo dispuesto a pagar un poco más por las pizzas a cambio de unos platos alternativos para otras ocasiones, así como seguir con unos precios más altos que los estudiantes parecieran no estar dispuestos a pagar.

La solución fue: Se partió de la premisa de que se mantendrían los precios actuales de los platos por al menos seis meses, porque así lo indicó el propietario; posteriormente se realizarían algunos aumentos, dependiendo del comportamiento inflacionario. Se debía buscar una forma de fidelizar a los clientes actuales y seducir a los potenciales, para convertirlos en actuales, y finalmente fidelizarlos.

Para lograr este amplio y ambicioso objetivo, se marcó iniciar una ofensiva de Marketing, dirigida en primera instancia a los clientes actuales, buscando fidelizarlos, así como definir estrategias para atraer y "enamorar" a los clientes potenciales y recuperar a los perdidos.

Para ello, el restaurante debía tener clara la importancia de enfocarse hacia la satisfacción de sus clientes y de la implementación de un proyecto cuyo objetivo principal fuese la gestión eficiente de las relaciones con ellos. De esta manera podría cercarse a ellos, conocerlos y, finalmente, proponerles formas de servicios adecuadas para cada uno. En el fondo, a su vez, buscaría dictar estrategias de Marketing que se traducirían en acciones operativas.

Y en este sentido, estas estrategias debían centrarse, en una primera instancia, en mantener, mejorar y fortalecer la relación del restaurante con sus actuales clientes.

Esto se traduciría en establecer tácticas para evitar que los clientes actuales se fuesen a otros establecimientos, que 150 Pizzas fuese su única opción, lo cual, a su vez, influiría en la oferta del restaurante, es decir, era necesario adecuar una carta de menú que hiciera que los actuales clientes pudieran adquirir el mayor y mejor número de opciones gastronómicas.

En pocas palabras, a la hora de salir a comer en la ciudad de Mérida, se buscaba que:

- Las personas habituales de 150 Pizzas Restaurant fuesen con más frecuencia al mismo (aumentar la frecuencia de consumo de los clientes actuales).
- Aquellas que nunca habían ido a 150 Pizzas Restaurant se sintiesen atraídas a conocerle (influir en los potenciales clientes a visitar el establecimiento).
- Las personas que alguna vez fueron a 150 Pizzas Restaurant y se alejaron por alguna razón se sintiesen motivadas a volver (ofrecer nuevas formas de satisfacer las necesidades de los que abandonaron).

Se consideraba clientes habituales a los actuales que solían acudir al restaurante. De acuerdo con el propietario de 150 Pizzas Restaurant, "El cliente habitual es aquel que nos visita al menos una vez a la semana". La facturación correspondiente a estos clientes llega al 35 % aproximadamente de la total mensual, lo cual puede considerarse muy bueno si se tiene en cuenta que se trata de un restaurante con una rotación por encima del promedio.

Si una organización logra conservar un porcentaje de clientes como habituales, podría garantizar un flujo constante de facturación para llevar a cabo otras acciones que propicien un aumento de los ingresos.

Por tales motivos, se adoptaron ciertas medidas enfocadas en el Marketing relacional que, a su vez, atrajeran a los clientes potenciales, e hicieran que un porcentaje de los actuales se convirtiera en habitual.

El impacto de la implementación de esta estrategia fue, que desde un mes antes de la implantación del sistema de rotación del restaurante aumento en un 25%, es decir, a 0,72 comensales promedio por semana en horas pico. Un porcentaje de personas, unas 3 de cada 10, según palabras del dueño, preguntaban sobre "cómo era eso que los clientes de siempre pagaría menos", a lo que les respondían que se crearía un club para aquellos clientes que fueran habituales al restaurante y se les entregaba el folleto informativo.

Tras la implementación del sistema, el impacto fue rotundo. La rotación llegó a 1,34 comensales promedio. Y quizás lo más importante: cerca del 60 % de los clientes nuevos que se convirtieron en miembros del Club 150 eran estudiantes, lo que garantizó una afluencia superior a la esperada. ¿El motivo? Podían comer otro tipo de pizza diferente al tradicional con unos precios más asequibles.

El Club 150 ha repercutido de manera positiva en la ciudad, ya que muchas empresas han comenzado a creer en el Marketing relacional, un concepto, hasta hace meses, nuevo para ellos. Con la implantación del sistema, 150 Pizzas Restaurant cuenta con una base de datos que incluye, entre otros:

- Nombre y apellidos del cliente
- Fecha de nacimiento
- Dirección domiciliaria
- Teléfono
- E-mail
- Número de visitas (para diferentes períodos de tiempo)
- Consumo total (para diferentes períodos de tiempo)
- Comidas favoritas.

Con estos datos se han podido realizar acciones posteriores como invitaciones formales a distintos festivales gastronómicos efectuados en el restaurante: comida thai, criolla, mexicana, española, entre otros. Además, dependiendo de los gustos se les informa vía mensaje de texto, e-mail o carta formal, acerca de la creación de nuevos platos, aparte de promocionar un determinado tipo de pizza.

Garrido & Padilla (2011) han realizado una investigación titulada “El CRM como estrategia de negocio: desarrollo de un modelo de éxito y análisis empírico en el sector hotelero español”; en su investigación los autores afirman que la gestión de relaciones con clientes (CRM) constituye una herramienta clave para la dirección estratégica actual.

A pesar de la relevancia del concepto, sigue sin existir un marco conceptual integrador que guíe a las empresas para implementarla con éxito. Este trabajo aporta ese marco conceptual, así como evidencia empírica sobre la medida en que afectan los factores, considerados de forma conjunta con el éxito de la estrategia CRM, medido en base a los resultados financieros a partir de la participación en el mercado.

Por otra parte, la validación empírica de las hipótesis planteadas se ha realizado en el sector hotelero, con una muestra de 153 hoteles españoles. Se destaca el efecto mediador que ejercen las variables organizativas con respecto a la influencia de otros factores de mercado, de gestión de conocimiento y tecnológicos en los resultados de la implementación de la CRM, influenciados además por la experiencia previa en la CRM

Toalongo (2013) en su tesis titulada: “Propuesta de implementación de una estrategia basada en CRM para la empresa Agrota CÍA. LTDA.” afirma que el CRM o Gestión de Relaciones con los Clientes busca de manera sistemática entender y anticiparse a las necesidades de los clientes; trata de establecer relaciones de fidelización con los clientes; de mantener una comunicación significativa con ellos; la estrategia mantiene características muy especiales como son: la interactividad que fluye entre el cliente y la empresa,

personalización, está totalmente orientada al cliente y busca la forma en la que se podría establecer una relación duradera y rentable a largo plazo.

Al presentarse todas estas características este trabajo investiga la manera de realizar la implementación y asegurar las condiciones para que la estrategia funcione en la empresa. Para realizar esta propuesta se efectuó en primera instancia un análisis de los conceptos y teorías que envuelven a la estrategia de fidelización, se buscó los pilares fundamentales que permiten su éxito y los conceptos de sus creadores.

Se encontró que uno de los errores frecuentes en el proceso de implementación es la creencia de que la estrategia basa sus principios en herramientas como son los sistemas informáticos; pero no se le considera en su real interpretación como una filosofía empresarial que busca el compromiso tanto de los directivos como de los colaboradores.

Se realizó un análisis del entorno de la empresa tanto micro como macro, se utilizó la herramienta del FODA de donde se obtuvieron objetivos estratégicos que otorgaron un camino más claro a seguir. Con la implementación de la propuesta se pretende que la empresa obtenga mayor rentabilidad y que conozca mejor a sus clientes de los cuales obtiene información importante que hace que el valor del cliente para la empresa se incremente con el tiempo.

Cabe mencionar que la propuesta incluye la estrategia de captación de nuevos clientes y la metodología para realizar el análisis de qué clientes objetivo se va a captar; con el fin de lograr su fidelización. La estrategia propone una mejora efectiva tanto en la cuota de mercado, como en la rentabilidad que se verá reflejada a mediano plazo; todo esto con el apoyo y compromiso de la gerencia y directivos.

Renart (2004) en su tesis titulada “Tres estrategias de éxito” afirma que el verdadero negocio de toda empresa no es tanto hacer clientes como saber mantenerlos y maximizar su rentabilidad. Dicho de otro modo, la fidelización de los clientes es la base del éxito de una compañía.

Pero la gestión del cliente como activo fundamental de la empresa ha exigido un cambio profundo en las estrategias de Marketing, que han pasado de estar dirigidas a la transacción (Marketing transaccional) a orientarse hacia la relación (Marketing relacional).

El Marketing transaccional, entendido como el que se limita a lanzar productos al mercado y a captar clientes susceptibles de comprarlos, está siendo progresivamente abandonado por un gran porcentaje de empresas.

La razón es que este planteamiento transaccional se ha mostrado insuficiente o poco eficaz en un entorno enormemente competitivo y tecnológico como el actual, con unos mercados saturados de oferta. Captar nuevos clientes es cada vez más difícil, pero mantener la relación con los actuales y fidelizarlos es cada vez más fácil gracias a las tecnologías aparecidas en los últimos años y al desarrollo paralelo de políticas de calidad y mejora de procesos.

El Marketing relacional defiende la creación, una vez cerrada la primera venta, de relaciones estables y de continuidad con los mejores clientes de la compañía, desarrollando un conjunto de acciones que permitan profundizar en la relación y aumentar el grado de satisfacción y lealtad.

El enfoque relacional debe plantearse en todas las fases del proceso, desde la captación del cliente hasta su completa satisfacción y fidelización. Gracias a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación es posible mantener relaciones personalizadas de forma masiva, permanente y geográficamente dispersa.

Las empresas pueden mantener un nivel de comunicación multicanal con el cliente que les permite conocer sus preferencias y adaptarse a ellas. El enfoque relacional suele constituir una buena estrategia de diferenciación, ya que el trato al cliente es difícilmente imitable por la competencia. El transaccional, en cambio, está sujeto a la capacidad de la compañía de tener los mejores precios del mercado, lo que siempre resulta complicado y altamente costoso.

El CRM (Customer Relationship Management) hace referencia tanto a la estrategia de negocio, enfocada a seleccionar y gestionar una relación con los mejores clientes para optimizar su valor a largo plazo, como a las aplicaciones concretas de software necesarias para procesar la información de esos clientes y desarrollar esa relación.

Es frecuente el uso de los términos CRM y Marketing relacional como sinónimos, e incluso hablar de CRM para referirse a la estrategia de Marketing de una compañía claramente orientada a la creación de una relación a largo plazo con sus clientes.

El concepto CRM, no acaba en una aplicación informática, un programa de puntos o una tarjeta de fidelización con unas recompensas extrínsecas a la transacción, sino que supone idear una estrategia de negocio en torno al cliente cuyo éxito, no depende de la cantidad de tecnología invertida, sino de la capacidad de una empresa para liderar un proceso de transformación más profundo de lo que inicialmente se supone.

Quintanal (2015) en su tesis titulada “Aplicación de la Estrategia CRM para generar lealtad en los clientes” afirma que las empresas deben estar un paso más adelante de la competencia, la preocupación es retener a los clientes, entonces surge la pregunta: ¿Cómo?

La autora expresa que CRM define una estrategia de negocios que se apoya en las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's) y se centra en generar una relación a largo plazo con el cliente. Identifica y administra la relación con el cliente, su fin es la satisfacción de los mismos para generar una lealtad con la marca y la compañía. Se describe la aplicación de la estrategia CRM dentro de un Concesionario Chevrolet en el área de servicio posventa, para generar lealtad en los clientes, logrando cumplir con los estándares establecidos por la General Motors con un amplio sentido social.

La práctica profesional requirió de investigación de campo para desarrollar ciertas actividades como son las encuestas de satisfacción al cliente.

Sepúlveda (2008) en su tesis titulada “Programas de lealtad para tarjetas de Crédito” dice que las estrategias de Marketing centradas en la relación con el consumidor ha sido una herramienta fundamental a la hora de lograr objetivos como la fidelización y retención de clientes.

En este sentido los programas de lealtad han demostrado ser un poderoso medio para lograr dichos objetivos. El autor se planteó como fin mostrar una metodología de análisis y entendimiento de la evaluación de este tipo de estrategias, para así contribuir al buen manejo de estas.

Se utilizaron los datos transaccionales de un programa de lealtad de un conocido banco para desarrollar dos problemas, de participación de programas y elección de premios, utilizándose un modelo LOGIT basado en preferencias reveladas. Se aplicó una encuesta de preferencias declaradas y fue calibrado un modelo LOGIT simple. Se inicia con el problema de participación que habla de la identificación de los clientes que participan en el programa. Luego se identifica el efecto que tienen los premios en la motivación de los clientes a través de sus preferencias.

Los resultados mostraron para el problema de participación, la probabilidad respectiva se ve afectada por el ingreso, edad, sexo del cliente, la membresía de otro programa del banco, por la antigüedad del cliente y la cantidad de transacciones promedio que este realiza con su tarjeta de crédito.

La encuesta develó que aquellos que tienen una inclinación por premios indirectos tienen también una mayor motivación por los programas de lealtad. El programa de premios indirectos, se ve afectada por el sexo y edad, la membresía de otro programa y las transacciones de promedio mensual con la tarjeta de crédito. Se concluye el efecto positivo de los premios indirectos en los programas.

García (2013) en su tesis titulada “Efectos de la Calidad del Servicio y de la satisfacción del cliente sobre la fidelidad a los servicios oficiales de postventa de automoción españoles” afirma que la calidad de servicio y la satisfacción

del cliente se han considerado tradicionalmente como las principales vías para incrementar las ratios de fidelidad al cliente.

Este ha sido también el caso en el servicio postventa de automoción, un sector altamente rentable y que mueve en España más de 12.000 millones de euros al año.

En este sector se dedica una importante cantidad de recursos a la mejora de la calidad de servicio, especialmente en el caso de las marcas Premium o de gama alta. Esta investigación tiene como objetivo evaluar la conveniencia de dicha estrategia en España.

A partir de una muestra de cerca de 17.000 clientes de los servicios oficiales de dos marcas, una de gama alta y otra del segmento generalista, se ha realizado un estudio longitudinal a lo largo de dos años.

En dicho estudio se han relacionado los niveles iniciales de calidad de servicio percibida, satisfacción del cliente y otras variables con el comportamiento efectivo de compra del cliente (tanto en lo que se refiere a su fidelidad al taller oficial como a su lealtad hacia la red de la marca). Para ello se han utilizado diversas técnicas de análisis, incluyendo el análisis de clasificación múltiple (ACM), el análisis AID (automatic interaction detection) y el análisis causal, en concreto la modelización de ecuaciones estructurales basada en mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM, partial least squares – structural equation modeling).

Los resultados desmitifican a la calidad de servicio y la satisfacción del cliente como causas centrales de la fidelidad, al observarse un impacto menor al esperado, y además inferior al de otras variables de estudio, como la vigencia de la garantía del vehículo. Como consecuencia, la fidelización contractual gana en relevancia para este sector frente a las estrategias de vinculación o fidelización psicológica.

Roldán, Baldabuena, & Muñoz (2010) en su tesis titulada: “Calidad del servicio y lealtad de compra del consumidor en supermercados limeños” afirman que la calidad de servicio es un concepto complejo que comprende tanto a los elementos tangibles como intangibles que perciben los consumidores al recibir un servicio.

De igual manera, representa una de las variables más importantes en la formulación de las estrategias de Marketing, la cual ayuda a mejorar la competitividad de la empresa.

La lealtad es otro concepto complejo que permite conocer la intención o decisión que asume el consumidor ante el estímulo calidad de servicio. Ambos conceptos se encuentran estrechamente relacionados, según lo muestra (Heskett, 1997), en su modelo el cual forma parte de la información esencial de las empresas, principalmente las de servicios, para el diseño de sus estrategias de calidad de servicio y fidelización de sus clientes, que, finalmente, impactará en sus resultados financieros.

La investigación se enfocó en establecer la asociación entre ambos conceptos, calidad de servicio y la lealtad, en clientes de supermercados de Lima, considerando su percepción e intención de comportamiento.

La metodología de investigación aplicada correspondió a un estudio cuantitativo de corte transversal del tipo descriptivo-correlacional. Se utilizó el método de encuestas para obtener la información a través de un cuestionario estructurado y validado, basado en el instrumento de medición del cuestionario CALSUPER. Este se aplicó a una muestra aleatoria de 415 clientes. Los resultados de la investigación permitieron establecer que hay una fuerte relación entre la calidad de servicio percibida por el cliente y su lealtad de compra.

Los consumidores de los supermercados limeños mostraron una percepción favorable hacia la calidad de servicio recibida, así como altos niveles de lealtad, considerando la amplia oferta existente de este tipo de empresas.

La calidad de servicio fue medida en las dimensiones, evidencias físicas, políticas, interacción personal y fiabilidad. De estas, las dos primeras son las que se encuentran más relacionadas con la lealtad medida como intención de comportamiento.

2.3 BASES TEÓRICAS

2.3.1 Gestión de Relación de los Clientes (CRM)

Hay muchas interpretaciones del término CRM. Muchos autores (Chen & Popovich, 2003) ; (Coltman, Devinney & Midgley, 2011) consideran CRM como una combinación de tres partes principales: personas, procesos y tecnología, esenciales e igualmente importantes.

En el contexto de CRM, una cultura centrada en el cliente está estrechamente relacionado con el éxito de mantener relaciones a largo plazo con los clientes (Rigby, Reichheld & Scheffer, 2002)

Un enfoque centrado en el cliente se percibe como una fuente de ventaja competitiva para las empresas (Slywotzky & Wise, 2003) y tiene una influencia positiva en el rendimiento del negocio (Despande & Webster, 1993).

2.3.1.1 Definición de CRM

Customer Relationship Management es un proceso de negocio que se basa en todas las especificaciones del cliente, identifica el patrón de comportamiento de los clientes y lleva a conocimiento del cliente. Customer Relationship Management forma las relaciones con los clientes y se hará efectiva sobre los productos o servicios.

Desde un punto de vista de la relación con el cliente la gestión se define por cuatro elementos de un marco simple, como el conocimiento, el propósito, la venta y el servicio (Rygielsk, 2002).

Reinartz, Krafft & Hoyer (2004) definen CRM como un "proceso para gestionar relaciones con los clientes de iniciación, el mantenimiento y la terminación en todos los puntos de contacto del cliente para maximizar el valor de la cartera de relación".

Al-Hundaif (2011) CRM es un proceso que ayudará a reunir a un gran número de piezas de información sobre los clientes, las ventas, la efectividad del Marketing, capacidad de respuesta y de las tendencias del mercado.

Zablah & Jonhnston (2003) afirman que CRM es "una descendencia relacionada filosóficamente con el Marketing relacional, que es para la mayoría parte olvidada en la literatura".

Yao & Khong (2012) definen CRM como una técnica de gestión utilizando para la maximización del valor del cliente.

Del mismo modo Hobby (1999) considera que el CRM como "un enfoque de gestión que permite a las organizaciones identificar, atraer y aumentar la retención de clientes rentables mediante la gestión de las relaciones con ellos."

De acuerdo a Kale (2004) es la centralidad del cliente, y por lo tanto la implementación de CRM implica la identificación de todos los procesos estratégicos que incluye clientes.

Según (Plakoyiannaki & Tzokas, 2002), el CRM constituye un proceso de incremento de valor apoyado por las tecnologías de la información, que identifica, desarrolla, integra y orienta las distintas competencias de la empresa hacia la voz de los clientes, con objeto de entregar un mayor valor al cliente en el largo plazo, para identificar correctamente los segmentos de mercado tanto existentes como potenciales.

De todas las definiciones mencionadas se llega a la conclusión que CRM es una estrategia que combina información, procesos, personas y tecnología para lograr la eficiencia y eficacia a su implementación en cualquier tipo de organización.

2.3.1.2 Componentes de CRM

Como señala estas definiciones, la infraestructura de CRM se compone de cuatro componentes clave: Información, procesos, tecnología y personas. Cada uno de estos componentes es esencial para la entrega de un programa de CRM exitosa. Estos cuatro componentes se describen en el Cuadro 1.

Cuadro 1. Componentes de un programa de CRM Exitoso

Componentes	Descripción
Información	<p>La información es la materia prima de la CRM. Estos tipos de información son útiles para CRM:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Datos de identificación: nombre / dirección / teléfono recogidos de los clientes para completar una transacción comercial: los datos de identificación - Datos de Marketing: descriptores / rasgos / preferencias recogidos de los clientes durante una transacción (ya sea por medio de preguntas o el seguimiento de la conducta). - Lista de datos: nombre / direcciones recopiladas por un tercero, que puede ser comprado o arrendado - Superposición de datos: clientes, perfil de datos recogidos por un tercero, que puede ser arrendado y se adjuntará a los expedientes de los clientes existentes.

Proceso	<p>Procesos centrados en el cliente son el "producto" de CRM. Algunos ejemplos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Todos los procesos futuros / corriente que tocan directamente con el cliente - Tocar puntos, o un medio por el que interactuamos con los clientes, tales como teléfono, correo electrónico, etc - Identificación y eliminación de las desconexiones de procesos y espacios en blanco - La integración y la racionalización de los procesos desde el punto de vista del cliente.
Tecnología	<p>Tecnología es el mecanismo que permite a los CRM al trabajo. Estos son ejemplos de tecnologías que CRM puede serle de utilidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los productos de software (herramientas de automatización de procesos, desarrollo de sitios web y herramientas de gestión). - Redes y la integración de aplicaciones. - Bases de datos, ya sea comprada o soluciones crecido el hogar, central o distribuida - Las características de seguridad, tales como herramientas de cifrado y cortafuegos
Personas	<p>Las personas son la fuente de alimentación de la CRM. La fuente de energía debe ser ajustada a la tensión correcta para todo el sistema a trabajar. La gente es "reset" a través de diferentes herramientas de gestión de cambios y mecanismos de apoyo, tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formación y educación - Nuevas herramientas - Medición y recompensas

2.3.1.3 Capacidad de CRM

Day (1994) describe la capacidad de CRM como un valioso y una fuente de rendimiento superior difícil a imitar. Capacidad de CRM es mucho más difícil de entender e imitar que la mayoría de las capacidades, ya que toma tiempo para desarrollarse, se basa en la interacción compleja de los recursos de apoyo, y se basa principalmente en el conocimiento tácito y habilidades interpersonales (Hooley, Greenley, Cadogan & Fahy, 2005).

Además, la construcción de relaciones sólidas con los clientes es la base para la comprensión de las nuevas necesidades de los clientes y la identificación de las formas más apropiadas de satisfacer a los clientes mejor que sus competidores, que pueden proporcionar mayores oportunidades para la realización de un rendimiento superior (Day, 1994).

Existe evidencia convincente de que la retención de los clientes lleva a la evolución positiva del negocio. En su estudio seminal, (Reichheld & Sasser, 1990) encuentran que un aumento del 5% en las tasas de retención de clientes aumenta los beneficios en un 25 a 85%, dependiendo de la industria.

El costo de mantener a los clientes actuales es mucho más bajo que el de conquistar otros nuevos (Reichheld, 1996) y muchas nuevas relaciones son a menudo poco rentable en los primeros años (Kotler, Armstrong, Saunders & Wong, 1999).

Sólo más tarde, cuando el costo de servir a los clientes leales cae y el volumen de sus compras se eleva, estas relaciones generan grandes ganancias. Los clientes a largo plazo comprar más, son más baratos para servir, toman menos tiempo de una empresa, prestar menos atención a las marcas competidoras, ofrecer nuevas referencias a través de la palabra positiva de la boca, y comprar otros productos ofrecidos por la empresa. Recientemente, varios estudios proporcionan evidencias de una asociación positiva entre la relación con el cliente y el rendimiento empresarial (Reichheld, 1996).

Por ejemplo, una reciente sección especial en la revista Journal of Marketing considera que las actividades de relación con los clientes mejoran el desempeño empresarial en ocho de los diez artículos publicados por Boulding (2005).

2.3.1.4 Marketing Relacional y CRM

Las empresas necesitan conocer para gestionar las diferencias de necesidades de cada consumidor. La individualidad y el trato personalizado configura una nueva forma de relación y hace posible una mayor satisfacción del cliente.

Evans & Laskin (1994) definen el Marketing de relación como "un proceso en el que la empresa, de tal manera construye alianzas de largo período indicado con clientes actuales o potenciales, de forma que la compra y venta de obras en el sentido de un conjunto común de objetivos específicos".

Una de las premisas de la retención de clientes es la prolongación del contacto de la compañía con ellos, creando una relación más duradera o el período de tiempo indicado. Por lo tanto, esta cuestión debe ser analizada bajo un objetivo del Marketing de relaciones, en vez de la comercialización tradicional de transacciones.

La implantación del concepto de Marketing de relación dentro de la empresa, por lo que implica un cambio de paradigmas de la organización, asume una importancia estratégica, en el que la cultura, los objetivos, la estructura organizacional, los procesos y las políticas de recursos humanos necesitan estar alineados con el objetivo de alcanzar la ventaja competitiva actual de la capacidad de convertirse relacionado con el mercado y más bien cuidar de ella en sus necesidades y deseos.

Para ello, las empresas deben utilizar técnicas de identificación, la diferenciación, la interacción y la personalización de los clientes (Peppers & Rogers, 2000).

El CRM no es un nuevo concepto, para administrar un negocio priorizando las relaciones con los clientes implica una revisión de toda la estrategia de la empresa, de la comercialización a la que después de la venta. Esto significa para colocar en el centro de la escena el cliente con sus necesidades reales y de reformular toda nuestra estructura en función del objetivo primordial: proporcionar a la satisfacción que comienza a ser el foco de la actividad.

La propuesta de los softwares de CRM es capturar la información resultante de cada interacción con el cliente y para convertirlos en estrategias de negocio.

En líneas generales, las técnicas de CRM tienen como objetivo: identificar a los potenciales clientes, para determinar el perfil de los clientes, mejores búsquedas y para mantener la información sobre los clientes, para establecer un proceso de colaboración con los clientes, para conocer el negocio, la vida de los clientes, anticipándose en la planificación y la detención de las necesidades, mejorar la comunicación con los clientes. Una oferta ha apoyado a los clientes en diversos niveles, para ofrecerles productos y servicios personalizados y la información pertinente que ayudan en la toma de decisiones.

2.3.1.5 Características del CRM

Según Renart & Francesc (2002) las principales características del CRM son:

- *La interactividad.* El cliente toma cuando quiere la iniciativa del contacto, como receptor y como emisor de comunicaciones, y como iniciador de transacciones.
- *La direccionabilidad de las acciones y su correspondiente personalización.* Las empresas pueden dirigir mensajes distintos y ofrecer productos o servicios distintos a cada cliente, adecuados precisamente a las necesidades y circunstancias de este cliente.

- *La memoria:* El registró en memoria de la identidad, datos, características, preferencias y detalles de las interacciones anteriormente mantenidas con cada cliente.
- *La receptividad:* Las empresas deben hablar menos y escuchar más. Y permitir que sea el cliente quien decida si quiere o no mantener una relación, quien defina el modo de comunicación, y si quiere seguir manteniéndola o terminarla
- *La orientación al cliente:* Poner énfasis en una organización comercial compuesta más por customer managers que por product managers. La empresa debe concentrarse más en el consumidor, sus necesidades y el proceso que sigue para satisfacerlas.
- Poner más énfasis en la “Participación del cliente” que en la “participación del mercado”.
- La empresa debe estar dispuesta a tratar de manera distinta a sus clientes más valiosos. Se requiere sofisticación en la segmentación y clasificación de clientes, acompañada del correspondiente diseño y puesta en práctica de planes de actuación distintos para tipos de clientes distintos.
- Uno de los principales criterios de discriminación entre clientes es el customer life time value, es decir, la estimación del valor que representa cada cliente para la empresa proveedora a lo largo de toda la vida útil estimada de dicho cliente.
- Y, por supuesto, el Marketing relacional no se aplica solamente a las situaciones B2C (Business to consumer), sino también, y quizá de manera aún más importante, a las relaciones B2B (Business to business). Y tanto o más en la comercialización de servicios que en la de productos tangibles.

2.3.1.6 Elementos del CRM

El proceso de establecimiento de CRM en las empresas requiere la determinación precisa de los aspectos del negocio, la definición de la estrategia empresarial y los objetivos de negocio. Los objetivos de Marketing, la información debe ser presentada a los consumidores, las características y el valor del cliente, efectos anticipados de CRM y en la voluntad de aceptar y poner en práctica.

Automatización de CRM consiste en tres componentes, que se relacionan entre sí el trabajo, a veces entrelazado y se complementan entre sí. Estamos hablando de CRM operacional, analítica y de colaboración.

CRM Operacional:

CRM Operacional incluye la automatización y la eficiencia de todo el proceso de ventas de los productos y servicios, luego automatizar la aplicación del sistema de información de Marketing, ejecutar y medir los efectos de las campañas de Marketing, seguimiento de contactos con los clientes y, en definitiva, automatizar la atención al cliente a través de centros de llamadas. CRM Operacional es una entrada de datos, interactúa con el usuario a través de las distintas bases de datos y aplicaciones para la actividad de los usuarios de seguimiento.

CRM Operacional recoge datos, los almacena y ordena a través de los programas de seguimiento de los clientes.

CRM Analítico:

CRM Analítico es el desarrollo de relaciones con los clientes exitosos y por lo tanto el concepto de CRM requiere que todos los elementos componen instituciones en una sola entidad. Los elementos básicos son:

Adaptación y dirección de los segmentos de mercado de la oferta definida, comprensión del mercado y los consumidores, y el retener clientes.

CRM Analítico recoge y analiza los datos de los clientes para diferentes propósitos: El análisis de los clientes, la realización de campañas de Marketing, mejorar las ventas, gestión del conocimiento, etc.

Las fuentes de datos pueden ser internas y externas. Fuentes internas de datos que ya existen en las instituciones y sus unidades organizativas, previamente recogido y archivado.

Las fuentes de datos externas consisten en clientes, proveedores, instituciones asociadas, la competencia, los servicios estadísticos, etc. Los datos recogidos a partir de fuentes internas en formatos legibles en los ordenadores, cuando se introduce en el almacenamiento de datos, así como las actividades de las unidades de organización. Los datos recogidos de fuentes externas se convierten en un soporte informático tales transacciones pueden ser ejecutadas.

Data Warehouse (warehouse datos - DW) es un elemento central de un sistema de CRM, es un sistema de adquisición de datos convierte los datos de entrada en los medios electrónico. Almacenamiento de datos de sistemas que prepara los datos para el alojamiento, se encargará de localizarlas y el analizarlas.

CRM Colaborativo:

Atención al cliente y de colaboración CRM son los responsables de establecer la comunicación con los clientes a través de todos los medios disponibles, desde el contacto personal tradicional a través de teléfono, correo electrónico y una variedad de servicios de telefonía móvil (SMS, WAP, GPRS), la solicitud en línea y el Internet.

CRM es un proceso global, mientras que el comercio electrónico es una parte de una imagen en él.

Una estrategia de CRM exitosa requiere que la institución mantenga un nivel de servicio de calidad, apoyar a todos los canales de comunicación, como la utilización la web para crear rápidamente perfiles de sus clientes y realmente experimentar todos los procesos de negocio porque la mayor parte del negocio, incluyendo la integración de CRM, dando un enfoque más en la tecnología que en los procesos.

2.3.1.7 Importancia del CRM

Sugand (2003) afirma que el CRM ayuda a la organización para identificar las necesidades del cliente y volver a enfocar su estrategia para servirle mejor. Ayuda a la empresa para lograr el crecimiento del negocio a través del desarrollo de la competitividad y la excelencia. Algunos de los principales temas que aborda son:

1. Identificar las necesidades del cliente.
2. Ayuda para volver a descubrir el cliente y la comprensión
3. Identificar el potencial empresarial sin explotar.
4. Identificar los campos que requieren las nuevas tecnologías y el desarrollo
5. Identificar puntos fuertes y débiles del proveedor.
6. Proporcionar información al proveedor de su total de la operación
7. Proporcionar nueva información sobre los competidores.
8. La evaluación comparativa para lograr la excelencia global.
9. Los detalles sobre los aspectos en los que el cliente está satisfecho con el proveedor y en aquellos en los que siente que la mejora debe ser incorporado.
10. Plan de acción para hacer centrado en el cliente - organización.

CRM ayuda a proporcionar singularidad en organización para ayudar a construir la diferenciación de sus competidores. Esto se logra a través de:

1. Enfoque integral adaptado a las necesidades específicas del cliente.
2. Construir entorno operativo y la cultura.
3. Aplicar orientado a los resultados del plan de acción.
4. Y la actualización continua de las competencias para proporcionar mayor beneficio y satisfacción al cliente.

CRM es una cuestión estratégica de negocios y procesos. Los principios del CRM se desarrollan fuera del enfoque del cliente, la metodología que implica la comprensión de los segmentos necesarios de formación, el desarrollo de la propuesta de segmento en función y la gestión de las proposiciones para maximizar el valor para el cliente.

CRM es la comprensión de esta relación segmentaria y la capacidad de generar un plan de acción para ayudar al personal que trabaja en los diferentes segmentos de idear un plan y maximizar los beneficios para el cliente.

Un CRM eficaz se traduce en maximizar el negocio y los beneficios a lo largo del ciclo de vida del cliente. CRM maximiza la cartera de clientes de la empresa de valor a través de la convergencia de la comercialización, servicio y ventas.

2.3.1.8 Importancia de una Estrategia CRM en una Empresa

Sepúlveda (2009) establece que la competencia no permite que se descuide al protagonista de la película, el cliente. Una implementación efectiva de CRM mejorara las relaciones con los clientes, conociéndolos mejor y permitiendo disminuir los costos en la consecución de nuevos prospectos y aumentar la fidelidad de los ya existentes, lo cual, en ambos casos, significa mayores ventas y más rentabilidad para el negocio.

Además, también se obtienen beneficios relacionados con mejores resultados en el lanzamiento de nuevos productos o marcas y en el desarrollo de Marketing más efectivo. Customer Relationship Management, se refiere a la administración de todas las interacciones que pueden tener un negocio y sus clientes.

Se enfoca en la optimización del ciclo de vida del cliente en su totalidad. Además, CRM es un término de la industria de la información que reúne metodologías, software y las capacidades de la Internet para administrar de una manera eficiente y rentable las relaciones de un negocio con sus clientes.

2.3.2 Fidelidad del Cliente

Según Bennett & Rundle-Thiele (2002), La fidelidad es la predisposición del consumidor hacia una marca como una función de procesos psicológicos.

Li (2011) define a la fidelidad del cliente se distingue comúnmente en tres enfoques: el conocimiento, las actitudes y la conducta combinada.

Según Oliver (1997) la fidelidad del cliente es un profundo compromiso de volver a comprar un producto o servicio preferido consistentemente en el futuro, a pesar de las influencias situacionales y esfuerzos de Marketing que tienen el potencial de causar un comportamiento de conmutación.

El objetivo del Marketing de relaciones es el establecimiento y mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2006) Las organizaciones entienden que es mucho más rentable para mantener y satisfacer a los clientes existentes, que a la constante renovación de una base de clientes fuerte.

Para hacer el trabajo de Marketing relacional, los comerciantes han adoptado una orientación de gestión de clientes, haciendo hincapié en la importancia del valor de vida del cliente, la retención y la naturaleza dinámica de la relación

customer - organization de una persona a través del tiempo (Reinartz & Kumar, 2003).

La razón detrás de CRM es que maximiza el rendimiento de la organización mediante la mejora de la satisfacción del cliente y aumentando la fidelidad del cliente. Un modelo ha sido diseñado para explicar esta lógica, y se llama la cadena de satisfacción de lucro (Lehmuskallio, 2004).

La satisfacción del cliente aumenta debido a que las organizaciones comprenden mejor manera a sus clientes y por medio de esto, las organizaciones crear mejores propuestas de valor al cliente.

Como la satisfacción del cliente aumenta, también crece en el cliente el deseo de recompra. Esto entonces influye en el comportamiento de compra real, lo que impacta significativamente el rendimiento organización (Alhabee, 2005).

Hay dos enfoques principales en la definición y la medición de la fidelidad, uno se basa en el comportamiento y la otra en actitud. La fidelidad de conducta se refiere al comportamiento de un cliente en la repetición de compra, lo que indica una preferencia por una marca o un servicio a través del tiempo.

Hay dos dimensiones de comportamiento a la fidelidad. En primer lugar, la pregunta que debe hacerse si el cliente todavía está activo. En segundo lugar, la organización debe determinar si ellos mantuvieron su participación en el gasto del cliente. Fidelidad actitudinal se refiere a la intención de un cliente a la recompra y recomendar, que son buenos indicadores de un cliente leal.

Un cliente que tiene la intención de volver a comprar y recomendar, es muy probable que se mantenga satisfecho con la organización (Tynan & Mckechnie, 2009).

Actitudinales (intencional) la fidelidad se mide por referencia a la actitud de componentes tales como las creencias, los sentimientos y la intención de compra. Los clientes que tienen una fuerte preferencia por la participación o

el compromiso de un proveedor son los más leales en términos actitudinales (Lehmuskallio, 2009).

Este estudio se centrará en la actitud (intencional) la fidelidad de los clientes de las organizaciones de seguros a largo plazo. Las organizaciones deben realizar un seguimiento de la fidelidad del cliente como la medida más real de cómo se comparan con los competidores y esto cambiar el enfoque de la captación de clientes a la retención de clientes (Baran, Galka, & Strunk, 2008).

Un cliente satisfecho tiende a ser leal. Un cliente se mantiene fiel a una organización hasta que siente que la organización le da un mejor servicio o producto, en comparación con otra organización. Jacoby (1973) define a la lealtad como, " ... la sesgada (no aleatoria), respuesta de comportamiento (compra), expresado en el tiempo, por alguna unidad de toma de decisiones, con respecto a una o más marcas alternativas de un conjunto de esas marcas, y es una función de (es decir, la toma de decisiones, evaluación) los procesos psicológicos ".

Mientras que Oliver (1999), contradice esta definición sobre la base de que es incompleto, que no proporciona una definición unitaria y que se basa en tres fases: la cognición, el afecto y la intención de conducta.

Estas tres fases conducen a un fuerte sentido de compromiso, la predicción de que los consumidores desarrollan la fidelidad de una manera lineal. hace hincapié en las influencias situacionales y añade una cuarta fase, la acción que se caracteriza por el compromiso, la preferencia y la coherencia al tiempo que reconoce la naturaleza dinámica del entorno de Marketing.

Oliver (1999) define la lealtad del cliente como "... un profundo compromiso de volver a comprar o volver a patrocinar un producto preferido o servicio consistentemente en el futuro, haciendo que una misma marca repetitiva o el mismo adquisitivo marca, a pesar de las influencias situacionales y esfuerzos de Marketing.."

Oliver no distingue entre la lealtad proactiva y la lealtad de la situación calculada por la frecuencia de compra. El consumidor compra con frecuencia la marca y la solución para ningún otro determina la lealtad proactiva. Lealtad situacional, por otro lado, se exhibe cuando el consumidor compra un producto o servicio para una ocasión especial.

Esto es particularmente importante en los servicios, que se compran anualmente. Por lo tanto, la lealtad del cliente no es únicamente preocupado por la frecuencia y las intenciones de compra (dimensiones de comportamiento) de una marca sobre otra, más bien, como la situación o la oportunidad se presenta.

Muchos profesionales y académicos han llamado a un mayor conocimiento y comprensión en relación con el proceso de desarrollo de la fidelidad del cliente (Knox & Walker, 2001).

Este conocimiento podría conducir a mejores formas de segmentación de clientes en función de su fase dentro del proceso y la estrategia de gestión adaptada a las necesidades basadas en las relaciones de los diferentes niveles de fidelidad de los clientes.

Para los autores Yi (1990), Hallowell (1996) y Homburg (2001) la fidelidad del cliente se ha percibido como un concepto que implica la repetición del comportamiento de compra del producto o servicio medido como la serie o parte de las compras, remisiones, magnitud de relación o todo lo anterior se mezclaron juntos.

Day (1969) encontró la conceptualización del comportamiento de fidelidad, que no es suficiente para distinguir la verdadera lealtad de lealtad falsa y sugirió que la lealtad debe ser evaluado a través de ambas medidas de comportamiento y de actitud.

La necesidad de incorporar un componente actitudinal de fidelidad ha sido enfatizada por quienes revelaron que los factores situacionales como la falta

de disponibilidad de existencias, factores individuales, como la resistencia al cambio y los factores socio- culturales como la vinculación social diferenciar la lealtad comportamental de fidelidad actitudinal. (Kumar & Shah, 2004).

Rai (2012) afirmó que "un cliente puede expresar su grado de fidelidad hacia un proveedor de servicios, ya sea mostrando una actitud positive, caer en acciones favorables o hacer evaluaciones conscientes a la búsqueda de un servicio en particular vale la pena.

2.3.2.1 Fundamentos de Fidelidad

Modelo de fidelidad de Gremler y Brown

Gremler & Brown (1998) plantean que la fidelidad de servicio es el grado en el cual un cliente exhibe un comportamiento de compra repetido hacia un proveedor de servicio, posee una disposición actitudinal positiva hacia el proveedor, y considera el uso solamente de este proveedor cuando necesita de este servicio.

Los autores conceptualizan la fidelidad de servicio a través de cuatro componentes: fidelidad afectiva, fidelidad cognitiva, intención de recompra y el comportamiento. Además, proponen cuatro antecedentes a la fidelidad de servicio y señalan que debido a las características que poseen los servicios, los proveedores tienen la habilidad de construir vínculos con sus clientes, lo cual es beneficioso no solo para los clientes sino también para los proveedores.

Los antecedentes planteados por estos autores son: vínculos impersonales que se forman entre el cliente y proveedor durante el curso de la venta, vínculos interpersonales entre clientes y empleados, evaluación global del servicio (valoración que hacen los clientes al servicio proporcionado) y entorno competitivo (estrategias de Marketing llevadas a cabo por las empresas competidoras).

Así mismo, en el modelo aparecen los moderadores de la fidelidad lo cuales tienen que ver con las características del servicio brindado y las características de cada cliente. Finalmente, en el modelo aparecen representados los resultados para los clientes y para el proveedor de servicio que se derivan de la fidelidad de servicio (Figura 3).

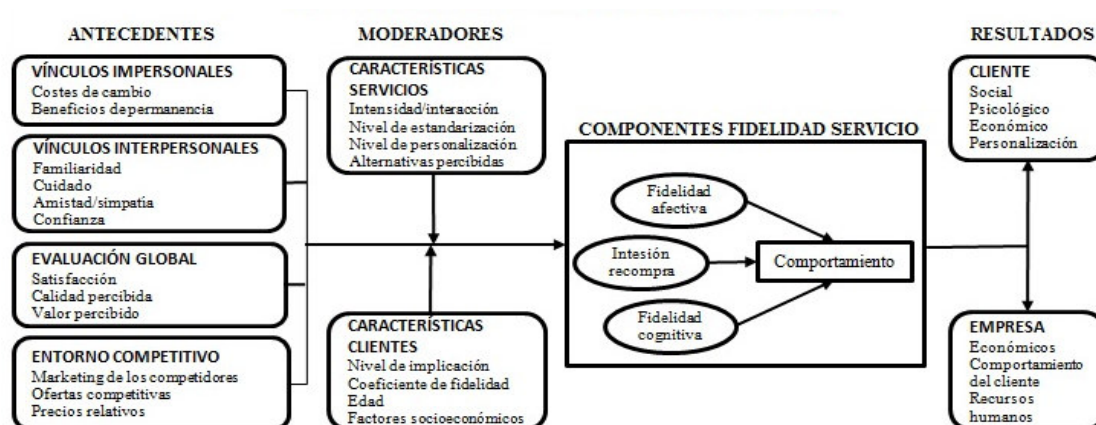


Figura 1: Modelo de Lealtad de Gremler & Brown

Fuente: (Gremler & Brown, 1998)

Hasta el momento puede apreciarse como el concepto de fidelidad de forma diferente por cada autor, es decir, no existe una única opinión aceptada sobre la manera de definir dicho constructo.

Sin embargo, al revisar la literatura del Marketing encontramos que la fidelidad puede ser definida a través de tres caminos diferentes; o bien lo que es lo mismo, que el constructo fidelidad de los clientes se basa en tres dimensiones diferentes: la fidelidad como comportamiento, la fidelidad afectiva y la fidelidad cognitiva.

2.3.2.2 Fidelidad como Comportamiento

Las primeras definiciones de fidelidad se centran exclusivamente en esta dimensión (Jacoby & Chesnut, 1978); (Pritchard, 1991). En particular, la

fidelidad fue interpretada como una forma de comportamiento del cliente dirigido hacia una marca particular durante el tiempo.

El comportamiento de fidelidad incluiría, por ejemplo, las compras repetidas de servicios al mismo suministrador o el incremento de la fuerza de la relación con el mismo.

Fidelidad Afectiva: Se caracteriza por el deseo de estar asociado con una organización, trabajar juntos, cooperar estrechamente como resultado esforzarse por mantener una relación que gusta y de la que se disfruta, este factor representa el deseo de continuar con la relación comercial.

La fidelidad aquí es un sentimiento de atracción, vinculación o afecto que el consumidor tiene hacia la marca y que lo lleva a mostrar un comportamiento repetitivo de compra, aún en el caso de que la empresa realice cambios en la política de la marca.

Fidelidad Cognitiva: En adición a las dimensiones anteriores, unos pocos investigadores incluyen lo que ha sido llamado la forma cognitiva de la fidelidad (Berné, Múgica & Yagüe, 1996).

Algunos estudios sugieren que la fidelidad a una marca o servicio significa que ésta se convierte en la primera en la mente del consumidor cuando necesita tomar una decisión, como qué comprar o dónde ir, mientras otros operan la fidelidad como la primera elección entre alternativas.

Similarmente Dwyer, Schurr & Oh (1987) argumentan que al haber un compromiso en el intercambio relacional, es como si se excluyera el considerar otros intercambios, por ejemplo es como si los clientes no dejaran de prestar atención a otras alternativas, pero lo hacen sin un examen constante y frenético.

Así pues, un cliente que es considerado extremadamente fiel no busca activamente o no considera otras empresas a las que pueda comprar,

poniendo de manifiesto su compromiso con su proveedor de servicios como resultado de un proceso de evaluación y algunos factores situacionales.

Modelo de Fidelidad de Oliver: Oliver en 1989 comenta, que años atrás, una de las estrellas de la investigación en Marketing y principal de las empresas era maximizar la satisfacción del consumidor. Sin embargo, diversos autores han criticado los estudios de mera satisfacción, llamando la atención sobre la gran relevancia de la fidelidad del cliente; (Deming, 1986) (Jones, & Sasser, 1995)

Tradicionalmente se ha considerado que la satisfacción es un antecedente de la fidelidad. Pero, ¿qué aspectos de la satisfacción tienen implicaciones en la lealtad? y ¿qué fracción de la fidelidad se debe a la satisfacción? Ello supone que, junto a la satisfacción es necesario identificar otros determinantes de la fidelidad. Según Oliver esto incluiría a las actitudes y las fuerzas sociales.

Oliver (1997) define la satisfacción como el cumplimiento placentero, es decir, el consumidor siente que el consumo llena una necesidad, deseo, meta o algo similar, y que este cumplimiento es placentero.

Para que la satisfacción afecte a la fidelidad, una satisfacción frecuente o acumulada es necesaria, de tal manera que los episodios de satisfacción individual se agreguen y mezclen; de esta manera, la fidelidad puede ser definida como un compromiso profundo de recompra o de comportamiento repetido de compra de un producto o servicio preferido de manera consistente en el futuro que a pesar de las influencias situacionales y los esfuerzos de Marketing, que tienen la potencialidad de causar comportamientos de cambio (Oliver, 1989).

Oliver procede a describir el consumidor leal como aquel que “fervientemente desea la recompra de un producto o servicio y no quiere tener ningún otro”. Y añade un nivel superior de fidelidad al postular “un consumidor que perseguirá esta búsqueda contra todas las probabilidades y todos los costes”. Estos

últimos términos se refieren a la fidelidad última, esta es la fidelidad que siente un fan de un equipo de fútbol o un simpatizante de una religión.

Jacoby & Chesnut (1978) exploraron el significado psicológico de la lealtad en un esfuerzo por distinguirla del comportamiento por ejemplo la compra repetida.

Su análisis concluye que una compra consistente como indicador de la fidelidad puede no ser válido a causa de una compra por casualidad o una preferencia por conveniencia, y aquella compra inconsistente puede enmascarar una lealtad si los consumidores son leales a muchas marcas.

Para Oliver es necesario llevar a cabo un análisis más profundo para detectar la verdadera fidelidad de marca, orientado a valorar las creencias del consumidor, el afecto y la intención en una estructura tradicional de actitud (Figura 2).

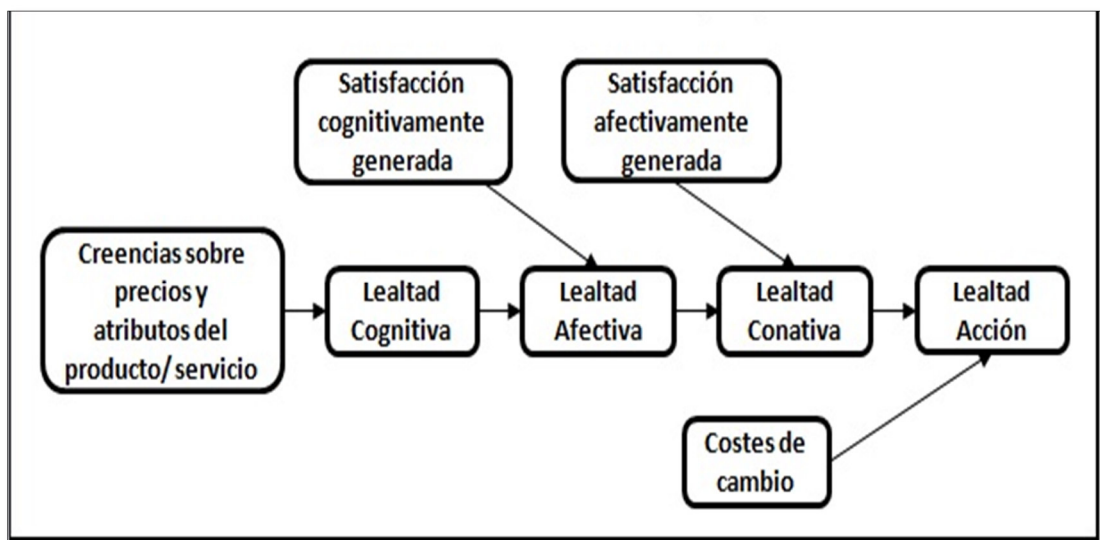


Figura 2: Modelo de Fidelidad de Oliver

Fuente: When Customer Loyalty (Oliver, 1999)

2.3.2.3 Fases de Fidelidad

Richard Oliver sigue el patrón conación, cognición-afecto, él sostiene que los consumidores pueden llegar a ser "leales" en cada fase de actitud en relación con los diferentes elementos de la estructura de desarrollo de actitud.

Específicamente, los consumidores son clasificados para convertirse en leal en un sentido cognitivo en primer lugar un sentido afectivo, en segundo lugar, una manera conativa y finalmente de una manera de comportamiento, que se describe como "acción de la inercia."

Fidelidad Cognitiva: Se trata de la evaluación o juicio positivo que realizan los clientes y se vincula con el costo y los beneficios. Es la valoración puramente cognitiva de los atributos de la marca, la cual debe ser preferida a las ofertas competitivas. Como identificadores señala la lealtad al precio, a las características y a los atributos del producto o servicio.

Fidelidad Afectiva: Se trata del sentimiento de placer relacionado a la marca o la tienda, es una lealtad hacia una simpatía. (Oliver, 1999) dice que se mide de la siguiente manera: "lo compro porque me gusta". La lealtad afectiva se ve determinada por la insatisfacción cognitivamente inducida (comparación entre expectativas y resultados).

Fidelidad Conativa: Se trata del compromiso por recomendar y recomprar. Es la fidelidad a una intención, que se mide por el número de recomendaciones que realiza el cliente. Los determinantes de la fidelidad conativa serían la fidelidad afectiva y la insatisfacción afectivamente generada.

Fidelidad Conductual: Se trata del hábito de compra, reflejado en número de compras por parte del consumidor. Esta fase supone la lealtad a una inercia de acción junto a la superación de una serie de obstáculos.

Oliver (1999) advierte que este modelo no es aplicable en todas las circunstancias ni para estudiar todos los comportamientos de fidelidad, concretamente identifica dos barreras:

- Las idiosincrasias individuales, como la búsqueda variada y la fidelidad multimarca. Es decir, cuando se trata de un comportamiento de búsqueda variada, donde el producto es de implicación baja, pero existen diferencias significativas entre marcas, el modelo de lealtad no tendrá una alta capacidad explicativa, puesto que como al consumidor le gusta la variedad, irá probando distintas marcas.

- Los incentivos de cambio. La lealtad más fácil de romper es la fidelidad cognitiva mientras que la más difícil es el estado de acción. La fidelidad conativa se basa en niveles de resultado, de tipo funcional, estético o basado en el coste, y está sujeta a fallos en estas dimensiones. La fidelidad afectiva puede ser sensible a la insatisfacción al nivel cognitivo, lo que inducirá cambios actitudinales.

La fidelidad afectiva está sujeta al deterioro de su base cognitiva, lo que causa insatisfacción, y tiene efectos en la fortaleza de la actitud hacia la marca y en la fidelidad afectiva. Por tanto, aunque la satisfacción es la piedra angular de la lealtad, sobre todo al nivel afectivo, la insatisfacción es el talón de Aquiles de la lealtad.

2.3.2.4 Tipos de Fidelidad

Gounaris & Stathakopoulos (2004) definen cuatro tipos de fidelidad a la marca y estas son:

1. *Ausencia de fidelidad*: no existe la acción de compra ni vínculo alguno con la marca. En esta clasificación no hay influencias sociales que ejerzan presión sobre el sujeto.
2. *Fidelidad por deseo*: no existe al acto de compra, pero a diferencia del caso anterior, el individuo muestra un alto nivel de apego relativo a la

marca, así como una fuerte disposición positiva hacia la misma, la cual es desarrollada desde un ambiente social. El individuo llega a simpatizar con la marca, aumentando el lazo emocional, es decir la marca se vuelve una extensión de las propias percepciones y personalidad del consumidor. Es en este punto es donde el consumidor verdaderamente confía y está dispuesto a recomendar la marca a sus pares, amigos o parientes, aunque debido a razones que escapan del control del consumidor, la compra en sí, nunca ocurre.

3. *Fidelidad por inercia*: en este caso, el individuo compra la marca por hábito, conveniencia o por alguna otra razón que no es consecuencia del lazo emocional a la marca o un real motivo social. El consumidor puede elegir sistemáticamente una marca específica sobre otras marcas, pero esta elección es de bajo involucramiento emocional, baja inversión personal y nulo compromiso con la marca. Por lo tanto, esta es una relación muy frágil que puede ser terminada fácilmente con la aparición de un producto de la competencia que sea capaz de romper el patrón de conducta habitual del consumidor.
4. *Fidelidad Premium*: este tipo de lealtad se caracteriza por mostrar un alto grado de apego relativo a la marca, varias instancias de compra repetidas y parece ser altamente influenciada por la presión social. La Lealtad Premium además se caracteriza por el mayor grado de apego a la marca y en este caso el consumidor busca comprar la marca en particular, sorteando todo tipo de obstáculos y realizando variados sacrificios. Esta etapa es similar a la descrita por Oliver (1999) como Fidelidad Conductual, que implica un compromiso con la acción de recompra.

Los consumidores que muestran una fidelidad Premium están convencidos que la marca escogida es, de alguna forma, la mejor elección de compra. Esta convicción surge tanto de motivos personales como sociales. Variaciones en el precio de la marca pueden afectar la cantidad comprada de ésta, pero no

la marca escogida, pues estos consumidores son los que están realmente comprometidos con la marca.

En conclusión, la ausencia de fidelidad carece de las tres perspectivas de conceptualización de lealtad anteriormente mencionadas, es decir no existe una actitud hacia la marca, tampoco se lleva a cabo la acción de compra ni existen influencias sociales que apoyen a determinada marca. Por otra parte, la lealtad por deseo implica una actitud favorable hacia cierta marca, además de influencias sociales que ejercen presión sobre el individuo. La fidelidad por inercia, sólo incluye factores conductuales.

Por último, la fidelidad Premium contiene las tres perspectivas, es decir, involucra tanto actitudes favorables, como la acción de compra y existe un ejercicio de presión social inherente a este tipo de lealtad.

2.3.2.5 La Fidelidad y la Satisfacción

La satisfacción del cliente es considerada un antecedente clave del comportamiento de compra y la literatura de Marketing de fidelización. En general, se espera que la satisfacción tenga un impacto positivo sobre las intenciones y el comportamiento de compra. Sin embargo, la satisfacción y la lealtad deben ser analizadas debido a que la mayoría de los casos, incluso los clientes satisfechos tienden a desviarse.

Muchas investigaciones se han realizado en esta área y los resultados interesantes han salido favorables. Un estudio de la Oficina de Asuntos del Consumidor de los EE.UU. para el programa de investigación encontró que en los hogares con cualquier servicio, sólo el 54 % de los cuales se mantienen la lealtad a la marca, si sus problemas se resolvieron satisfactoriamente, además que el 65-85 % de los clientes que se fueron en realidad eran clientes muy satisfechos o satisfechos (Reichheld, 1996).

Una reciente meta-análisis de la investigación sobre la satisfacción del cliente ha encontrado que las satisfacciones representan menos del 25 % de variante para la compra repetida. Szymanski & Henard (2001) llegan a la conclusión de que existen otros factores, con excepción de la satisfacción del poder, afectando la fidelidad. Chandrasekaran, Rajendran, Chetty & Hanumanna (2007) afirmaron que la satisfacción es crucial para convertir una fidelidad en el cliente gratificante establecido.

2.3.2.6 Programas de Fidelización de Clientes

Marketing relacional une la lealtad del cliente, la satisfacción, la rentabilidad y mantener a los clientes. La satisfacción del cliente debe ser tenido en cuenta al elaborar los programas de fidelización de clientes.

2.3.3 Satisfacción del Cliente

Oliver (1997) afirmó que la satisfacción es la respuesta al cumplimiento de las necesidades del consumidor. Es un juicio que un producto o característica de servicio.

La satisfacción del cliente es la percepción del cliente de que un proveedor ha cumplido con sus expectativas totalmente, de manera eficiente y rápida. Esto puede referirse a los diferentes segmentos de negocio de la comercialización, la ingeniería, la fabricación, la finalización del proyecto a tiempo, calidad, respuesta a los clientes consultas/sugerencias/cartas, servicios posteriores a la instalación, los servicios, la manipulación, etc. La queja satisfacción del cliente es el resumen de la opinión del cliente sobre el proveedor.

Ya desde antes de la comercialización de servicios de post -instalación y gestión de las quejas, el cliente entra en contacto con los distintos departamentos y funciones de la organización del proveedor y la opinión de las marcas sobre el proveedor es la suma total de su experiencia y la

percepción que hace tiempo que entre en contacto con diferentes secciones de vendedor.

El cliente finalmente elige un proveedor que le ofrece más valor por su dinero y con cuyo producto se siente cómodo y satisfecho. Mayor es el nivel de satisfacción, mejor es el apego emocional y sentimental a la marca y más intensa es la relación entre el cliente y el vendedor. Con todos los productos y servicios, siempre hay posibilidades de que surjan problemas. ¿Qué hace que una empresa destaque del resto?, es la forma en que estos problemas se tratan. El cliente espera que cuando se realiza una solicitud de asistencia, será escuchado y los problemas se resolverán lo más rápido posible.

La satisfacción de los clientes es medida por su evaluación general del desempeño de un producto o servicio (Gustafsson & Michael, 2005), (Javalgi, Martin & Young, 2006).

El nivel de satisfacción de los clientes varía en función de la comparación. La expectativa anterior al uso y su desempeño actual (Anderson, 1993); (Lemon, White & Winer, 2002). El nivel de satisfacción de los consumidores puede cambiar por medio de nuevas informaciones adquiridas en las posteriores interacciones con los productos o servicios de las empresas (Mittal, Kumar & Tsiro, 1999)

Se ha constatado que un nivel más elevado de satisfacción de los clientes reporta impacto negativo en la pérdida de clientes (Gustafsson & Michael, 2005) y que la satisfacción de los clientes está directamente conectada con la rentabilidad de las empresas (Kim, Suh & Hwang, 2003).

La solución tecnológica CRM promete mejorar la satisfacción de los clientes porque auxilia a las empresas en responder de forma más rápida y efectiva a sus clientes y en gestionar sus reclamaciones (Jayachandram, Sharma, Kaufman & Raman, 2005).

Mithas, Sunil & Krishnan (2005) destacan tres principales aportaciones del CRM en el incremento de la satisfacción de los clientes.

- Adaptación de ofertas: Las ofertas según los gustos e intereses personales de los clientes hacen mejorar su percepción de calidad de los productos y servicios de la empresa, y en consecuencia mejoran los niveles de satisfacción de los clientes.
- Incremento de la confiabilidad en la experiencia de consumo: el CRM contribuye al procesamiento de las compras y pedidos de los clientes, y la gestión en tiempo real de sus cuentas.
- Gestión de la relación con clientes según su historial con la empresa: el CRM posibilita la gestión de los clientes basada en sus experiencias anteriores con los productos y servicios de la empresa.

Se ha constatado empíricamente que la tecnología CRM ayuda a la empresa a alcanzar resultados positivos con relación a la satisfacción de los clientes (Kim, Suh & Hwang, 2003).

Esta relación es mediada por el nivel de conocimiento del cliente, es decir, el desempeño de las aplicaciones CRM en la satisfacción de los clientes se canaliza mediante la recopilación y diseminación de información sobre sus clientes. Los resultados son aún mejores si ese conocimiento del cliente se extiende también a las empresas asociadas en la cadena de suministro (Mithas, Sunil, & Krishnan, 2005).

Finalmente, estos autores citados comentan que la inversión específica en la tecnología CRM tiene impacto en la satisfacción de los clientes superior al impacto proveniente de la inversión agregada en tecnologías de información.

2.3.4 Valor de Vida del Cliente (CLV)

El valor de vida del cliente (CLV) se define como la suma de los flujos de caja acumulados y descontados utilizando el costo medio ponderado del capital de un cliente durante toda su vida (tres años en la mayoría de los casos) con la empresa. El motivo por el período de tiempo tener tres años se debe a la vida del producto y a los ciclos de beneficio de la empresa (Gupta & Lehmann, 2005).

2.3.4.1 CLV y CRM

La cartera de clientes que confrontan las empresas y el entorno caracterizado por mercados maduros con productos de ciclos de vida cada vez más cortos, exige a las empresas mantener a los clientes fieles a la organización para poder sobrevivir, tratando que los clientes realicen el mayor número de operaciones posibles con la compañía (a través de la venta cruzada), y evitando que sean compartidos con otras entidades rivales (García, 2002).

Esto demanda un enfoque de gestión que no sólo implica centrarse en el conocimiento y valor del cliente para la toma de decisiones estratégicas de Marketing, sino que va mucho más allá. El CRM involucra una nueva visión de futuro de la gestión empresarial y de Marketing que está apuntando no sólo en comprender y conocer el valor del cliente con el objeto de mantener relaciones duraderas, sino que, además, se está orientando a optimizar cada uno de los aspectos que incrementan el valor del tiempo de vida del cliente (Customer Lifetime Value, CLV) basando su gestión en el concepto de cliente como un activo (Customer Asset, CA).

Por ende, se considera que el valor de la empresa en el largo plazo está determinado, en su mayor parte, por el valor de toda su cartera de clientes actuales y potenciales, cuya denominación anglosajona es Customer Equity (CE).

Bajo este escenario de gestión es lógico referirse al nuevo enfoque del CRM como la gestión del valor del cliente (Customer Value Management, CVM). El CVM presenta una mayor perspectiva de gestión de beneficios, con una clara orientación hacia el valor del cliente “customer value orientation”, fundamentada en la premisa de que los recursos son escasos y, por ende, deben ser cuidadosamente asignados a los clientes con mayor valor para la empresa, ya que son éstos los que dirigen el éxito del negocio.

El valor de vida del cliente (CLV) es el valor presente neto de los beneficios futuros que se reciban a partir de un determinado número de recién adquiridos o cliente existente durante un período determinado de años.

2.3.5 Calidad de Servicios

Como sugiere Lovelock (2003), el servicio es un acto o rendimiento ofrecido por una parte a otra. Con este precedente, los servicios son intangibles y pueden ser producidos por personas y/o máquinas. El servicio tiene cuatro características: intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad y efímero.

Con estas características de calidad de servicio es considerado como un concepto ambiguo y complejo para ser entendido, aplicado y controlado, ya que no contiene muchas cualidades tangibles. No existe un consenso aceptado en relación con una definición única de la calidad del servicio, sin embargo, la definición más común es el grado en el que el servicio cumpla con las expectativas y necesidades del cliente.

Kandampully (1998) refleja que un objetivo primordial de cualquier negocio, ya sea de manufactura o servicios, es lograr la supervivencia económica mediante el desarrollo y proporcionar ofertas que cumplan con las necesidades del cliente que pueden ser entendidos mediante el análisis de las evaluaciones de calidad de los clientes y de toma de decisiones en términos de criterios.

Takeuchi (1983) opinó que cada vez más la competencia y crecientes expectativas de los clientes plantean importantes retos a las organizaciones. En tanto que, Albrecht & Zemke (1985) observaron que los clientes han crecido muy serios sobre la calidad de los servicios que reciben.

Fisk (1993) señaló que la calidad del servicio es uno de los principales temas de investigación relacionados con los servicios. Swan & Combs (1976) explicaron que los consumidores tienden a comparar su experiencia de calidad con sus expectativas pre-consumo que constituye el paradigma anteriormente mencionado.

Tal comparación, ha dado lugar a reacciones emocionales basadas que forma la satisfacción o insatisfacción con los productos o servicios.

2.3.5.1 Calidad del Servicio y Fidelidad del Cliente

La fidelidad del cliente es influenciada por varios factores, la calidad de los servicios es el más importante. Una investigación del banco minorista mostró que la calidad de servicio se relaciona directa e indirectamente con la fidelidad de los clientes a través de la satisfacción (Bloemer, Ruyter & Peeters, 1998).

Además, la calidad del servicio está directamente relacionado con las intenciones de comportamiento, mientras que estos caminos indirectos son consistentemente significativa en todas las industrias y múltiples métodos (Cronin, Brady, & Hult, 2000). Implica que el servicio es importante en la fidelidad del cliente.

La retención de clientes es impulsada por la satisfacción del cliente, lo que significa que el comportamiento del cliente se ve influenciada positivamente por la calidad del servicio. Proporciona una base fáctica sólida para la importancia de la calidad de servicio en el comportamiento del cliente.

Parasuraman, Zeithaml, & Malhotra (2005) desarrollaron una nueva escala para medir la calidad del e- servicio, denominado ES- QUAL. En este artículo se llevó a cabo tres análisis de regresión múltiple en uno de los cuales los puntajes sumados en las cuatro dimensiones del e-core escala de calidad de servicio (ES- QUAL) fueron las variables independientes y la puntuación sumada a las intenciones de fidelidad de cinco elementos de medida sirve como la variable dependiente y obtuvieron los resultados que los factores representados la eficiencia y el cumplimiento con los efectos más fuertes, seguidos por los factores que representan la disponibilidad del sistema y luego de privacidad.

El servicio de recuperación de las compras en línea podría requerir el toque humano y también es importante la fidelidad del cliente.

2.3.6 Servicios de Alimentación

Antecedentes Históricos

En la antigua Roma existieron los thermopoliums algo así como un snack-bar o como las tabernas para público en general, donde servían un menú básico con vino para los huéspedes. En este país se adoraba a varios dioses, entre los que se encontraban Gastería (que significa gastronomía) Oinos, Dios del vino. A los hongos los llamaban “carne de los dioses”.

Era toda una ceremonia cuando se tenía algún invitado a comer, pues se desnudaban y comían con una bata blanca, supuestamente para que les luciera más elegante. Al regreso victorioso de Julio Cesar desde oriente, por primera vez, se dio a comer a 260000 personas en varias jornadas en las cuales se sirvieron 22000 mesas.

En 1785, Monsieeur Boulanger Carpentier abrió el primer establecimiento restaurantero en la calle de Poulies en París, donde sólo se admitía a gente selecta que fuese a comer. En tal institución servían en mesas de mármol, aves muy condimentadas, huevos y consomés. Boulanger hizo pintar en la

puerta: “Venid ad me ommis qui stomacho laboratis, ego restaurabo vos”, que significa Venid a mí los que sufrís del estómago, que yo os restauraré.

La palabra restaurante llegó a Estados Unidos en 1774, traída por el francés refugiado de la revolución Jean Baptiste Gilbert Paypalt; sin embargo, a pesar de haber formado un establecimiento de esta índole, el restaurante que generalmente se considera como el primero en Estados Unidos se estableció en la ciudad de Nueva York en 1826 llamado Delmonico's, con un menú sencillo que ofrecía vinos, pasteles de chocolate y helados; su fundador John Delmonico.

En 1832, Lorenzo Delmonico funda banquetes Delmonico's; este lugar brindaba el primer menú impreso en inglés y francés, el cual contenía 371 platillos para ordenar. En 1876 se instaló el primer servicio rápido con el nombre de Harvey Girls.

Este concepto fue adaptado por lo que ahora conocemos como de establecimientos de comida rápida Fast Food; actualmente su principal representante es la cadena restaurantera McDonald's.

El primer antecedente que se tiene en México data de 1525 cuando el ayuntamiento de la ciudad de México autorizó a Pedro Hernández Paniagua para que abriera en su casa un mesón, el primero de la nueva España, “donde pueda acoger a los que a él vinieren, les venda pan, vino, carne, y todas las cosas necesarias”.

2.3.6.1 Evolución de los Servicios de Alimentación

Órdenes religiosas: los registros muestran que las abadías y conventos se caracterizaron por tener grandes cocinas. La cocina de la abadía de Canterbury, por ejemplo, medía 135 m de diámetro. En ellos se atendía no solo a miembros de la orden, sino también a los numerosos peregrinos que acudían periódicamente (Scott, 1953).

Se sabe que los religiosos apreciaban la buena comida y tenían un concepto aceptable de lo que era bueno en lo que se refería a la alimentación. Así mismo, poseían rudimentarios procedimientos de contabilidad de costos.

Residencias de reyes y nobles: los castillos de la realeza solían albergar a numerosas personas de diferentes categorías. De allí que la organización de la alimentación mereciera un gran cuidado, a causa de la variedad de comidas que se ofrecían según el rango de cada grupo.

También se caracterizaban por llevar un control estricto de los costos, de los cuales el más conocido es el *Libro de la Casa Northumberland*. En el quedo consignado que, en dicha casa, donde residían más de 140 personas, se servían 10 desayunos diferentes, el mejor para el conde y su esposa y el más pobre para los empleados del aseo. Es de suponer que había categorías similares para las demás comidas.

Quizás es contraste mayor entre las cocinas de esa época y las modernas, era el total desconocimiento de las normas de higiene y saneamiento y el empleo de abundante mano de obra, a causa de su poco o ningún costo a la carencia de equipos (Scott, 1953).

Universidades: entre el siglo XII y la baja edad media, existían hospedajes en las universidades europeas, donde se daba alojamiento y comida a los estudiantes. En Oxford, Inglaterra, los señores ricos sostenían estas hospederías. Con el tiempo, el alojamiento y la alimentación de los estudiantes universitarios pasaron hacer manejados directamente por las universidades. Las universidades estadounidenses comenzaron con el mismo sistema, pero posteriormente, por el influjo de Alemania, que no incluía estos aspectos dentro de las responsabilidades de las universidades, dejó de usarse. Las universidades reconocieron, desde su inicio, la importancia de suministrar alimentos a los estudiantes (Spears & Valden, 1986).

Restaurantes escolares: los restaurantes escolares se originaron en la Revolución Industrial, cuando la raíz de la prohibición del trabajo de los niños

y la creciente preocupación por su educación, se hizo necesario motivar su asistencia a la escuela. Una de las tácticas empleadas fue suministrar almuerzos a bajo costo. En Francia, por ejemplo, se establecieron cantinas escolares en 1849; y en 1865 Víctor Hugo inicio la alimentación escolar en Inglaterra, proporcionándole almuerzos calientes a los niños pobres, en su propia casa, en Guernsey.

Esta corriente llego a América y ha tenido un desarrollo variable, de acuerdo con la importancia que le han asignado los diferentes países. En Estados Unidos, el restaurante escolar se considera una parte integral del programa escolar y es patrocinado por el gobierno. Al igual que las universidades, las escuelas de ese país tanto de primaria como de secundaria (high school), compiten entre sí por brindar a sus estudiantes una alimentación nutritiva, variada y apetitosa, dándole relación a los bajos recursos.

Hospitales: cuando surgieron los hospitales no se consideraba que tuvieran como una de sus funciones el suministro de la alimentación. Esta responsabilidad quedaba en manos de la familia, y en algunos países los familiares se trasladaban a vivir con el enfermo para prepararle sus comidas.

Con el avance de los conocimientos científicos acerca del tratamiento de las enfermedades y de la importancia del saneamiento, se adquirió conciencia acerca del papel de la alimentación en la terapia de recuperación de los enfermos. La consecuencia lógica fue la relación de los servicios de alimentación en los hospitales y las clínicas.

Hogares infantiles: con la creciente participación de la mujer en el mercado laboral, se vio la necesidad de crear instituciones donde albergar bebés y niños pre-escolares mientras sus madres trabajaban.

Ello llevo al surgimiento de los hogares infantiles que, en Colombia, se oficializaron como servicio público a raíz de la ley 67 de 1968, la cual creo el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, con los hogares infantiles como

uno de sus programas bandera. Para su sostenimiento las empresas deben aportar, mensualmente, el 2% del valor de su nómina.

Ancianatos: el aumento de la expectativa de vida y el cambio de las costumbres familiares en relación con la convivencia de los diferentes miembros de la misma se pasó de la familia extensa donde vivían varias generaciones juntas, a la familia nuclear compuesta por la pareja e hijos, hizo necesaria la creación de instituciones donde atender a los ancianos que por razón de su avanzada edad, enfermedades o soledad, requerían un sitio donde pudiese pasar el resto de su vida de una manera digna y agradable.

Restaurantes industriales: Los precursores de los restaurantes se pueden encontrar en las grandes obras de la antigüedad y en los talleres de aprendices de la edad media. Pero fue en Inglaterra, durante la revolución industrial, a fines del siglo XVIII por ley se obligó a los administradores a establecer horarios para la alimentación de los jóvenes trabajadores.

A comienzos del siglo XIX, Robert Owen dueño de un molino en New Lanark, cerca de Glasgow mejoró tanto las condiciones de trabajo de sus empleados, que instalo una cocina y un comedor donde se servía comida incluidas sus familias a un precio nominal. Por eso se lo conoce como el “padre de la alimentación industrial”.

A causa del surgimiento de grandes industrias cuya tecnología impide parar la producción durante las horas de las comidas, así como el crecimiento de las ciudades, que alejó las viviendas de los trabajadores de los sitios de trabajo, surgió la necesidad de un servicio de alimentación en sus instalaciones. En él se suministran una o varias comidas para el empleado, de acuerdo a su jornada laboral, a un precio que puede ser subsidiado o no.

Evolución de los servicios de alimentación comerciales: el surgimiento de este tipo de servicios de alimentación se vio influenciado por el deseo de viajar que ha tenido siempre el ser humano. La lentitud inicial de los viajes, por los rudimentarios sistemas de transporte, llevo a tener sitios para descansar y

comer a intervalos frecuentes. Las primeras posadas y tabernas no tenían punto de comparación con los servicios de alimentación modernos, pues se caracterizaban por su desaseo y comidas mal preparadas y servidas. El comienzo del concepto de restaurante se dio en Francia, con la instalación de cocinas para preparar *ragouts o estofados*.

Uno de los dueños de tales establecimientos, un señor de apellidos Boulanger, amplió la oferta de servicios, agregando un plato de carne con una salsa. Su negocio se bautizó con el nombre de restaurante, que viene del verbo francés *restaurer* y que significa “reparar”. Los servicios mencionados han contribuido al conocimiento de las comidas de diferentes regiones del país y de otros países, a tal punto que ya hay ciudades en las que se puede comer virtualmente lo que se desee, y proveniente de cualquier parte del mundo.

Así mismo dichos servicios han fomentado el conocimiento de culturas culinarias y han sido, también, un factor para la modificación de los hábitos y costumbres alimentarios de las comunidades, algunas veces en sentido positivo y en otras en sentido negativo, porque se abandonan las comidas típicas tradicionales para optar por un tipo de alimentación que se podría denominar “global”. Como ejemplo, se puede mencionar el alto consumo de hamburguesas, perros calientes y pizzas (Scott, 1953).

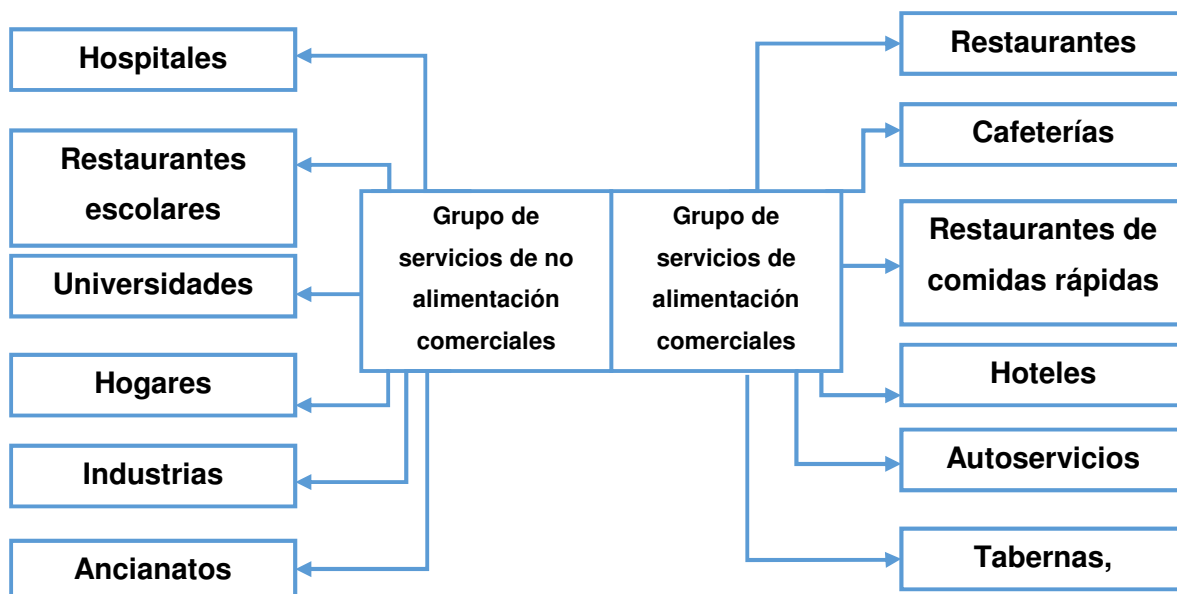


Figura 3: Principales tipos de servicios de alimentación

Fuente: (Dolly, 2007)

2.4 HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

2.4.1 Hipótesis general

La Estrategia CRM para Servicios de Alimentación de Mariscos influye de manera positiva en la Fidelidad de los Comensales de la Cadena de Restaurantes Brisa Marina de la ciudad de Riobamba-Ecuador.

2.4.2 Hipótesis específicas

1. La Estrategia CRM para Servicios de Alimentación de Mariscos influye de manera positiva en la dimensión Cognitiva de la Fidelidad de los Comensales de la Cadena de restaurantes Brisa Marina.

2. La Estrategia CRM para Servicios de Alimentación de Mariscos influye de manera positiva en la dimensión Afectiva de la Fidelidad de los Comensales de la Cadena de Restaurantes Brisa Marina.
3. La Estrategia CRM para Servicios de Alimentación de Mariscos influye de manera positiva en la dimensión Conativa de la Fidelidad de los Comensales de la Cadena de Restaurantes Brisa Marina.
4. La Estrategia CRM para Servicios de Alimentación de Mariscos influye de manera positiva en la dimensión Conductual de la Fidelidad de los Comensales de la Cadena de Restaurantes Brisa Marina.

2.5 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

- *Variable Independiente:* Estrategia CRM para Servicios de Alimentación de Mariscos

- *Variable Dependiente:* Fidelidad de los Comensales.
 - Fidelidad Conativa
 - Fidelidad Cognitiva
 - Fidelidad Afectiva
 - Fidelidad de Conductual

2.6 MATRIZ DE CONSISTENCIA

Cuadro 2. Matriz de Consistencia

	PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	METODOLOGÍA
GENERAL	¿En qué grado influye la Estrategia CRM para los Servicios de Alimentación de Mariscos en la Fidelidad de los comensales de la cadena de restaurantes Brisa Marina de la ciudad de Riobamba-Ecuador?	Establecer el grado de influencia CRM para servicios alimenticios de mariscos en la fidelidad de la cadena de restaurantes Brisa Marina de la ciudad de Riobamba Ecuador	Estrategia CRM para servicios de alimentación de mariscos influye de manera positiva en la Fidelidad de los comensales de restaurantes de la cadena Brisa Marina de la ciudad de Riobamba-Ecuador	Tipo de Investigación Es descriptiva , porque se hace un diagnóstico de las variables de estudio Es explicativa , porque se identifica las causas de los niveles de fidelidad de los comensales
ESPECÍFICAS	¿En qué grado influye la estrategia CRM para servicios de alimentación de Mariscos en la Dimensión Cognitiva de la fidelidad de los comensales de la cadena de Restaurantes Brisa Marina?	Establecer el grado de influencia de la estrategia CRM para servicios de alimentación de Mariscos en la dimensión Cognitiva de la Fidelidad de los comensales de la cadena de restaurantes Brisa Marina.	Estrategia CRM para servicios de alimentación de mariscos influye de manera positiva en la dimensión Cognitiva de la Fidelidad de los comensales de restaurantes de la cadena Brisa Marina	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN GO: O1----- X ----- O2 GO: Grupo Observación conformado los comensales de Brisa Marina O1: Diagnóstico Inicial de la Fidelidad de los Comensales de Brisa Marina X: Estrategia CRM para los servicios de Alimentación O2: Diagnóstico Final de la Fidelidad de los comensales de la cadena de Restaurantes Brisa Marina
	¿En qué grado influye la estrategia CRM para servicios de alimentación de Mariscos en la Dimensión Afectiva de la fidelidad de los comensales de la cadena de Restaurantes Brisa Marina?	Establecer el grado de influencia de la estrategia CRM para servicios de alimentación de Mariscos en la dimensión Afectiva de la Fidelidad de los comensales de la cadena de restaurantes Brisa Marina.	Estrategia CRM para servicios de alimentación de mariscos influye de manera positiva en la dimensión Afectiva de la Fidelidad de los comensales de restaurantes de la cadena Brisa Marina	Restaurantes Brisa Marina Población 1: clientes que usaron el servicio en mes de marzo del 2015 Población 2: la población está conformada por todos los clientes que usaron el servicio en mes de diciembre del 2015
	¿En qué grado influye la estrategia CRM para servicios de alimentación de Mariscos en la Dimensión Conativa de la fidelidad de los comensales de la cadena de Restaurantes Brisa Marina?	Establecer el grado de influencia de la estrategia CRM para servicios de alimentación de Mariscos en la dimensión Conativa de los comensales de la cadena de restaurantes Brisa Marina.	Estrategia CRM para servicios de alimentación de mariscos influye de manera positiva en la dimensión Conativa de la Fidelidad de los comensales de restaurantes de la cadena Brisa Marina	Restaurantes Brisa Marina Población 1: clientes que usaron el servicio en mes de marzo del 2015 Población 2: la población está conformada por todos los clientes que usaron el servicio en mes de diciembre del 2015

Fuente. Elaboración propia del autor

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El tipo y diseño de la investigación utilizada en el presente trabajo investigativo se muestra a continuación:

3.1.1 Tipo de investigación

Según Hernández (2010) el tipo de investigación es descriptiva, Cegarra (2004) menciona la investigación tecnológica, también denominada desarrollo, tiene por finalidad la invención de artefactos o de procesos con el objeto de ofrecerlos al mercado y obtener un beneficio económico, la investigación tecnológica es esencialmente experimental, puede quedar englobada en el apartado: Obtención de nuevos productos, Configuración de procesos Obtención de nuevos artefactos.

1. Es descriptiva, porque se hace un diagnóstico de las variables de estudio.
2. Es explicativa, porque se identifica las causas de los niveles de la fidelidad de los comensales.
3. Es propositiva, porque se plantea una estrategia de CRM adaptada a sector de los servicios de alimentación.

3.1.2 *Diseño de investigación*

El diseño de investigación es pre-experimental pues se aplicó un pre test para diagnosticar el nivel de fidelidad.

GO: O1 ----- X ----- O2

GO: Grupo Observación conformado los comensales de la cadena de restaurantes de Brisa Marina.

O1: Diagnóstico inicial de la fidelidad de los comensales.

X: Estrategia CRM para servicios de alimentación de mariscos

O2: Diagnóstico intermedio de la fidelidad de los comensales.

La metodología a utilizar será el IDIP que es:

- 1 **Identificar:** en esta etapa recopila la mayor cantidad de información posible de los clientes a través de los diferentes canales de comunicación.
- 2 **Diferenciar:** con la información del cliente se arman diferentes grupos de clientes definiendo el perfil del cliente.
- 3 **Interactuar:** en esta etapa se interactúa con el cliente de acuerdo a su perfil.
- 4 **Personalizar:** finalmente en esta etapa se le da un trato personalizado al cliente.

3.2 UNIDAD DE ANÁLISIS

El presente estudio tiene como unidad de análisis a los clientes que acuden a la Cadena Restaurantes Brisa Marina de la ciudad de Riobamba -Ecuador de

tal forma que reúnan las condiciones para evaluar dicho servicio y luego realizar un diagnóstico de su grado de fidelidad.

Puesto que la unidad de análisis es el cliente que puede venir una vez a la semana o una vez al mes o una vez al año. Lo importante es conocer el grado de fidelidad de los comensales con respecto al restaurante después del servicio.

3.3 POBLACIÓN DE ESTUDIO

La población de estudio está conformada por todos los clientes que por lo menos han consumido una vez al mes en uno de los Restaurantes de la Cadena Brisa Marina de la ciudad de Riobamba – Ecuador.

3.4 TAMAÑO DE MUESTRA

La técnica de muestreo será por conveniencia ya que existen comensales que no disponen de tiempo para responder el cuestionario.

Hasta la fecha no se ha hecho una investigación en esta cadena de restaurantes y tampoco se ha realizado un plan piloto, por lo tanto, no hay un antecedente para definir el porcentaje de la representatividad de la muestra; es decir, no hay un antecedente para definir el valor de p .

En consecuencia, se va a elegir el valor de p con una representatividad de 0.5 y por defecto el valor de q sería también 0.5 que normalmente se utiliza cuando no hay antecedentes.

Para el tamaño de muestra se utilizó la fórmula de:

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{i^2(N-1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}$$

Dónde:

n= Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población

Z_{∞} = 1.96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)

p= proporción esperada (en este caso 0.5)

q= 1-p (en este caso 1-0,5 =0.5)

i= error (10%)

Para calcular la población se considera los 30 días del mes en que se va a levantar la información. En promedio cada día se atiende a 114 clientes motivo por el cual la población estaría conformado por 3,420 clientes.

$$N = 30(\text{días}) * 114 (\text{clientes}) = 3,420$$

$$n = ?$$

$$p = 0.5$$

$$q = 1 - 0.5 = 0.5$$

$$i = 0.1$$

$$Z_{\infty} = 1.96$$

$$n = \frac{(1.96)^2 * 3,420 * 0.5 * 0.5}{(0.05)^2 * (3,420 - 1) + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 345$$

Entonces, el tamaño de la muestra será de 345 comensales.

3.5 SELECCIÓN DE MUESTRA

La técnica de muestreo será aleatoria simple, es decir, se elegirá dos periodos del año para evaluar la fidelidad del cliente luego de haber recibido el servicio. Los periodos de evaluación serán el mes de marzo y diciembre.

Para armar la muestra se considerarán los siguientes criterios:

- Criterios de inclusión: Todos los comensales que acuden a los servicios de alimentación de los restaurantes Brisa Marina.
- Criterios de exclusión:
 - No se considera a los comensales que no solicitan ningún tipo de servicio de alimentación.
 - Si un comensal ya ha evaluado en el mes y vuelve a venir el mismo mes, no se incluye en la muestra puesto que ya hizo su evaluación. Es decir, un comensal puede hacer su evaluación solo una vez por mes.
 - Criterios de eliminación: A los usuarios que han sufrido algún accidente o malestar por factores no controlables.

3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

- a) Entrevista: Para el diseño y adaptación de la estrategia se utilizó una serie de entrevistas a los directivos, al personal de la cadena de restaurantes y a los clientes con la técnica de grupos enfocados.
- b) Encuesta: se recopiló la información con la técnica de la encuesta; es decir se entregó por 5 minutos la encuesta a los comensales para que puedan responder su verdad en la encuesta y luego se procedió a recoger.

Los instrumentos que se utilizaron para recopilar la información de la presente investigación son los siguientes:

- Cuestionario de fidelidad
- Ficha de desempeño de los restaurantes.
- Guía de entrevistas

3.7 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Para el procesamiento de la información se procedió de la siguiente manera:

1. Enumeración de encuestas: al grupo de encuestas realizadas se le dio un número para su respectiva validación para digitar la información al paquete estadístico.
2. Preparación de plantilla: se utilizó el software estadístico SPSS 20.0 para definir los indicadores de la encuesta de acuerdo a su naturaleza.
3. Digitación de encuestas: Luego, de acuerdo al número de cada encuesta, se procedió a registrar la información de acuerdo a los valores definidos en la matriz de operacionalización de variables.
4. Contratación de hipótesis: Para el análisis y la interpretación de los datos se utilizó estadística descriptiva para explicar los niveles de la lealtad de los clientes y para la contratación de la hipótesis se utilizó la técnica estadística Mann-Whitney para muestras independientes para ver las diferencias entre el pre-test y pos test. Dentro de esta técnica existen dos tipos para muestras relacionadas y no relacionadas. en esta investigación se trabajó con el tipo para muestras no relacionadas ya que no se sabe si en el pos test vendrá el cliente a consumir.

3.8 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Escala	Procesamiento
Dependiente Fidelidad de los comensales	La fidelidad de servicio es el grado en el cual un cliente exhibe un comportamiento de compra repetido hacia un proveedor de servicio, posee una disposición actitudinal positiva hacia el proveedor, y considera el uso solamente de este proveedor cuando necesita de este servicio	Cognitivo Conativo Afectivo Conductual	<ol style="list-style-type: none"> 1. Confianza 2. Variedad de menús 3. Recordación 4. Dirección 5. Promociones <ol style="list-style-type: none"> 1. Recomendación 2. Volverá 3. Habla bien <ol style="list-style-type: none"> 1. Preferencia 2. Satisfacción 3. Único 4. Primera Opción <ol style="list-style-type: none"> 1. Frecuencia 2. Probabilidad de volver 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No conozco 2. Conozco 25% 3. Conozco 50% 4. Conozco 75% 5. Conozco 100% <ol style="list-style-type: none"> 5. Definitivamente si 4. Probablemente si 3. Tal vez si 2. Probablemente no 1. Definitivamente no <ol style="list-style-type: none"> 5. Muy satisfecho 4. Satisfecho 3. Indiferente 2. Insatisfecho 1. Muy insatisfecho <ol style="list-style-type: none"> 1. Primera vez 2. Una vez x mes 3. De 2-3 veces x semana 4. Diario 	Para calcular el grado de lealtad de los comensales se realizó la suma de cada indicador por dimensión y luego la suma por dimensiones. De la puntuación total se planteó la escala de fidelidad

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1 FIABILIDAD DE LA ENCUESTA

Se determinó la fiabilidad de la encuesta mediante la prueba estadística del Alfa de Cronbrach la misma que se aplicó a una encuesta piloto de 30 clientes de la Cadena de Restaurantes Brisa Marina de la ciudad de Riobamba. y se obtuvo los siguientes resultados como lo muestra el cuadro 3.

Cuadro 3. Resultados del Alfa de Cronbrach

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbrach	N de elementos
0,792	18

Fuente. Elaboración propia del autor

Para (Oviedo & Campo, 2005) el valor del alfa de Cronbrach entre un rango de 0,70 y 0,90 indica una buena consistencia interna entre los ítems analizados, se obtuvo un resultado del alfa de Cronbrach del 0,79 o el 79,20% lo que significa que la encuesta tiene una buena consistencia.

4.1.1. Validación del instrumento y diagramas estructurales

4.1.1.1. Validación del instrumento

La técnica que se utilizó fue la encuesta y el instrumento un formulario auto

administrado, (Anexo No. 1), el mismo que se validó a través de la técnica de Validación por Expertos, tomando en cuenta a 7 expertos que conocen sobre procesos de atención al cliente en restaurantes (Anexo No. 2).

Para la validación del instrumento además de aplico el Método del Coeficiente Alfa de Cronbrach cuyo resultado es de 0,792 para el cuestionario dirigido a los Comensales de la Cadena de Restaurantes Brisa Marina de la ciudad de Riobamba - Ecuador, con lo cual resulta confiable utilizar este instrumento para el presente estudio.

El cuestionario aplicado para determinar la fidelidad de los comensales de la Cadena de Restaurantes Brisa Marina de la ciudad de Riobamba - Ecuador, está compuesto por 18 ítems, distribuidos en cinco escalas, presenta unos niveles de fiabilidad aceptables, oscilando el coeficiente Alfa de Cronbrach entre 0,43 y 0,91 para las diferentes escalas.

4.1.1.2. Diagrama Estructural de la Estrategia CRM

El diagrama estructural de la Estrategia CRM se presenta las dimensiones analizadas en la investigación, la que se puede observar a continuación:

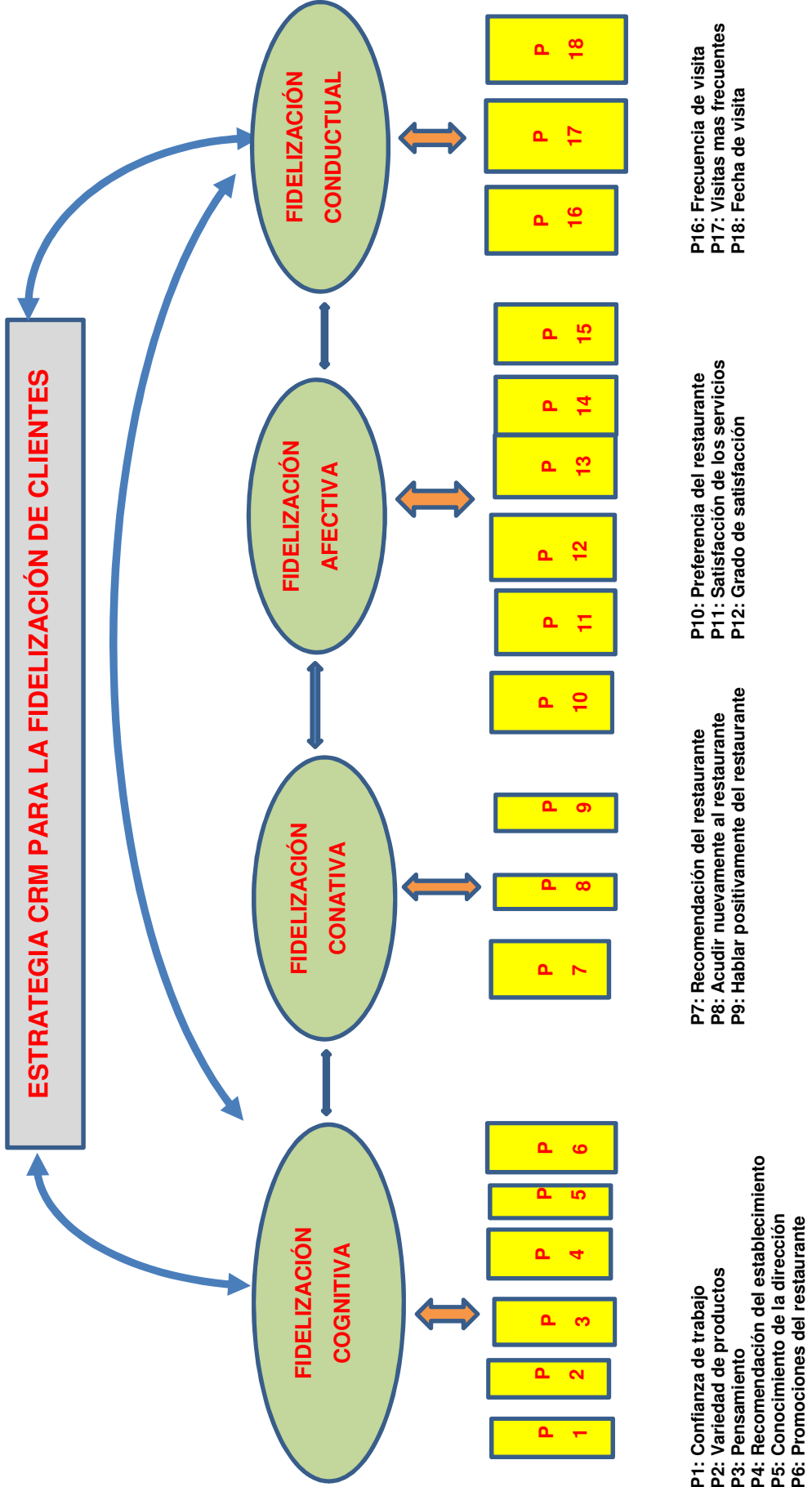


Figura 4. Diagrama Estructural de Comportamiento Organizacional
Fuente: Investigación propia

4.2. DETERMINACIÓN DE LA VALIDEZ DEL INSTRUMENTO DE LA ENCUESTA

La validez del instrumento sirve para medir si las preguntas tienen relación con las dimensiones de estudio en este caso tenemos las dimensiones de la fidelidad cognitiva, conativa, afectiva y conductual

Para determinar si el instrumento es válido se utilizó el análisis factorial utilizando prueba estadística KMO y la prueba de esfericidad de Barlett, un instrumento es válido si el resultado de KMO es mayor 0,5 y el nivel de significancia p-valor es menor al nivel de error o alfa de 0,05 se dice que existe una correlación entre las variables de estudio.

4.2.1 Análisis factorial para la variable Cognitiva

En el cuadro 4 se muestra el análisis factorial de la variable Cognitiva y se obtuvo los siguientes resultados.

Cuadro 4. Prueba KMO y Esfericidad de Barlett para la variable Cognitiva

Prueba de KMO y Bartlett	
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo	0,861
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado
	Gl
	Sig.
	896,176
	15
	0,000

Fuente. Elaboración propia del autor

El cuadro 4 muestra el valor de la prueba de Kaiser – Meyer – Olkin o KMO para la presente investigación para la variable Cognitiva fue de 0,86 que es mayor al valor de 0,5; y el valor de la prueba de esfericidad de Barlett cuyo nivel de significancia o p-valor es igual a 0,00 que es menor al nivel alfa de

0,05 se concluye que los ítems o preguntas de la variable cognitiva son homogéneos y se agrupan en la variable cognitiva.

En el cuadro 5 se muestra las comunalidades de las preguntas de la variable cognitiva.

Cuadro 5. Comunalidades de la variable Cognitiva

Comunalidades		
	Inicial	Extracción
El Restaurante Brisa Marina es una marca de confianza	1,000	0,474
Conoce Usted la variedad de platos que se ofrecen en los Restaurantes Brisa Marina	1,000	0,503
Cuando se trata de comida Marina lo primero que se le viene a la mente son los Restaurantes Brisa Marina	1,000	0,469
Cuando le piden que recomiende un restaurante el primero que se acuerda es Brisa Marina	1,000	0,469
Conoce la dirección exacta o alguna referencia de restaurantes Brisa Marina	1,000	0,482
Conoce Usted de las promociones que ofrece los restaurantes Brisa Marina	1,000	0,497

Método de extracción: análisis de componentes principales.
Fuente. Elaboración propia del autor

Los valores de las comunalidades representan como aporta cada pregunta a la variable de estudio, cada uno de los valores obtenidos de las preguntas de la variable Cognitiva tienen un valor superior al valor de 0,4 por lo tanto las preguntas son homogéneas y son válidas.

Los valores para la pregunta 1 es de 0,47; para la pregunta 2 es de 0,50 es el valor que más aporta; para la pregunta 3 es de 0,47; la pregunta 4 aporta 0,47 es la pregunta que menos aporta a la variable Cognitiva igual que la pregunta 3; la pregunta 5 aporta 0,48 y la pregunta 6 aporta con 0,50. Se concluye que las preguntas de la Variable cognitiva tienen validez

4.2.2 Análisis factorial para la variable Conativa

En el cuadro 6 se muestra el análisis factorial de la variable Conativa y se obtuvo los siguientes resultados.

Cuadro 6. Prueba KMO y Esfericidad de Barlett para la variable Conativa

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,636
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	104,216
	gl	6
	Sig.	0,000

Fuente. Elaboración propia del autor

El cuadro 6 muestra el valor de la prueba de Kaiser – Meyer – Olkin o KMO para la presente investigación para la variable Conativa fue de 0,64 que es mayor al valor de 0,5; y el valor de la prueba de esfericidad de Barlett cuyo nivel de significancia o p-valor es igual a 0,00 que es menor al nivel alfa de 0,05 se concluye que los ítems o preguntas de la variable conativa son homogéneos y se agrupan en la variable conativa.

En el cuadro 7 se muestra las comunalidades de las preguntas de la variable conativa.

Cuadro 7. Comunalidades de la variable Conativa

Comunalidades		
	Inicial	Extracción
Recomendaría Usted los Restaurantes Brisa Marina	1,000	,411
Piensa acudir de nuevo a los Restaurantes	1,000	,427
Esta dispuesto a hablar de forma positiva sobre este restaurante a otras personas	1,000	,439
Considera el servicio bueno	1,000	,440

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Fuente. Elaboración propia del autor

Los valores de las comunalidades representan como aporta cada pregunta a la variable de estudio, cada uno de los valores obtenidos de las preguntas de

la variable conativa tienen un valor superior al valor de 0,4 por lo tanto las preguntas son homogéneas y son válidas.

Los valores para la pregunta 1 es de 0,41 es la que menos aporta a la variable conativa; para la pregunta 2 es de 0,43; para la pregunta 3 es de 0,44; la pregunta 4 aporta 0,44 es la pregunta que más aporta a la variable conativa igual que la pregunta 3. Se concluye que las preguntas de la Variable cognitiva tienen validez

4.2.3 Análisis factorial para la variable Afectiva

En el cuadro 8 se muestra el análisis factorial de la variable Afectiva y se obtuvo los siguientes resultados.

Cuadro 8. Prueba KMO y Esfericidad de Bartlett para la variable Afectiva

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,850
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	816,967
	gl	15
	Sig.	,000

Fuente. Elaboración propia del autor

El cuadro 8 muestra el valor de la prueba de Kaiser – Meyer – Olkin o KMO para la presente investigación para la variable Afectiva fue de 0,85 que es mayor al valor de 0,5; y el valor de la prueba de esfericidad de Bartlett cuyo nivel de significancia o p-valor es igual a 0,00 que es menor al nivel alfa de 0,05 se concluye que los ítems o preguntas de la variable afectiva son homogéneos y se agrupan en la variable afectiva.

En el cuadro 9 se muestra las comunalidades de las preguntas de la variable afectiva.

Cuadro 9. Comunalidades de la variable Afectiva

Comunalidades		
	Inicial	Extracción
Considera que los restaurantes Brisa Marina son sus preferidos	1,000	,461
Está satisfecho con nuestros servicios	1,000	,456
Cuál es el grado de satisfacción general con el restaurante Brisa Marina	1,000	,416
Comparado con otros Restaurantes está satisfecho con los restaurantes Brisa Marina	1,000	,505
A pesar de existir una gama de restaurantes yo siempre me decido por Brisa Marina	1,000	,464
Considera a Brisa Marina la primera opción de compra	1,000	,489

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Fuente. Elaboración propia del autor

Los valores de las comunalidades representan como aporta cada pregunta a la variable de estudio, cada uno de los valores obtenidos de las preguntas de la variable afectiva tienen un valor superior al valor de 0,4 por lo tanto las preguntas son homogéneas y son válidas.

Los valores para la pregunta 1 es de 0,46; para la pregunta 2 es de 0,46; para la pregunta 3 es de 0,42 es la que menos aporta a la variable afectiva; la pregunta 4 aporta 0,51 es la pregunta que más aporta a la variable afectiva; la pregunta 5 aporta con 0,46 y la pregunta 6 aporta con 0,49. Se concluye que las preguntas de la Variable afectiva tienen validez

4.2.4 Análisis factorial para la variable conductual

En el cuadro 10 se muestra el análisis factorial de la variable conativa y se obtuvo los siguientes resultados.

Cuadro 10. Prueba KMO y Esfericidad de Barlett para la variable Conductual

Prueba de KMO y Bartlett	
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo	,747
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado
	gl
	Sig.
	6
	,000

Fuente. Elaboración propia del autor

El cuadro 10 muestra el valor de la prueba de Kaiser – Meyer – Olkin o KMO para la presente investigación para la variable conductual fue de 0,75 que es mayor al valor de 0,5; y el valor de la prueba de esfericidad de Barlett cuyo nivel de significancia o p-valor es igual a 0,00 que es menor al nivel alfa de 0,05 se concluye que los ítems o preguntas de la variable conductual son homogéneos y se agrupan en la variable conductual.

En el cuadro 11 se muestra las comunalidades de las preguntas de la variable conductual.

Cuadro 11. Comunalidades de la variable Conductual

Comunalidades		
	Inicial	Extracción
Con que frecuencia visita el restaurante Brisa Marina	1,000	,494
Basándose en su experiencia visitará Brisa Marina más frecuentemente	1,000	,515
Cuando suele venir a Brisa Marina: para el desayuno	1,000	,551
Cuando suele venir a Brisa Marina: para el almuerzo	1,000	,523

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Fuente. Elaboración propia del autor

Los valores de las comunalidades representan como aporta cada pregunta a la variable de estudio, cada uno de los valores obtenidos de las preguntas de la variable conductual tienen un valor superior al valor de 0,4 por lo tanto las preguntas son homogéneas y son válidas.

Los valores para la pregunta 1 es de 0,49 es la que menos aporta a la variable conductual; para la pregunta 2 es de 0,52; para la pregunta 3 es de 0,55 es la que más aporta a la variable conductual; la pregunta 4 aporta 0,52. Se concluye que las preguntas de la Variable conductual tienen validez

4.2.5 Análisis factorial para la variable fidelidad

En el cuadro 12 se muestra el análisis factorial de la variable Fidelidad y se obtuvo los siguientes resultados.

Cuadro 12. Prueba KMO y Esfericidad de Barlett para la variable Fidelidad

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0,969
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	3993,901
	Gl	190
	Sig.	0,000

Fuente. Elaboración propia del autor

El cuadro 12 muestra el valor de la prueba de Kaiser – Meyer – Olkin o KMO para la presente investigación para la variable fidelidad fue de 0,97 que es mayor al valor de 0,5; y el valor de la prueba de esfericidad de Barlett cuyo nivel de significancia o p-valor es igual a 0,00 que es menor al nivel alfa de 0,05 se concluye que los ítems o preguntas de la variable fidelidad son homogéneos y se agrupan en la variable fidelidad.

En el cuadro 13 se muestra las comunalidades de las preguntas de la variable fidelidad.

Cuadro 13. Comunalidades de la variable Fidelidad

Comunalidades		
	Inicial	Extracción
El Restaurante Brisa Marina es una marca de confianza	1,000	0,407
Conoce Usted la variedad de platos que se ofrecen en los Restaurantes Brisa Marina	1,000	0,451
Cuando se trata de comida Marina lo primero que se le viene a la mente son los Restaurantes Brisa Marina	1,000	0,475
Cuando le piden que recomiende un restaurante el primero que se acuerda es Brisa Marina	1,000	0,496
Conoce la dirección exacta o alguna referencia de restaurantes Brisa Marina	1,000	0,410
Conoce Usted de las promociones que ofrece los restaurantes Brisa Marina	1,000	0,424
Recomendaría Usted los Restaurantes Brisa Marina	1,000	0,542
Piensa acudir de nuevo a los Restaurantes	1,000	0,470
Esta dispuesto a hablar de forma positiva sobre este restaurante a otras personas	1,000	0,518
Considera el servicio bueno	1,000	0,594
Considera que los restaurantes Brisa Marina son sus preferidos	1,000	0,485
Está satisfecho con nuestros servicios	1,000	0,493
Cuál es el grado de satisfacción general con el restaurante Brisa Marina	1,000	0,457
Comparado con otros Restaurantes está satisfecho con los restaurantes Brisa Marina	1,000	0,427
A pesar de existir una gama de restaurantes yo siempre me decido por Brisa Marina	1,000	0,492
Considera a Brisa Marina la primera opción de compra	1,000	0,420
Con que frecuencia visita el restaurante Brisa Marina	1,000	0,496
Basándose en su experiencia visitará Brisa Marina más frecuentemente	1,000	0,492
Cuando suele venir a Brisa Marina para el desayuno	1,000	0,421
Cuando suele venir a Brisa Marina para el almuerzo	1,000	0,588

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Fuente. Elaboración propia del autor

Los valores de las comunalidades representan como aporta cada pregunta a la variable de estudio, cada uno de los valores obtenidos de las preguntas de la variable fidelidad tienen un valor superior al valor de 0,4 por lo tanto las preguntas son homogéneas y son válidas. Los valores para la pregunta 9 es

de 0,59 es la que más aporta a la variable fidelidad; la pregunta 5 es de 0,41 es la que menos aporta a la variable fidelidad. Se concluye que las preguntas de la Variable fidelidad tienen validez

4.3 DESCRIPCIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN DE ESTUDIO

La población de estudio en estuvo conformada por todos los comensales que han consumido en los restaurantes de la Ciudad de Riobamba-Ecuador en los meses de agosto y septiembre para el cual se trabajó con una muestra representativa de 345 comensales. En el cuadro 14 se muestra la frecuencia de los comensales según la edad de los clientes

Cuadro 14. Distribución de frecuencia de los comensales según la edad

Edad de los Clientes		
	Frecuencia	Porcentaje
18 - 28 Años	89	25,8
29 -38 Años	54	15,7
39 - 48 Años	70	20,3
49 - 58 Años	50	14,5
59 - 70 Años	82	23,8
Total	345	100,0

Fuente. Elaboración propia del autor

En el cuadro 14 se presenta la distribución de frecuencia de los comensales según la edad y se puede observar que el 25,8% de los comensales tienen una edad entre 18 y 28 años; 23,80% de los comensales tienen una edad entre 59 y 70 años; 39 y 48 años representan el 20, 3%, el 15,70% tiene una edad entre 29 a 38 años, el 14,5% tienen una edad entre 49 a 58 años.

De aquí se deduce que la mayoría de los comensales que vienen al restaurante tienen una edad que está entre 18 a 58 años de edad que representan el 76,20%.

En el cuadro 15 se muestra la frecuencia de los comensales según el nivel de instrucción.

Cuadro 15. Distribución de frecuencia de los comensales según el nivel de instrucción

Nivel de Instrucción	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	43	12,50%
Secundaria	98	28,30%
Universidad	146	42,30%
Posgrado	24	7,20%
Otros	34	10,00%
Total	345	100%

Fuente. Elaboración propia del autor

En el cuadro 15 se presenta la distribución de frecuencia de los comensales según el nivel de instrucción. En el cuadro se observa que el 42,30% tienen estudios de universidad, el 28,30% tienen estudios de secundaria, el 12,5% tienen estudios de primaria y solo el 7,2% tienen estudios de posgrado. De aquí deducimos que en su mayoría de los comensales tienen estudios de universidad o secundaria.

En el cuadro 16 se muestra la frecuencia de los comensales según el estado civil.

Cuadro 16. Distribución de frecuencia de los comensales según el estado civil

Estado Civil	Frecuencia	Porcentaje
Soltero	88	25,50%
Casado	132	38,40%
Divorciado	36	10,30%
Viudo	33	9,60%
Conviviente	56	16,20%
Total	345	100%

Fuente. Elaboración propia del autor

En el cuadro 16 se presenta la distribución de frecuencia de los comensales según el estado civil. En el cuadro se observa que el 38,40% de los comensales su estado civil es casado, el 25,5% de los comensales son solteros, el 10,30% son divorciados, el 16,20 son convivientes y solo el 9.60% de los comensales son viudos. En el cuadro 17 se muestra la frecuencia de los comensales según la frecuencia de visita

Cuadro 17. Distribución de frecuencia de los comensales según la frecuencia de visita

Frecuencia de Visita	Frecuencia	Porcentaje
Ocasional	125	36,20%
1 a 3 veces al año	80	23,10%
Cada mes	103	29,70%
1 a 2 veces por semana	35	10,2%
Diario	2	0,5%
Total	345	100%

Fuente. Elaboración propia del autor

En el cuadro 17 el 36,20% de los encuestados manifiestan que la frecuencia de visita a los restaurantes Brisa Marina es ocasional, el 29,70% manifiesta que visita algún restaurante de Brisa Marina una vez al mes y el 23,10% lo visita de 1 a 3 veces al año.

En el cuadro 18 se muestra la frecuencia de los comensales según el motivo de la visita

Cuadro 18. Distribución de frecuencia de los comensales según el motivo de la visita al restaurante

Motivo de Visita	Frecuencia	Porcentaje
Ocasional	114	33,20%
Experiencia Familiar	67	19,50%
Cumpleaños	18	5,20%
Experiencia de Pareja	124	35,80%
Experiencia de Amigos	22	6,40%
Total	345	100%

Fuente. Elaboración propia del autor

En el cuadro 18 se presenta la distribución de frecuencia de los comensales según el motivo de la visita al restaurante. Y, se observa que el 35,80% de los comensales vienen al restaurante por motivos de tener una experiencia en pareja, el 33,20% de los comensales vienen de manera ocasional, el 19,50% de los comensales vienen por tener una experiencia familiar, el 6,40% vienen por tener una experiencia con los amigos y solo el 5,20% de los comensales vienen por motivos de cumpleaños.

De os resultados se puede deducir que la mayoría de los comensales vienen por motivos de tener una experiencia en pareja el cual es necesario considerarlo como un segmento para brindar servicios diferenciados.

Cuadro 19. Distribución de frecuencia de los comensales según el canal de contacto

Canal de Contacto	Frecuencia	Porcentaje
Internet	127	36,70%
Familiar	74	21,50%
Amigo	54	15,80%
Radio	19	5,50%
Visitas Anteriores	71	20,50%
Total	345	100%

Fuente. Elaboración propia del autor

En el cuadro 19 se presenta la distribución de frecuencia de los comensales según el canal de contacto. Y se observa que el 36,70% de los comensales se ha enterado del restaurante por medio del canal de internet, el 21% por medio de un familiar, el 15,80 se enteró por medio de un amigo, el 5,5% por medio de la radio y el 20,5% por visitas anteriores.

De aquí se deduce que los canales más efectivos para incrementar en clientes es el internet, luego los familiares que es por recomendación y solo existe un 20.5% de clientes que vuelven a los restaurantes.

4.4 RESULTADOS DEL PRE-TEST DE LA FIDELIDAD DE LOS COMENSALES

A continuación, se presenta los resultados obtenidos en el pre test de las variables de estudio de la fidelidad.

4.4.1 Descripción de los niveles de la fidelidad cognitiva

En el cuadro 20 se muestra la descripción de los niveles de la fidelidad cognitiva antes de aplicar la estrategia.

Cuadro 20. Descripción de los niveles de la fidelidad cognitiva antes de aplicar la estrategia CRM.

Lealtad Cognitiva	Pre- Test	
	Frecuencia	Porcentaje
No Conoce	131	37,97%
Conocimiento Bajo	210	60,87%
Conocimiento Promedio	4	1,16%
Conocimiento Alto	0	0,00%
Posicionado	0	0,00%
Total	345	100%

Fuente. Elaboración propia del autor

En el cuadro 20 se presenta la descripción de los niveles de la fidelidad cognitiva antes de aplicar la estrategia CRM. Se observa que el 37,97% de los comensales no tenían conocimiento de la variedad, ubicación y promociones del restaurante, el 60,87% tenían un conocimiento bajo, y solo el 1,16% tienen un conocimiento promedio.

En el cuadro 21 se muestra el estadístico de forma y de posición de los resultados del pre test de la variable Cognitiva

Cuadro 21. Estadístico de forma y de posición en el pre Test de la variable Cognitiva

Estadísticos		
Pre test variable Cognitiva		
N	Válido	345
	Perdidos	0
Media		12,19
Mediana		12,00
Moda		12
Desviación estándar		2,003
Varianza		4,014
Asimetría		,092
Error estándar de asimetría		,131
Curtosis		-,313
Error estándar de curtosis		,262
Suma		4205
Percentiles	25	11,00
	50	12,00
	75	14,00

Fuente. Elaboración propia del autor

De los estadísticos de posición está la Media cuyo valor en el Pre-Test es de un valor total 12,19 lo que significa que la media de los comensales tiene un conocimiento bajo de la variable cognitiva es decir conocen los servicios de los restaurantes Brisa Marina. Los valores de la mediana en el Pre-test son de 12,00 que indica que la mayoría de los encuestados tienen un conocimiento

bajo de los servicios que oferta la Cadena de Restaurantes Brisa Marina de la ciudad de Riobamba Ecuador.

Los valores de la Moda tenemos en el Pre-Test de 12 que significa que la mayoría de los encuestados consideran bajo el conocimiento de los servicios la Cadena de Restaurantes Brisa Marina de la ciudad de Riobamba Ecuador.

Para los estadísticos de forma tenemos la Asimetría, estos valores en el Pre-test son de 0,09 este valor es mayor a cero por lo tanto tenemos una Asimetría positiva tiene una cola derecha.

Por último, tenemos la Curtosis dentro de las medidas estadísticas de forma, que mide como se reparten las frecuencias relativas de los datos entre el centro y los extremos, mide si los valores se concentran más o menos frecuentemente en torno a la Media, cuyos valores son en el Pre test es de -0,31 tenemos una Curtosis Planicúrtica

4.4.2 Descripción de los niveles de la fidelidad conativa

En el cuadro 22 se muestra los niveles de la fidelidad conativa en el pre test

Cuadro 22. Descripción de los niveles de la fidelidad conativa antes de aplicar la estrategia CRM.

Fidelidad Conativa	Pre- Test	
	Frecuencia	Porcentaje
Sin Compromiso	50	14,49%
Compromiso Bajo	158	45,80%
Compromiso Medio	129	37,39%
Compromiso Alto	8	2,32%
Apóstol	0	0,00%
Total	345	100%

Fuente. Elaboración propia del autor

En el cuadro 22 se presenta la descripción de los niveles de la fidelidad conativa antes de aplicar la estrategia de CRM.

En el cuadro se puede observar que el 45.8% tenía un compromiso bajo; es decir, que los comensales manifestaban poco compromiso en recomendar, actitud de volver, compromiso de hablar bien y de defender cuando alguien habla mal del restaurante en estudio, y solo se tiene que el 2.32% de los comensales tienen un compromiso alto y no existen comensales apóstoles.

En el cuadro 23 se muestra el estadístico de forma y de posición de los resultados del pre test de la variable conativa

Cuadro 23. Estadístico de forma y de posición en el pre test de la variable conativa

Estadísticos		
<u>Pre_Conativa</u>		
N	Válido	345
	Perdidos	0
Media		9,78
Mediana		10,00
Moda		11
Desviación estándar		2,254
Varianza		5,079
Asimetría		,040
Error estándar de asimetría		,131
Curtosis		-,219
Error estándar de curtosis		,262
Suma		3374
Percentiles	25	8,00
	50	10,00
	75	11,00

Fuente. Elaboración propia del autor

De los estadísticos de posición está la Media cuyo valor en el Pre-Test de la variable conativa es de un valor total 9,78 lo que significa que la media de los comensales tiene un compromiso bajo de la variable conativa es decir tienen un bajo compromiso de utilizar los servicios de la Cadena de Restaurante

Brisa Marina de la ciudad de Riobamba Ecuador. Los valores de la mediana en el Pre-test son de 10,00 que indica que la mayoría de los encuestados tienen un compromiso bajo de los servicios que oferta la Cadena de Restaurantes Brisa Marina de la ciudad de Riobamba Ecuador.

Los valores de la Moda tenemos en el Pre-Test de 11 que significa que la mayoría de los encuestados consideran bajo el compromiso de los servicios la Cadena de Restaurantes Brisa Marina de la ciudad de Riobamba Ecuador.

Para los estadísticos de forma tenemos la Asimetría, estos valores en el Pre-test son de 0,40 este valor es mayor a cero por lo tanto tenemos una asimetría positiva tiene una cola derecha.

Por último, tenemos la Curtosis dentro de las medidas estadísticas de forma, que mide como se reparten las frecuencias relativas de los datos entre el centro y los extremos, mide si los valores se concentran más o menos frecuentemente en torno a la Media, cuyos valores son en el pre test es de - 0,20 tenemos una Curtosis Planicúrtica

4.4.3 Descripción de los niveles de la fidelidad afectiva

En el cuadro 24 se muestra los niveles de la fidelidad afectiva en el pre test

Cuadro 24. Descripción de los niveles de la fidelidad afectiva antes aplicar la estrategia CRM.

Fidelidad Afectiva	Pre- Test	
	Frecuencia	Porcentaje
Decepcionado	128	37,10%
Insatisfecho	211	61,16%
Indiferente	6	1,74%
Satisfecho	0	0,00%
Encantado	0	0,00%
Total	345	100%

Fuente. Elaboración propia del autor

En el cuadro 24 se presenta la descripción de los niveles de la fidelidad afectiva antes de aplicar la estrategia de CRM. En el cuadro se puede observar que el 61,16% de los comensales estaban insatisfechos con el servicio, el 37,1 % de los comensales han expresado estar decepcionados del servicio y no existe ningún comensal que haya salido satisfecho o encantado del servicio.

En el cuadro 25 se muestra el estadístico de forma y de posición de los resultados del pre test de la variable afectiva

Cuadro 25. Estadístico de forma y de posición en el pre test de la variable afectiva

Estadísticos		
Pre test Afectiva		
N	Válido	345
	Perdidos	0
Media		12,07
Mediana		12,00
Moda		12
Desviación estándar		1,983
Varianza		3,934
Asimetría		-,036
Error estándar de asimetría		,131
Curtosis		,178
Error estándar de curtosis		,262
Suma		4165
Percentiles	25	11,00
	50	12,00
	75	13,00

Fuente. Elaboración propia del autor

De los estadísticos de posición está la Media cuyo valor en el Pre-Test de la variable afectiva es de un valor total 12,07 lo que significa que la media de los comensales se siente insatisfechos de los servicios la Cadena de Restaurantes Brisa Marina de la ciudad de Riobamba Ecuador.

Los valores de la mediana en el Pre-test son de 12,00 que indica que la mayoría de los encuestados se sienten insatisfechos de los servicios que

oferta la Cadena de Restaurantes Brisa Marina de la ciudad de Riobamba Ecuador.

Los valores de la Moda tenemos en el Pre-Test de 11 que significa que la mayoría de los encuestados consideran insatisfechos de los servicios de la Cadena de Restaurantes Brisa Marina de la ciudad de Riobamba Ecuador.

Para los estadísticos de forma tenemos la Asimetría, estos valores en el Pre-test son de -0,36 este valor es menor a cero por lo tanto tenemos una Asimetría negativa tiene una cola a la izquierda.

Por último, tenemos la curtosis dentro de las medidas estadísticas de forma, que mide como se reparten las frecuencias relativas de los datos entre el centro y los extremos, mide si los valores se concentran más o menos frecuentemente en torno a la Media, cuyos valores son en el Pre test es de 0,18 tenemos una Curtosis Lepticúrtica

4.4.4 Descripción de los niveles de la fidelidad conductual

En el cuadro 26 se muestra los niveles de la fidelidad conductual en el pre test

Cuadro 26. Descripción de los niveles de la fidelidad conductual antes de aplicar la estrategia CRM.

Fidelidad Conductual	Pre- Test	
	Frecuencia	Porcentaje
Muy Desfavorable	131	37,97%
Desfavorable	194	56,23%
Indiferente	20	5,80%
Favorable	0	0,00%
Muy Favorable	0	0,00%
Total	345	100%

Fuente. Elaboración propia del autor

En el cuadro 26 se presenta la descripción de los niveles de la fidelidad conductual antes de aplicar la estrategia de CRM. En el cuadro se puede observar que el 56,23% de los comensales presentaban una conducta desfavorable, el 37,97% de los comensales tienen una conducta desfavorable y el 5,80% de los comensales tienen una conducta indiferente.

No existen comensales que tengan una conducta favorable o muy favorable para los servicios de atención que brinda la Cadena de Restaurantes Brisa Marina.

En el cuadro 27 se muestra el estadístico de forma y de posición de los resultados del pre test de la variable conductual

Cuadro 27. Estadístico de forma y de posición en el pre test de la variable conductual

Estadísticos		
Pre test variable de Conductual		
N	Válido	345
	Perdidos	0
Media		8,00
Mediana		8,00
Moda		8
Desviación estándar		1,631
Varianza		2,660
Asimetría		-0,069
Error estándar de asimetría		0,131
Curtosis		-0,315
Error estándar de curtosis		0,262
Suma		2761
Percentiles	25	7,00
	50	8,00
	75	9,00

Fuente. Elaboración propia del autor

De los estadísticos de posición está la media cuyo valor en el Pre-Test de la variable conductual es de un valor total 8,00 lo que significa que la media de

los comensales tiene una conducta desfavorable para utilizar los servicios de la Cadena de Restaurantes Brisa Marina de la ciudad de Riobamba Ecuador. Los valores de la mediana en el Pre-test son de 8,00 que indica que la mayoría de los encuestados tienen una conducta desfavorable de los servicios que oferta la Cadena de Restaurantes Brisa Marina de la ciudad de Riobamba Ecuador.

Los valores de la Moda tenemos en el Pre-Test de 8,00 que significa que la mayoría de los encuestados tienen una conducta desfavorable de los servicios la Cadena de Restaurantes Brisa Marina de la ciudad de Riobamba Ecuador.

Para los estadísticos de forma tenemos la Asimetría, estos valores en el Pre-test son de -0,69 este valor es menor a cero por lo tanto tenemos una Asimetría negativa tiene una cola a la izquierda.

Por último, tenemos la Curtosis dentro de las medidas estadísticas de forma, que mide como se reparten las frecuencias relativas de los datos entre el centro y los extremos, mide si los valores se concentran más o menos frecuentemente en torno a la Media, cuyos valores son en el Pre test es de -0,32 tenemos una Curtosis Platicúrtica.

4.4.5 Descripción de los niveles de la fidelidad antes de aplicar la estrategia CRM

En el cuadro 28 se muestra los niveles de la fidelidad en el pre test antes de aplicar las estrategias de CRM

Cuadro 28. Descripción de los niveles de la fidelidad antes de aplicar la estrategia CRM.

Fidelidad	Pre- Test	
	Frecuencia	Porcentaje
Fidelidad Inexistente	122	35,36%
Desleal	223	64,64%
Leal	0	0,00%
Apóstol	0	0,00%
Total	345	100%

Fuente. Elaboración propia del autor

En el cuadro 28 se presenta la descripción de los niveles de la fidelidad antes de aplicar la estrategia de CRM. En el cuadro se puede observar que el 64.64% de los comensales son desleales; es decir, son comensales que no saben la dirección del restaurante, variedad de platos y promociones existentes, no tienen compromiso para recomendar, hablar bien y defender al restaurante ante malos comentarios, son comensales que están insatisfechos o decepcionados y su conducta no es favorable para el restaurante.

En el cuadro 29 se muestra el estadístico de forma y de posición de los resultados del pre test de la variable fidelidad

Cuadro 29. Estadístico de forma y de posición en el pre test de la variable fidelidad

Estadísticos		
Pre test Fidelidad		
N	Válido	345
	Perdidos	0
Media		42,04
Mediana		42,00
Moda		41 ^a
Desviación estándar		4,066
Varianza		16,530
Asimetría		-0,167
Error estándar de asimetría		0,131
Curtosis		0,019
Error estándar de curtosis		0,262

Suma		14505
Percentiles	25	39,00
	50	42,00
	75	45,00

a. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.

Fuente. Elaboración propia del autor

De los estadísticos de posición está la Media cuyo valor en el Pre-Test de la variable fidelidad es de un valor total 42,04 lo que significa que la media de los comensales tiene nivel desleal de fidelidad en la utilización de los servicios de la Cadena de Restaurantes Brisa Marina de la ciudad de Riobamba Ecuador.

Los valores de la mediana en el Pre-test son de 42,00 que indica que la mayoría de los encuestados son desleales a los servicios que oferta la Cadena de Restaurantes Brisa Marina de la ciudad de Riobamba Ecuador.

Los valores de la Moda tenemos en el Pre-Test de 41,00 que significa que la mayoría de los encuestados son desleales a los servicios del Restaurante Brisa Marina de la ciudad de Riobamba Ecuador.

Para los estadísticos de forma tenemos la Asimetría, estos valores en el Pre-test son de -0,67 este valor es menor a cero por lo tanto tenemos una Asimetría negativa tiene una cola a la izquierda. Por último, tenemos la Curtosis dentro de las medidas estadísticas de forma, que mide como se reparten las frecuencias relativas de los datos entre el centro y los extremos, mide si los valores se concentran más o menos frecuentemente en torno a la Media, cuyos valores son en el Pre test es de 0,19 tenemos una Curtosis Platicúrtica.

4.5 RESULTADOS DEL POST TEST DE LA FIDELIDAD DE LOS COMENSALES

A continuación, se presenta los resultados obtenidos en el post test de las variables de estudio de la fidelidad.

4.5.1 Descripción de los niveles de la fidelidad cognitiva después de aplicar la estrategia CRM

En el cuadro 30 se presenta los valores de la variable cognitiva después de haber aplicado el CRM en la Cadena de Restaurantes Brisa Marina de la ciudad de Riobamba Ecuador.

Cuadro 30. Descripción de los niveles de la fidelidad cognitiva después de aplicar la estrategia CRM.

Fidelidad Cognitiva	Post test	
	Frecuencia	Porcentaje
No Conoce	0	0,00%
Conocimiento Bajo	17	4,90%
Conocimiento Promedio	119	34,50%
Conocimiento Alto	188	54,50%
Posicionado	21	6,10%
Total	345	100,00%

Fuente. Elaboración propia del autor

En el cuadro 30 se presenta la descripción de los niveles de la fidelidad cognitiva después de aplicar la estrategia CRM. Se observa que el 54,50% de los comensales tienen un conocimiento alto con respecto a la variedad, ubicación y promociones del restaurante, el 34,50% de los comensales tienen un conocimiento promedio, el 6,10% conocen de manera perfecta la variedad de los menús, la ubicación y las promociones que existen en la Cadena de Restaurantes Brisa Marina.

En el cuadro 31 se muestra el estadístico de forma y de posición de los resultados del post test de la variable Cognitiva después de aplicar las estrategias de CRM en la Cadena de restaurantes Brisa Marina

Cuadro 31. Descripción de los niveles de la fidelidad cognitiva después de aplicar la estrategia CRM.

Estadísticos		
Post test cognitiva		
N	Válido	345
	Perdidos	0
Media		21,30
Mediana		21,00
Moda		21
Desviación estándar		2,843
Varianza		8,082
Asimetría		-0,022
Error estándar de asimetría		0,131
Curtosis		-0,191
Error estándar de curtosis		0,262
Suma		7348
Percentiles	25	19,00
	50	21,00
	75	23,00

Fuente. Elaboración propia del autor

De los estadísticos de posición está la Media cuyo valor en el post test es de un valor total 21,30 lo que significa que la media de los comensales tiene un conocimiento alto de los servicios que oferta la Cadena de Restaurantes Brisa Marina.

Los valores de la mediana en el post test son de 21,00 que indica que la mayoría de los encuestados tienen un conocimiento alto de los servicios que oferta la Cadena de Restaurantes Brisa Marina de Riobamba Ecuador luego de haber aplicado las estrategias de CRM.

Los valores de la Moda tenemos en el post test de 21 que significa que la mayoría de los encuestados consideran alto el conocimiento de los servicios de la Cadena de Restaurantes Brisa Marina de la ciudad de Riobamba Ecuador.

Para los estadísticos de forma tenemos la Asimetría, estos valores en el post test son de -0,02 este valor es menor a cero por lo tanto tenemos una Asimetría negativa tiene una cola izquierda.

Por último, tenemos la Curtosis dentro de las medidas estadísticas de forma, que mide como se reparten las frecuencias relativas de los datos entre el centro y los extremos, mide si los valores se concentran más o menos frecuentemente en torno a la Media, cuyos valores son en el Pre test es de -0,19 tenemos una Curtosis Platicúrtica

4.5.2 Descripción de los niveles de la fidelidad conativa después de aplicar la estrategia CRM

En el cuadro 32 se muestra los niveles de la fidelidad Conativa después de aplicar las estrategias CRM.

Cuadro 32. Descripción de los niveles de la fidelidad conativa después de aplicar la estrategia CRM.

Fidelidad Conativa	Post test	
	Frecuencia	Porcentaje
Sin Compromiso	0	0,00%
Compromiso Bajo	18	5,20%
Compromiso Medio	180	52,20%
Compromiso Alto	127	36,80%
Apóstol	20	5,80%
Total	345	100,00%

Fuente. Elaboración propia del autor

En el cuadro 32 se presenta la descripción de los niveles de la fidelidad conativa después de aplicar la estrategia de CRM. En el cuadro se puede observar que el 52,20% de los comensales presentan un compromiso medio; es decir, que los comensales manifestaban un compromiso promedio en recomendar, actitud de volver, compromiso de hablar bien y de defender cuando alguien habla mal del restaurante en estudio, el 36,80% de los comensales presenta un compromiso alto, y solo el 5,80% de los comensales tienen un compromiso de un apóstol.

En el cuadro 33 se muestra el estadístico de forma y de posición de los resultados del pre test de la variable conativa

Cuadro 33. Estadístico de forma y de posición en el post test de la variable Conativa

Estadísticos		
Post test Conativa		
N	Válido	345
	Perdidos	0
Media		14,07
Mediana		14,00
Moda		14
Desviación estándar		2,215
Varianza		4,908
Asimetría		-0,046
Error estándar de asimetría		0,131
Curtosis		-0,455
Error estándar de curtosis		0,262
Suma		4854
Percentiles	25	13,00
	50	14,00
	75	16,00

Fuente. Elaboración propia del autor

De los estadísticos de posición está la Media cuyo valor en el post test de la variable conativa es de un valor total 14,07 lo que significa que la media de los comensales tiene un compromiso medio de utilizar los servicios de la Cadena de Restaurantes Brisa Marina.

Los valores de la mediana en el Pre-test son de 14,00 que indica que la mayoría de los encuestados tienen un compromiso medio de los servicios que oferta de la Cadena de Restaurantes Brisa Marina de Riobamba Ecuador.

Los valores de la Moda tenemos en el Pre-Test de 14,00 que significa que la mayoría de los encuestados consideran medio el compromiso de los servicios de la Cadena de Restaurantes Brisa Marina de la ciudad de Riobamba Ecuador.

Para los estadísticos de forma tenemos la Asimetría, estos valores en el Pre-test son de -0,05 este valor es menor a cero por lo tanto tenemos una Asimetría negativa tiene una cola a la izquierda.

Por último, tenemos la Curtosis dentro de las medidas estadísticas de forma, que mide como se reparten las frecuencias relativas de los datos entre el centro y los extremos, mide si los valores se concentran más o menos frecuentemente en torno a la Media, cuyos valores son en el Pre test es de -0,46 tenemos una Curtosis Platicúrtica

4.5.3 Descripción de los niveles de la fidelidad afectiva después de aplicar la estrategia CRM

En el cuadro 34 se muestra los niveles de la fidelidad afectiva en el post test luego de haber aplicado las estrategias CRM

Cuadro 34. Descripción de los niveles de la fidelidad afectiva después de aplicar la estrategia CRM.

Fidelidad Afectiva	Post test	
	Frecuencia	Porcentaje
Decepcionado	0	0,00%
Insatisfecho	15	4,30%
Indiferente	135	39,10%
Satisfecho	180	51,20%
Encantado	15	4,30%
Total	345	100,00%

Fuente. Elaboración propia del autor

En el cuadro 34 se presenta la descripción de los niveles de la fidelidad afectiva después de aplicar la estrategia de CRM. En el cuadro se puede observar que el 51,20 % de los comensales están satisfechos con el servicio, el 39,10% de los comensales se muestran indiferentes con respecto al servicio y solo el 4,30% de los comensales manifiestan estar encantados con el servicio.

Finalmente, no existe ni un comensal que haya salido decepcionado con la atención que se le ha brindado.

En el cuadro 35 se muestra el estadístico de forma y de posición de los resultados del post test de la variable afectiva.

Cuadro 35. Estadístico de forma y de posición en el pre Test de la variable afectiva

Estadísticos		
Post test Afectiva		
N	Válido	345
	Perdidos	0
Media		21,00
Mediana		21,00
Moda		20
Desviación estándar		2,626
Varianza		6,895
Asimetría		-0,002
Error estándar de asimetría		0,131
Curtosis		-0,549
Error estándar de curtosis		0,262
Suma		7245
Percentiles	25	19,00
	50	21,00
	75	23,00

Fuente. Elaboración propia del autor

De los estadísticos de posición está la Media cuyo valor en el post test de la variable afectiva es de un valor total 21,00 lo que significa que la media de los comensales se siente satisfechos de los servicios de la Cadena de Restaurantes Brisa Marina.

Los valores de la mediana en el Pre-test son de 21,00 que indica que la mayoría de los encuestados se sienten satisfechos de los servicios que oferta la Cadena de Restaurantes Brisa Marina de Riobamba Ecuador.

Los valores de la Moda tenemos en el Pre-Test de 20 que significa que la mayoría de los encuestados se consideran satisfechos de los servicios de la Cadena de Restaurantes Brisa Marina de la ciudad de Riobamba Ecuador.

Para los estadísticos de forma tenemos la Asimetría, estos valores en el Pre-test son de -0,002 este valor es menor a cero por lo tanto tenemos una Asimetría negativa tiene una cola a la izquierda.

Por último, tenemos la Curtosis dentro de las medidas estadísticas de forma, que mide como se reparten las frecuencias relativas de los datos entre el centro y los extremos, mide si los valores se concentran más o menos frecuentemente en torno a la Media, cuyos valores son en el Pre test es de -0,55 tenemos una Curtosis Platicúrtica.

4.5.4 Descripción de los niveles de la fidelidad conductual

En el cuadro 36 se muestra los niveles de la fidelidad de conductual en el post test luego de haber aplicado las estrategias de CRM

Cuadro 36. Descripción de los niveles de la fidelidad de conductual después de aplicar la estrategia CRM.

Fidelidad de Conductual	Post test	
	Frecuencia	Porcentaje
Muy Desfavorable	0	0,00%
Desfavorable	18	5,22%
Indiferente	178	51,59%
Favorable	124	35,94%
Muy Favorable	25	6,25%
Total	345	100,00%

Fuente. Elaboración propia del autor

En el cuadro 36 se presenta la descripción de los niveles de la fidelidad conductual después de aplicar la estrategia de CRM. De los resultados se puede observar que el 51,59% de los comensales presentan una conducta indiferente, el 35,94% de los comensales tienen una conducta favorable, el 6,25 % de los comensales tienen una conducta favorable. No existen comensales que tengan una acción desfavorable con respecto a los servicios de atención que Cadena de Restaurantes Brisa Marina de Riobamba Ecuador.

En el cuadro 37 se muestra el estadístico de forma y de posición de los resultados del pre test de la variable conductual

Cuadro 37. Descripción de los niveles de la fidelidad conductual después de aplicar la estrategia CRM.

Estadísticos		
Post test Conductual		
N	Válido	345
	Perdidos	0
Media		14,08
Mediana		14,00
Moda		13
Desviación estándar		2,275
Varianza		5,176
Asimetría		-0,073
Error estándar de asimetría		0,131
Curtosis		-0,213
Error estándar de curtosis		0,262
Suma		4859
Percentiles	25	13,00
	50	14,00
	75	16,00

Fuente. Elaboración propia del autor

De los estadísticos de posición está la Media cuyo valor en el post test de la variable conductual es de un valor total 14,08 lo que significa que la media de los comensales tiene una conducta favorable para utilizar los servicios de Cadena de Restaurantes Brisa Marina de Riobamba Ecuador.

Los valores de la mediana en el post test son de 14,00 que indica que la mayoría de los encuestados tienen una conducta favorable de los servicios que oferta la Cadena de Restaurantes Brisa Marina de Riobamba Ecuador.

Los valores de la Moda tenemos en el Pre-Test de 13,00 que significa que la mayoría de los encuestados tienen una conducta favorable de los servicios de la Cadena de Restaurantes Brisa Marina de Riobamba Ecuador.

Para los estadísticos de forma tenemos la Asimetría, estos valores en el Pre-test son de -0,07 este valor es menor a cero por lo tanto tenemos una Asimetría negativa tiene una cola a la izquierda.

Por último, tenemos la Curtosis dentro de las medidas estadísticas de forma, que mide como se reparten las frecuencias relativas de los datos entre el centro y los extremos, mide si los valores se concentran más o menos frecuentemente en torno a la Media, cuyos valores son en el Pre test es de -0,21 tenemos una Curtosis Platicúrtica.

4.5.5 Descripción de los niveles de la fidelidad después de aplicar la estrategia

En el cuadro 38 se muestra los niveles de la fidelidad en el post test después de aplicar las estrategias de CRM

Cuadro 38. Descripción de los niveles de la fidelidad después de aplicar la estrategia CRM.

Fidelidad	Post test	
	Frecuencia	Porcentaje
Fidelidad Inexistente	0	0,00%
Desleal	9	2,61%
Leal	329	95,36%
Apóstol	7	2,03%
Total	345	100,00%

Fuente. Elaboración propia del autor

En el cuadro 38 se presenta la descripción de los niveles de la fidelidad después de aplicar la estrategia de CRM. En el cuadro se puede observar que el 95.36% de los comensales son leales; es decir, son comensales que saben la dirección del restaurante, conocen la variedad de platos y promociones existentes, tienen alto compromiso para recomendar, hablar bien y defender al restaurante ante malos comentarios, son comensales que están satisfechos y su conducta es favorable para el restaurante. Solo existe un 2.61% de comensales que son desleales.

En el cuadro 39 se muestra el estadístico de forma y de posición de los resultados del post test de la variable fidelidad

Cuadro 39. Estadístico de forma y de posición en el post test de la variable Fidelidad

Estadísticos		
Post test de Fidelidad		
N	Válido	345
	Perdidos	0
Media		70,44
Mediana		70,00
Moda		73
Desviación estándar		4,972
Varianza		24,724
Asimetría		0,085
Error estándar de asimetría		0,131
Curtosis		0,203
Error estándar de curtosis		0,262
Suma		24302
Percentiles	25	67,00
	50	70,00
	75	74,00

Fuente. Elaboración propia del autor

De los estadísticos de posición está la Media cuyo valor en el Post-Test de la variable fidelidad es de un valor total 70,44 lo que significa que la media de los comensales tiene nivel leal de fidelidad en la utilización de los servicios de Cadena de Restaurantes Brisa Marina de Riobamba Ecuador.

Los valores de la mediana en el Post-test son de 70,00 que indica que la mayoría de los encuestados son leales a los servicios que oferta Cadena de Restaurantes Brisa Marina de Riobamba Ecuador.

Los valores de la Moda tenemos en el Post-Test de 73,00 que significa que la mayoría de los encuestados son leales a los servicios de Cadena de Restaurantes Brisa Marina de Riobamba Ecuador.

Para los estadísticos de forma tenemos la Asimetría, estos valores en el Post-Test son de 0,09 este valor es mayor a cero por lo tanto tenemos una Asimetría positiva tiene una cola a la derecha.

Por último, tenemos la Curtosis dentro de las medidas estadísticas de forma, que mide como se reparten las frecuencias relativas de los datos entre el centro y los extremos, mide si los valores se concentran más o menos frecuentemente en torno a la Media, cuyos valores son en el Post-Test es de 0,20 tenemos una Curtosis Leptocúrtica.

4.6 COMPROBACIÓN DE LAS HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

4.6.1 Comprobación de la Hipótesis General Influencia de la estrategia de CRM en la fidelidad de los comensales

A la pregunta de investigación general que es: ¿En qué grado influye la Estrategia CRM para Servicios de Alimentación de Mariscos en la fidelidad de los comensales de la Cadena de Restaurantes Brisa Marina?

Con el problema planteado se redacta las hipótesis estadísticas es decir la Hipótesis Nula H_0 y La alternativa H_1 que para la presente Investigación es:

Hipótesis Nula H_0 : La Estrategia CRM para Servicios de Alimentación de Mariscos No influye de manera positiva en la Fidelidad de los Comensales de la Cadena de Restaurantes de Brisa Marina de la ciudad de Riobamba-Ecuador $p\text{-valor} > 0,05$.

Es decir, $H_0: \mu = \mu_0$ si la mediana poblacional del pre test es igual a la mediana poblacional del post test, se acepta la Hipótesis General nula.

Hipótesis Alternativa H_1 : La Estrategia CRM para Servicios de Alimentación de Mariscos Si influye de manera positiva en la Fidelidad de los Comensales de la Cadena de Restaurantes Brisa Marina de la ciudad de Riobamba-Ecuador $p\text{-valor} < 0,05$.

Es decir, $H_1: \mu \neq \mu_0$, si la mediana poblacional del pre test no es igual a la mediana poblacional del post test, se acepta la Hipótesis alternativa, es de dos colas y se acepta la hipótesis General Alternativa.

Una vez determinado la hipótesis nula y alternativa se define el nivel alfa o de error que para la presente investigación fue de $\alpha = 0,05$.

Se determina el nivel de Normalidad de la investigación para el pre test y post test de la variable fidelidad como lo muestra el cuadro 40.

Cuadro 40. Prueba de Normalidad de la Variable Fidelidad

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Pre Test Fidelidad	,067	345	,001	,991	345	,032
Post test Fidelidad	,052	345	,025	,994	345	,193

a. Corrección de significación de Lilliefors
Fuente. Elaboración propia del autor

En el cuadro 40 se presenta la prueba de normalidad para la muestra de la variable fidelidad que tienen los comensales de la cadena de restaurantes Brisa Marina, si la muestra es mayor a 30 personas se escoge la prueba de Kolmogorov-Smirnov y si la muestra es menor a 30 personas se escoge la prueba de Shapiro Wilk. En la presente investigación con una muestra de 345 clientes de la Cadena de Restaurantes Brisa Marina se escoge la prueba de Kolmogorov-Smirnov

Del resultado se observa que el nivel de significancia p-valor en la prueba de Kolmogorov-Smirnov es en el pre test de 0,001 y en el post Test es de 0,025 el cual es menor al nivel alfa o nivel de error de 0,05 por lo tanto los datos del pre test y post test no provienen de una distribución normal. De aquí se deduce que la distribución de los datos de la muestra para la variable fidelidad no se ajusta a una distribución normal.

Al no tener una distribución normal, las muestras son aleatorias e independientes se debe escoger una de las pruebas no paramétricas para la presente investigación se escoge la prueba U – Mann Whitney para muestras independientes.

En el cuadro 41 se muestra las frecuencias del pre test y post test de los niveles de fidelidad

Cuadro 41. Descripción de los niveles de la fidelidad antes y después de aplicar la estrategia CRM.

Fidelidad	Pre- Test		Post test	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Fidelidad Inexistente	122	35,36%	0	0,00%
Desleal	223	64,64%	9	2,61%
Leal	0	0,00%	329	95,36%
Apóstol	0	0,00%	7	2,03%
Total	345	100%	345	100,00%

Fuente. Elaboración propia del autor

En el cuadro 41 se presenta la descripción de los niveles de la fidelidad antes y después de aplicar la estrategia de CRM. En el cuadro se puede observar que el 64.64% de los comensales son desleales; es decir, son comensales que no saben la dirección del restaurante, variedad de platos y promociones existentes, no tienen compromiso para recomendar, hablar bien y defender al restaurante ante malos comentarios, son comensales que están insatisfechos o decepcionado y su conducta no es favorable para el restaurante; y luego de

aplicar la estrategia de CRM se observa que existe un 95.52% de los comensales son leales; es decir, el comensal tiene conocimientos del restaurante, tiene compromiso para recomendar, está satisfecho y visita frecuentemente al restaurante para consumir.

En el cuadro 42 se muestra la prueba U – Mann Whitney para muestras independientes

Cuadro 42. Prueba de Mann-Whitney para muestras independientes para la fidelidad de los comensales.

	Fidelidad
U de Mann-Whitney	0,000
W de Wilcoxon	59685,000
Z	-22,578
Sig. asintótica (bilateral)	,000

a. Variable de agrupación: Pre Test - Post Test

Fuente. Elaboración propia del autor

En el cuadro 42 se presenta la prueba Mann-Whitney para muestras independientes de la fidelidad que tienen los comensales del restaurante en estudio. En el cuadro se observa que existe una diferencia significativa de medias entre el post y el pre con un p-valor de 0.000 el cual es menor al valor del alfa 0.05 esperado.

Con un nivel de significancia p-valor de 0,00 se acepta la Hipótesis alternativa H_1 La Estrategia CRM para Servicios de Alimentación de Mariscos, influye de manera positiva en la Fidelidad de los Comensales de la cadena de restaurantes de Brisa Marina de la ciudad de Riobamba-Ecuador y se rechaza la hipótesis nula H_0 .

La mediana estadística representa el valor central de un grupo de datos ordenados, calculando el estadístico de Mann-Whitney con el paquete estadístico Minitab se obtiene los siguientes datos cuando $\mu \neq \mu_0$ la media de

la población del pre test no es igual a la media de la población del post test se obtiene los siguientes resultados en el cuadro 43:

Cuadro 43. Prueba de Mann-Whitney e IC: Pre_Fidelidad; Pos_Fidelidad.

	N	Mediana
Pre_Fidelidad	345	42,000
Pos_Fidelidad	345	70,000

Fuente. Elaboración propia del autor

Cuando la estimación del punto para $\mu_1 - \mu_2$ es -28,000

95,0 El porcentaje IC para $\mu_1 - \mu_2$ es (-29,000; -28,000)

$W = 59685,0$

Prueba de $\mu_1 = \mu_2$ vs. $\mu_1 \neq \mu_2$ es significativa en 0,0000

La prueba es significativa en 0,0000 (ajustado por empates)

La mediana del pre test es de 42,00 es diferente a la mediana del post test que es de 70,00 es decir hay diferencia entre el pre test con el post test, y como el nivel de significancia ajustado en empates es de 0,0000 y $p < 0,05$ se rechaza la hipótesis nula H_0 y se acepta la hipótesis alternativa H_1 .

Cuando la mediana del pre test es menor a la mediana del post test se obtiene los siguientes valores calculados con Minitab:

La estimación del punto para $\mu_1 - \mu_2$ es -28,000

95,0 El porcentaje IC para $\mu_1 - \mu_2$ es (-29,000;-28,000)

$W = 59685,0$

Prueba de $\mu_1 = \mu_2$ vs. $\mu_1 < \mu_2$ es significativa en 0,0000

La prueba es significativa en 0,0000 (ajustado por empates)

De la misma forma cuando $\mu_1 < \mu_2$ es decir la mediana de la población del pre test es menor a la mediana de la población del post test se obtiene los siguientes resultados las medianas de la población son diferentes y el nivel de

significancia es igual a 0,0000 y $p < 0,05$ se rechaza la Hipótesis nula H_0 y se acepta la hipótesis alternativa H_1 :

Por lo tanto, de este resultado se concluye que la estrategia CRM para Servicios de Alimentación de Mariscos influye positivamente en la fidelidad de los comensales de la cadena de restaurantes de Brisa Marina con un nivel de significancia de 0.00.

4.6.2 Comprobación de la hipótesis específica 1 Influencia de la estrategia de CRM en la fidelidad cognitiva

A la pregunta de investigación específica 1 que es: ¿En qué grado influye la Estrategia CRM para Servicios de Alimentación de Mariscos en la dimensión Cognitiva de la fidelidad de los comensales de la cadena de restaurantes de Brisa Marina? Se ha planteado la hipótesis específica 1 a contrastar que es: Con el problema específico 1 planteado se redacta las hipótesis estadísticas es decir la Hipótesis específica 1 Nula H_0 y La hipótesis específica 1 alternativa H_1 que para la presente Investigación es:

Hipótesis Nula H_0 : La Estrategia CRM para Servicios de Alimentación de Mariscos No influye de manera positiva en la dimensión Cognitiva de la Fidelidad de los Comensales de la cadena de restaurantes de Brisa Marina $p\text{-valor} > 0,05$.

Es decir, **$H_0: \mu = \mu_0$** si la mediana poblacional del pre test es igual a la mediana poblacional del post test, se acepta la Hipótesis Específica 1 nula.

Hipótesis Alternativa H_1 : La Estrategia CRM para Servicios de Alimentación de Mariscos Si influye de manera positiva en la dimensión Cognitiva de la Fidelidad de los Comensales de la cadena de restaurantes de Brisa Marina $p\text{-valor} < 0,05$.

Es decir, $H_1: \mu \neq \mu_0$, si la mediana poblacional del pre test no es igual a la mediana poblacional del post test, se acepta la Hipótesis Específica 1 alternativa, es de dos colas y se acepta la hipótesis específica 1 Alternativa

Una vez determinado la hipótesis nula y alternativa se define el nivel alfa o de error que para la presente investigación fue de $\alpha=0,05$. Se determina el nivel de Normalidad de la investigación para el pre test y post test de la variable fidelidad cognitiva como lo muestra el cuadro 44.

Cuadro 44. Prueba de Normalidad de la Variable Cognitiva de la Fidelidad

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	Gl	Sig.
Pre test Cognitiva	0,123	345	0,000	0,974	345	0,000
Post test Cognitiva	0,078	345	0,000	0,987	345	0,004

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: Elaboración propia del autor

En el cuadro 44 se presenta la prueba de normalidad para la muestra de la variable fidelidad cognitiva que tienen los comensales de la cadena de restaurantes Brisa Marina si la muestra es mayor a 30 personas se escoge la prueba de Kolmogorov-Smirnov y si la muestra es menor a 30 personas se escoge la prueba de Shapiro Wilk. En la presente investigación con una muestra de 345 clientes de la cadena de restaurantes Brisa marina se escoge la prueba de Kolmogorov-Smirnov

Del resultado se observa que el nivel de significancia p-valor en la prueba de Kolmogorov-Smirnov es en el pre test de 0,00 y en el post Test es de 0,00 el cual es menor al nivel alfa o nivel de error de 0,05 por lo tanto los datos del pre test y post test no provienen de una distribución normal. De aquí se deduce que la distribución de los datos de la muestra para la variable fidelidad no se ajusta a una distribución normal.

Al ser una distribución no normal, las muestras son aleatorias e independientes se debe escoger una de las pruebas no paramétricas para la presente investigación se escoge la prueba U – Mann Whitney para muestras independientes.

En el cuadro 45 se muestra las frecuencias del pre test y post test de los niveles de fidelidad

Cuadro 45. Descripción de los niveles de la fidelidad cognitiva antes y después de aplicar la estrategia CRM.

Fidelidad Cognitiva	N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
Post Test	345,00	21,280	2,863	0,156
Pre test	345,00	12,190	2,003	0,108

Fuente. Elaboración propia del autor

En el cuadro 45 se presenta el promedio del nivel de la fidelidad cognitiva antes y después de implementar la estrategia de CRM y se observa que en el pre test el promedio de la fidelidad cognitiva es 12,19 con una desviación estándar de 2,003 de cual se deduce que la muestra en el grupo que se aplicó el pre test es homogénea. Y, después de implementar la estrategia el promedio de la fidelidad cognitiva se incrementa en 21,28 con una desviación estándar de 2,963.

En el cuadro 46 se muestra la prueba U – Mann Whitney para muestras independientes.

Cuadro 46. Prueba de Mann-Whitney para muestras independientes de la fidelidad cognitiva.

Dimensión	Cognitiva
U de Mann-Whitney	525,000
W de Wilcoxon	60210,000
Z	-22,409
Sig. asintótica (bilateral)	0,000

a. Variable de agrupación: Pre Test - Pos Test

Fuente. Elaboración propia del autor

En el cuadro 46 se presenta la prueba Mann-Whitney para muestras independientes de la fidelidad cognitiva que tienen los comensales del restaurante en estudio. En el cuadro se observa que existe una diferencia de medianas entre el post y el pre es significativa con un p-valor de 0,00 el cual es menor al valor del alfa 0,05 esperado.

La mediana estadística representa el valor central de un grupo de datos ordenados, calculando el estadístico de Mann-Whitney con el paquete estadístico Minitab se obtiene los siguientes datos cuando $\mu \neq \mu_0$ la mediana de la población del pre test de la fidelidad cognitiva no es igual a la media de la población del post test de la fidelidad cognitiva se obtiene los siguientes resultados en el cuadro 47:

Cuadro 47. Prueba de Mann-Whitney e IC: Pre_Cognitiva; Pos_Cognitiva.

	N	Mediana
Pre_Cognitiva	345	12,000
Pos_Cognitivo	345	21,000

Fuente. Elaboración propia del autor

La estimación del punto para $\mu_1 - \mu_2$ es -9,000

95,0 El porcentaje IC para $\mu_1 - \mu_2$ es (-9,000;-9,000)

W = 60210,0

Prueba de $\mu_1 = \mu_2$ vs. $\mu_1 \neq \mu_2$ es significativa en 0,0000
 La prueba es significativa en 0,0000 (ajustado por empates)

La mediana del pre test es de 12,00 es diferente a la mediana del post test que es de 21,00 es decir hay diferencia entre el pre test con el post test, y como el nivel de significancia ajustado en empates es de 0,0000 y $p < 0,05$ se rechaza la hipótesis nula H_0 y se acepta la hipótesis alternativa H_1 .

Cuando la mediana del pre test es menor a la mediana del post test se obtiene los siguientes valores calculados con Minitab:

La estimación del punto para $\mu_1 - \mu_2$ es -9,000
 95,0 El porcentaje IC para $\mu_1 - \mu_2$ es (-9,000;-9,000)
 W = 60210,0

Prueba de $\mu_1 = \mu_2$ vs. $\mu_1 < \mu_2$ es significativa en 0,0000
 La prueba es significativa en 0,0000 (ajustado por empates)

De la misma forma cuando $\mu_1 < \mu_2$ es decir la mediana de la población del pre test es menor a la mediana de la población del post test se obtiene los siguientes resultados las medianas de la población son diferentes y el nivel de significancia es igual a 0,0000 y $p < 0,05$ se rechaza la Hipótesis nula H_0 y se acepta la hipótesis alternativa H_1 :

Por lo tanto, de este resultado se concluye que la estrategia CRM para Servicios de Alimentación de Mariscos influye positivamente en la dimensión cognitiva de la fidelidad de los comensales de la cadena de restaurantes de Brisa Marina con un nivel de significancia de 0,00.

4.6.3 Comprobación de la hipótesis específica 2 Influencia de la estrategia de CRM en la fidelidad conativa

A la pregunta de investigación específica 2 que es: ¿En qué grado influye la Estrategia CRM para Servicios de Alimentación de Mariscos en la dimensión

conativa de la fidelidad de los comensales de la cadena de restaurantes de Brisa Marina?

Con el problema específico 2 planteado se redacta las hipótesis estadísticas es decir la Hipótesis específica 2 Nula H_0 y La hipótesis específica 2 alternativa H_1 que para la presente Investigación es:

Hipótesis Nula H_0 : La Estrategia CRM para Servicios de Alimentación de Mariscos No influye de manera positiva en la dimensión Afectiva de la Fidelidad de los Comensales de la cadena de restaurantes de Brisa Marina $p\text{-valor} > 0,05$.

Es decir, **$H_0: \mu = \mu_0$** si la mediana poblacional del pre test es igual a la mediana poblacional del post test, se acepta la Hipótesis Específica 2 nula.

Hipótesis Alternativa H_1 : La Estrategia CRM para Servicios de Alimentación de Mariscos Si influye de manera positiva en la dimensión Afectiva de la Fidelidad de los Comensales de la cadena de restaurantes de Brisa Marina $p\text{-valor} < 0,05$.

Es decir, **$H_1: \mu \neq \mu_0$** , si la mediana poblacional del pre test no es igual a la mediana poblacional del post test, se acepta la Hipótesis específica 2 alternativa, es de dos colas y se acepta la hipótesis específica 2 Alternativa

Una vez determinado la hipótesis nula y alternativa se define el nivel alfa o de error que para la presente investigación fue de $\alpha = 0,05$.

Se determina el nivel de Normalidad de la investigación para el pre test y post test de la variable fidelidad conativa como lo muestra el cuadro 48.

Cuadro 48. Prueba de Normalidad de la variable fidelidad conativa

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Pre test Conativa	0,103	345	0,000	0,980	345	0,000
Post test Conativa	0,098	345	0,000	0,978	345	0,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente. Elaboración propia del autor

En el cuadro 48 se presenta la prueba de normalidad para la muestra de la variable fidelidad conativa que tienen los comensales de la cadena de restaurantes Brisa Marina si la muestra es mayor a 30 personas se escoge la prueba de Kolmogorov-Smirnov y si la muestra es menor a 30 personas se escoge la prueba de Shapiro Wilk. En la presente investigación con una muestra de 345 clientes de la cadena de restaurantes Brisa marina se escoge la prueba de Kolmogorov-Smirnov

Del resultado se observa que el nivel de significancia p-valor en la prueba de Kolmogorov-Smirnov es en el pre test de 0,00 y en el post Test es de 0,00 el cual es menor al nivel alfa o nivel de error de 0,05 por lo tanto los datos del pre test y post test no provienen de una distribución normal. De aquí se deduce que la distribución de los datos de la muestra para la variable fidelidad conativa no se ajusta a una distribución normal.

Al ser una distribución no normal, las muestras son aleatorias e independientes se debe escoger una de las pruebas no paramétricas para la presente investigación se escoge la prueba U – Mann Whitney para muestras independientes.

En el cuadro 49 se muestra las frecuencias del pre test y post test de los niveles de fidelidad.

Cuadro 49. Descripción de los niveles de la fidelidad cognitiva antes y después de aplicar la estrategia CRM.

Fidelidad			Desviación	Media de error
Conativa	N	Media	estándar	estándar
Post Test	345,00	14,020	2,218	0,121
Pre test	345,00	9,780	2,254	0,121

Fuente. Elaboración propia del autor

En el cuadro 49 se presenta el promedio del nivel de la fidelidad conativa antes y después de implementar la estrategia de CRM y se observa que en el pre test el promedio de la fidelidad conativa es 9,780 con una desviación estándar de 2,254 de cual se deduce que la muestra en el grupo que se aplicó el pre test es homogénea.

Y, después de implementar la estrategia el promedio de la fidelidad conativa incrementa a 14,020 con una desviación estándar de 2,218.

En el cuadro 50 se muestra la prueba U – Mann Whitney para muestras independientes

Cuadro 50. Prueba de Mann-Whitney para muestras independientes para la fidelidad conativa.

	Conativa
U de Mann-Whitney	10899,500
W de Wilcoxon	70584,500
Z	-18,394
Sig. asintótica (bilateral)	,000

a. Variable de agrupación: Pre Test - Post Test

Fuente. Elaboración propia del autor

En el cuadro 50 se presenta la prueba Mann-Whitney para muestras independientes de la fidelidad conativa que tienen los comensales del restaurante en estudio. En el cuadro se observa que existe una diferencia de

medias entre el post y el pre es significativa con un p-value de 0,00 el cual es menor al valor del alfa 0,05 esperado.

La mediana estadística representa el valor central de un grupo de datos ordenados, calculando el estadístico de Mann-Whitney con el paquete estadístico Minitab se obtiene los siguientes datos cuando $\mu \neq \mu_0$ la mediana de la población del pre test de la fidelidad conativa no es igual a la media de la población del post test de la fidelidad conativa se obtiene los siguientes resultados en el cuadro 51.

Cuadro 51. Prueba de Mann-Whitney e IC: Pre_Conativa; Pos_Conativa.

	N	Mediana
Pre_Conativa	345	10,000
Pos_Conativa	345	14,000

Fuente. Elaboración propia del autor

La estimación del punto para $\mu_1 - \mu_2$ es -4,000

95,0 El porcentaje IC para $\mu_1 - \mu_2$ es (-5,000;-4,000)

W = 70635,0

Prueba de $\mu_1 = \mu_2$ vs. $\mu_1 \neq \mu_2$ es significativa en 0,0000

La prueba es significativa en 0,0000 (ajustado por empates)

La mediana del pre test en la fidelidad conativa es de 10,00 es diferente a la mediana del post test de la dimensión de la fidelidad conativa que es de 14,00 es decir hay diferencia entre el pre test con el post test, y como el nivel de significancia ajustado en empates es de 0,0000 y $p < 0,05$ se rechaza la hipótesis nula H_0 y se acepta la hipótesis alternativa H_1 .

Cuando la mediana del pre test de la fidelidad conativa es menor a la mediana del post test de la fidelidad conativa se obtiene los siguientes valores calculados con Minitab:

La estimación del punto para $\mu_1 - \mu_2$ es -4,000

95,0 El porcentaje IC para $\mu_1 - \mu_2$ es (-5,000; -4,000)

W = 70635,0

Prueba de $\mu_1 = \mu_2$ vs. $\mu_1 < \mu_2$ es significativa en 0,0000

La prueba es significativa en 0,0000 (ajustado por empates)

De la misma forma cuando $\mu_1 < \mu_2$ es decir la mediana de la población del pre test de la fidelidad conativa es menor a la mediana de la población de la fidelidad conativa del post test se obtiene los siguientes resultados las medianas de la población son diferentes y el nivel de significancia es igual a 0,0000 y $p < 0,05$ se rechaza la Hipótesis nula H_0 y se acepta la hipótesis alternativa H_1 :

Por lo tanto, de este resultado se concluye que la estrategia CRM para Servicios de Alimentación de Mariscos influye positivamente en la dimensión conativa de la fidelidad conativa de los comensales de la cadena de restaurantes de Brisa Marina con un nivel de significancia de 0,000.

4.6.4 Comprobación de la hipótesis específica 3 Influencia de la estrategia de CRM en la fidelidad afectiva

A la pregunta de investigación específica 3 que es: ¿En qué grado influye la Estrategia CRM para Servicios de Alimentación de Mariscos en la dimensión afectiva de la fidelidad de los comensales de la cadena de restaurantes de Brisa Marina?,

Con el problema específico 3 planteado se redacta las hipótesis estadísticas es decir la Hipótesis específica 3 Nula H_0 y La hipótesis específica 3 alternativa H_1 que para la presente Investigación es:

Hipótesis Nula H_0 : La Estrategia CRM para Servicios de Alimentación de Mariscos No influye de manera positiva en la dimensión Conativa de la Fidelidad de los Comensales de la cadena de restaurantes de Brisa Marina p -valor $> 0,05$.

Es decir, $H_0: \mu = \mu_0$ si la mediana poblacional del pre test de la fidelidad afectiva es igual a la media poblacional del post test de la fidelidad afectiva, se acepta la Hipótesis Específica 2 nula.

Hipótesis Alternativa H_1 : La Estrategia CRM para Servicios de Alimentación de Mariscos Si influye de manera positiva en la dimensión Conativa de la Fidelidad de los Comensales de la cadena de restaurantes de Brisa Marina p -valor $< 0,05$.

Es decir, $H_1: \mu \neq \mu_0$, si la mediana poblacional del pre test de la dimensión afectiva no es igual a la mediana poblacional del post test de la dimensión afectiva, se acepta la Hipótesis específica 3 alternativa, es de dos colas y se acepta la hipótesis específica 3 Alternativa

Una vez determinado la hipótesis nula y alternativa se define el nivel alfa o de error que para la presente investigación fue de $\alpha = 0,05$.

Se determina el nivel de Normalidad de la investigación para el pre test y post test de la variable fidelidad afectiva como lo muestra en el cuadro 52.

Cuadro 52. Prueba de Normalidad de la variable fidelidad Afectiva

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	Gl	Sig.
Pre test Afectiva	0,114	345	,000	0,976	345	,000
Post test Afectiva	0,084	345	,000	0,982	345	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors
Fuente. Elaboración propia del autor

En el cuadro 52 se presenta la prueba de normalidad para la muestra de la variable fidelidad afectiva que tienen los comensales de la cadena de restaurantes Brisa Marina si la muestra es mayor a 30 personas se escoge la prueba de Kolmogorov-Smirnov y si la muestra es menor a 30 personas se escoge la prueba de Shapiro Wilk. En la presente investigación con una

muestra de 345 clientes de la cadena de restaurantes Brisa marina se escoge la prueba de Kolmogorov-Smirnov

Del resultado se observa que el nivel de significancia p-valor en la prueba de Kolmogorov-Smirnov es en el pre test de 0,00 y en el post Test es de 0,00 el cual es menor al nivel alfa o nivel de error de 0,05 por lo tanto los datos del pre test y post test no provienen de una distribución normal. De aquí se deduce que la distribución de los datos de la muestra para la variable fidelidad afectiva no se ajusta a una distribución normal.

Al ser una distribución no normal, las muestras son aleatorias e independientes se debe escoger una de las pruebas no paramétricas para la presente investigación se escoge la prueba U – Mann Whitney para muestras independientes.

En el cuadro 53 se muestra las frecuencias del pre test y post test de los niveles de fidelidad afectiva

Cuadro 53. Estadística de muestras independientes de la fidelidad afectiva.

Fidelidad Afectiva	N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
Post Test	345,00	20,980	2,641	0,144
Pre test	345,00	12,070	1,983	0,107

Fuente. Elaboración propia del autor

En el cuadro 53 se presenta el promedio del nivel de la fidelidad afectiva antes y después de implementar la estrategia de CRM y se observa que en el pre test el promedio de la fidelidad afectiva es 12,070 con una desviación estándar de 1,983 del cual se deduce que la muestra en el grupo que se aplicó el pre test es homogénea.

Después de implementar la estrategia el promedio de la fidelidad afectiva incrementa a 20,980 con una desviación estándar de 2,641.

En el cuadro 54 se muestra la prueba de U - Mann Whitney para muestras independientes para la fidelidad afectiva.

Cuadro 54. Prueba de Mann-Whitney para muestras independientes para la fidelidad afectiva.

	Afectiva
U de Mann-Whitney	274,000
W de Wilcoxon	59959,000
Z	-22,511
Sig. asintótica (bilateral)	,000

a. Variable de agrupación: Pre Test - Post Test

Fuente. Elaboración propia del autor

En el cuadro 54 se presenta la prueba Mann-Whitney para muestras independientes de la fidelidad afectiva que tienen los comensales del restaurante en estudio. En el cuadro se observa que existe una diferencia de medias entre el post y el pre es significativa con un p-value de 0,00 el cual es menor al valor del alfa 0,05 esperado.

La mediana estadística representa el valor central de un grupo de datos ordenados, calculando el estadístico de Mann-Whitney con el paquete estadístico Minitab se obtiene los siguientes datos cuando $\mu \neq \mu_0$ la mediana de la población del pre test de la fidelidad afectiva no es igual a la media de la población del post test de la fidelidad afectiva se obtiene los siguientes resultados en el cuadro 55:

Cuadro 55. Prueba de Mann-Whitney e IC: Pre_Afectiva; Pos_Afectiva.

	N	Mediana
Pre_Afectiva	345	12,000
Pos_Afectiva	345	21,000

Fuente. Elaboración propia del autor

La estimación del punto para $\mu_1 - \mu_2$ es -9,000

95,0 El porcentaje IC para $\mu_1 - \mu_2$ es (-9,000;-9,000)

W = 59959,0

Prueba de $\mu_1 = \mu_2$ vs. $\mu_1 \neq \mu_2$ es significativa en 0,0000

La prueba es significativa en 0,0000 (ajustado por empates)

La mediana del pre test en la fidelidad afectiva es de 12,00 es diferente a la mediana del post test de la dimensión de la fidelidad afectiva que es de 21,00 es decir hay diferencia entre el pre test con el post test, y como el nivel de significancia ajustado en empates es de 0,0000 y $p < 0,05$ se rechaza la hipótesis nula H_0 y se acepta la hipótesis alternativa H_1 .

Cuando la mediana del pre test de la fidelidad afectiva es menor a la mediana del post test de la fidelidad afectiva se obtiene los siguientes valores calculados con Minitab:

La estimación del punto para $\mu_1 - \mu_2$ es -9,000

95,0 El porcentaje IC para $\mu_1 - \mu_2$ es (-9,000;-9,000)

W = 59959,0

Prueba de $\mu_1 = \mu_2$ vs. $\mu_1 < \mu_2$ es significativa en 0,0000

La prueba es significativa en 0,0000 (ajustado por empates)

De la misma forma cuando $\mu_1 < \mu_2$ es decir la mediana de la población del pre test de la fidelidad afectiva es menor a la mediana de la población de la fidelidad afectiva del post test se obtiene los siguientes resultados las medianas de la población son diferentes y el nivel de significancia es igual a 0,0000 y $p < 0,05$ se rechaza la Hipótesis nula H_0 y se acepta la hipótesis alternativa H_1 .

Por lo tanto, de este resultado se concluye que la estrategia CRM para Servicios de Alimentación de Mariscos influye positivamente en la dimensión afectiva de la fidelidad de los comensales de la cadena de restaurantes de Brisa Marina con un nivel de significancia de 0.000.

4.6.5 Comprobación de la Hipótesis específica 4 Influencia de la estrategia de CRM en la fidelidad en el campo conductual

A la pregunta de investigación específica 4 que es: ¿En qué grado influye la Estrategia CRM para Servicios de Alimentación de Mariscos en la dimensión de conductual la fidelidad de los comensales de la cadena de restaurantes de Brisa Marina?

Con el problema específico 4 planteado se redacta las hipótesis estadísticas es decir la Hipótesis específica 4 Nula H_0 y La hipótesis específica 4 alternativa H_1 que para la presente Investigación es:

Hipótesis Nula H_0 : La Estrategia CRM para Servicios de Alimentación de Mariscos No influye de manera positiva en la dimensión de Conductual la Fidelidad de los Comensales de la cadena de restaurantes de Brisa Marina p -valor $>0,05$.

Es decir, **$H_0: \mu = \mu_0$** si la mediana poblacional del pre test de la dimensión conductual de la fidelidad es igual a la mediana poblacional del post test de la dimensión de la fidelidad conductual, se acepta la Hipótesis Específica 4 nula.

Hipótesis Alternativa H_1 : La Estrategia CRM para Servicios de Alimentación de Mariscos Si influye de manera positiva en la dimensión conductual de la Fidelidad de los Comensales de la cadena de restaurantes de Brisa Marina p -valor $<0,05$.

Es decir, **$H_1: \mu \neq \mu_0$** , si la media poblacional del pre test de la dimensión conductual de la fidelidad no es igual a la media poblacional del post test de la dimensión conductual de la fidelidad, se acepta la Hipótesis específica 4 alternativa, es de dos colas y se acepta la hipótesis específica 4 Alternativa

Una vez determinado la hipótesis nula y alternativa se define el nivel alfa o de error que para la presente investigación fue de $\alpha=0,05$.

Se determina el nivel de Normalidad de la investigación para el pre test y post test de la variable fidelidad conductual como lo muestra en el cuadro 56.

Cuadro 56. Prueba de Normalidad de la variable fidelidad de conductual

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Pre test Conductual	0,114	345	0,000	0,976	345	0,000
Post test Conductual	0,084	345	0,000	0,982	345	0,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente. Elaboración propia del autor

En el cuadro 56 se presenta la prueba de normalidad para la muestra de la variable fidelidad conductual que tienen los comensales de la cadena de restaurantes Brisa Marina si la muestra es mayor a 30 personas se escoge la prueba de Kolmogorov-Smirnov y si la muestra es menor a 30 personas se escoge la prueba de Shapiro Wilk. En la presente investigación con una muestra de 345 clientes de la cadena de restaurantes Brisa marina se escoge la prueba de Kolmogorov-Smirnov

Del resultado se observa que el nivel de significancia p-valor en la prueba de Kolmogorov-Smirnov es en el pre test de 0,00 y en el post Test es de 0,00 el cual es menor al nivel alfa o nivel de error de 0,05 por lo tanto los datos del pre test y post test no provienen de una distribución normal. De aquí se deduce que la distribución de los datos de la muestra para la variable fidelidad conductual no se ajusta a una distribución normal.

Al ser una distribución no normal, las muestras son aleatorias e independientes se debe escoger una de las pruebas no paramétricas para la presente investigación se escoge la prueba U – Mann Whitney para muestras independientes.

En el cuadro 57 se muestra las frecuencias del pre test y post test de los niveles de fidelidad conductual

Cuadro 57. Estadística de muestras independientes de la fidelidad conductual.

Fidelidad Conductual	N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
Post Test	345,00	14,060	2,276	0,124
Pre test	345,00	8,000	1,631	0,088

Fuente. Elaboración propia del autor

En el cuadro 57 se presenta el promedio del nivel de la fidelidad conductual antes y después de implementar la estrategia de CRM y se observa que en el pre test el promedio de la fidelidad conductual es 8.000 con una desviación estándar de 1,631 del cual se deduce que la muestra en el grupo que se aplicó el pre test es homogénea. Después de implementar la estrategia el promedio de la fidelidad conductual incrementa a 14,060 con una desviación estándar de 2,276.

En el cuadro 58 se muestra la prueba de U – Mann Whitney para muestras independientes de la fidelidad conductual

Cuadro 58. Prueba de U - Mann-Whitney para muestras independientes para la fidelidad conductual.

	Conductual
U de Mann-Whitney	1889,000
W de Wilcoxon	61574,000
Z	-21,910
Sig. asintótica (bilateral)	,000

a. Variable de agrupación: Pre Test - Post Test

Fuente. Elaboración propia del autor

En el cuadro 58 se presenta la prueba Mann-Whitney para muestras independientes de la fidelidad conductual que tienen los comensales del restaurante en estudio. En el cuadro se observa que existe una diferencia de medias entre el post y el pre es significativa con un p-value de 0.000 el cual es menor al valor del alfa 0.05 esperado.

La mediana estadística representa el valor central de un grupo de datos ordenados, calculando el estadístico de Mann-Whitney con el paquete estadístico Minitab se obtiene los siguientes datos cuando $\mu \neq \mu_0$ la mediana de la población del pre test de la fidelidad conductual no es igual a la media de la población del post test de la fidelidad conductual se obtiene los siguientes resultados en el cuadro 59:

Cuadro 59. Prueba de Mann-Whitney e IC: Pre_Conductual; Pos_Conductual.

	N	Mediana
Pre_Conductual	345	8,000
Pos_Conductual	345	14,000

Fuente. Elaboración propia del autor

La estimación del punto para $\mu_1 - \mu_2$ es -6,000

95,0 El porcentaje IC para $\mu_1 - \mu_2$ es (-6,000;-6,000)

W = 61586,0

Prueba de $\mu_1 = \mu_2$ vs. $\mu_1 \neq \mu_2$ es significativa en 0,0000

La prueba es significativa en 0,0000 (ajustado por empates)

La mediana del pre test en la fidelidad conductual es de 8,00 es diferente a la mediana del post test de la dimensión de la fidelidad conductual que es de 14,00 es decir hay diferencia entre el pre test con el post test, y como el nivel de significancia ajustado en empates es de 0,0000 y $p < 0,05$ se rechaza la hipótesis nula H_0 y se acepta la hipótesis alternativa H_1 .

Cuando la mediana del pre test de la fidelidad conductual es menor a la mediana del post test de la fidelidad conductual se obtiene los siguientes valores calculados con Minitab:

La estimación del punto para $\mu_1 - \mu_2$ es -6,000

95,0 El porcentaje IC para $\mu_1 - \mu_2$ es (-6,000;-6,000)

W = 61586,0

Prueba de $\mu_1 = \mu_2$ vs. $\mu_1 < \mu_2$ es significativa en 0,0000

La prueba es significativa en 0,0000 (ajustado por empates)

De la misma forma cuando $\mu_1 < \mu_2$ es decir la mediana de la población del pre test de la fidelidad conductual es menor a la mediana de la población de la fidelidad conductual del post test se obtiene los siguientes resultados las medianas de la población son diferentes y el nivel de significancia es igual a 0,0000 y $p < 0,05$ se rechaza la Hipótesis nula H_0 y se acepta la hipótesis alternativa H_1 :

Por lo tanto, de este resultado se concluye que la estrategia CRM para Servicios de Alimentación de Mariscos influye positivamente en la dimensión conductual de la fidelidad de los comensales de la cadena de restaurantes de Brisa Marina con un nivel de significancia de 0.000.

CAPÍTULO V: MODELO DE LA ESTRATEGÍA CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT APLICADA A LA CADENA DE LOS RESTAURANTES BRISA MARINA DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA - ECUADOR

En la figura 5 se presenta el modelo de la Estrategia CRM diseñado para restaurantes y consiste en 6 fases que son: diagnóstico situacional o análisis interno, direccionamiento estratégico, evaluación de las capacidades, planteamiento e implementación de las soluciones, definición de indicadores y despliegue u hoja de ruta para la implementación.

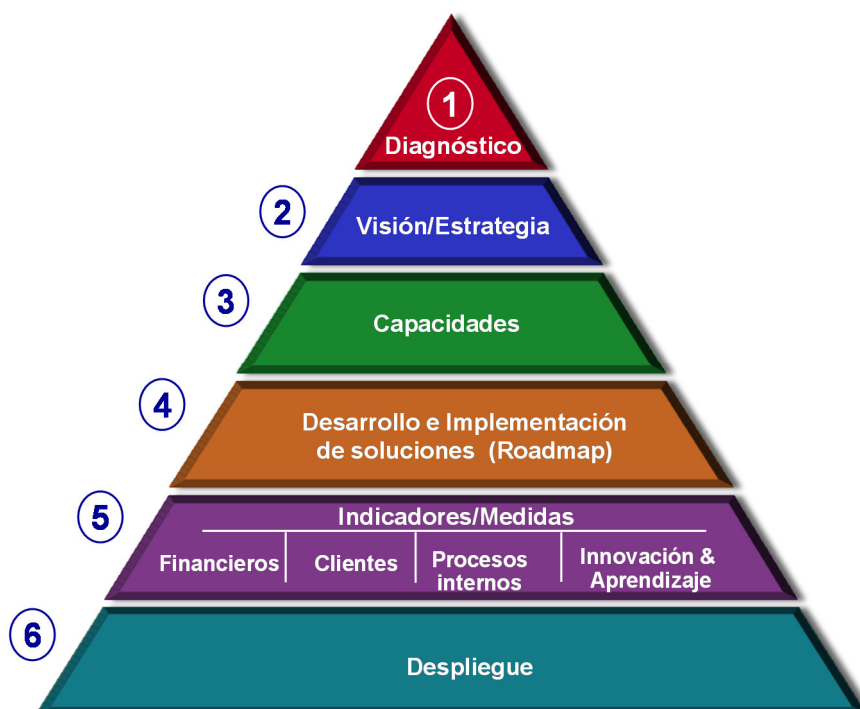


Figura 5. Enfoque metodológico de la Estrategia CRM para restaurantes

Elaborado por: el autor

5.1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Para realizar un diagnóstico situacional se ha definido las siguientes variables para evaluar: calidad del servicio, importancia, capacidad y lealtad del cliente.

La calidad del servicio permite identificar el conjunto de factores críticos de éxito en base a la percepción del cliente distribuido en cinco dimensiones que son. Elementos tangibles, capacidad de respuesta, seguridad del servicio, fiabilidad, y empatía.

La importancia se mide en base a los atributos de las variables de calidad de los servicios para ver qué factores son más importantes para el cliente. La lealtad del cliente se mide en función a cuatro dimensiones que son: cognitivo, afectivo, conativo y conductual.

Para el diagnóstico interno se ha utilizado la cadena de valor de Michael Porter y se en base a ello se han identificado los procesos en tres dimensiones: estratégicos, fundamentales y de apoyo.

En la figura 5 se presenta el mapa de procesos del restaurante en estudio y contempla tres procesos a nivel estratégico, siete procesos fundamentales y tres procesos de apoyo. Los detalles de la documentación de cada proceso se presentan en el anexo.



Figura 6. Mapa de procesos del restaurante

Elaborado por: El Autor

En la figura 6 se presenta la ficha del proceso de orden de producción que contempla el mapa de procesos, y se observa los diferentes componentes que tiene los elementos necesarios para la ejecución del proceso.

Para cada proceso se ha trabajado de manera similar y se ha documentado para su posterior análisis.

RESTAURANTE BRISAS MARINA <i>Servicio de Alimentación</i>	RESTAURANTE BRISAS MARINA			Código: PO2
	PROCESO DE ORDEN DE PRODUCCIÓN			Versión: 1,0
	Realizado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha: 13/06/2016
	Fecha:	Fecha:	Fecha:	Estado
				<input checked="" type="radio"/> En proceso <input type="radio"/> Propuesto <input type="radio"/> Aprobado <input type="radio"/> En producción
Dueño del Proceso:	Encargada de Control de Calidad.			
Objetivo:	Elaborar el plan de producción.			
Alcance	Empieza	Con la revisión de la agenda de pedido.		
	Incluye	<p>La encargada de Control de Calidad revisa la agenda de pedido para elaborar el plan de producción considerando el plan de menú cíclico, la cantidad de pedidos y la cantidad de alumnos internos.</p> <p>La encargada de Control de Calidad registra en el sistema informático de nutrición la suma total de cantidad de raciones. El sistema genera el Consolidado de Pedido semanal y la Hoja de Reporte de dosificación. El Consolidado de pedido semanal es utilizado en el proceso de logística, la Hoja de Reporte de dosificación es utilizada para el ajuste del reporte.</p> <p>La encargada de Control de Calidad envía la Hoja de Reporte de dosificación a la Jefa de turno para que realice el ajuste. La Jefa de Turno realiza el ajuste de cantidades del Reporte de dosificación diaria y planifica las preparaciones previas generando la Hoja de avance para el día siguiente.</p>		
	Termina	Con la generación de la Hoja de avance para el día siguiente y el reporte de dosificación ajustado.		
Políticas y alineamientos que se aplican al proceso				
No aplica				
subprocesos		Líder Subproceso		Área
No aplica		No aplica		No aplica
Proveedores		Entradas		
Área de Planificación		Plan de menú cíclico		
Finanzas		Costos de producción		
Jefatura		Cantidad de pedidos		
Encargada de Control de Calidad		Plan de Producción		
Encargada de Control de Calidad		Hoja de Reporte de dosificación		
Salidas		Clientes		
Plan de Producción		Encargada de Control de Calidad		
Hoja de Reporte de dosificación		Jefa de turno		
Consolidado de pedido semanal		Encargada de Control de Calidad		
Hoja de Reporte de dosificación ajustada		Jefa de turno		
Hoja de avance para el día siguiente		Jefa de turno		
Procedimientos				
No aplica				
Registros				
Registro de cantidad de raciones: DAC.				
Orden de pedido semanal.				
Registro de Hoja de avance para el día siguiente.				
Registro de Hoja de Reporte de dosificación ajustada.				
Recursos				
Encargada de Control de Calidad, Sistema informático de nutrición, Cuaderno de registro de eventos.				
Variables de control del proceso				
Stock Actualizado.				
Reporte dosificado				

Figura 7. Modelo de ficha de procesos

Elaborado por: El Autor

5.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Para el direccionamiento estratégico se ha considerado cuatro elementos que son los principales: la visión, misión, mapa estratégico y valores del restaurante.

Misión: Somos la empresa local pionera de gastronomía costeña local, que cumple con los más altos estándares de calidad, precios razonables para el consumidor y brinda un ambiente de calidez

Visión: Ser la cadena de marisquerías más grande de la región centro del país, preferida por los clientes por la exquisita preparación y calidad de nuestros productos, así como por la excelencia en el servicio que brindamos

Valores: Pro actividad, Responsabilidad, Empatía y Cortesía.

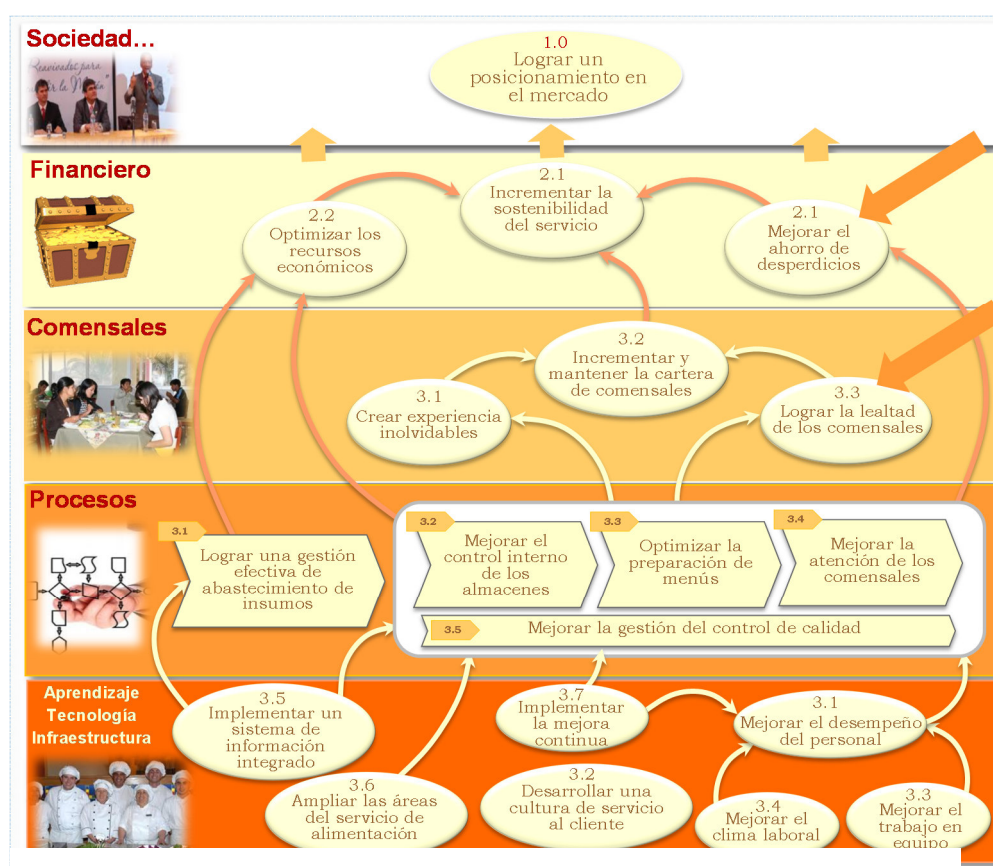


Figura 8. Mapa estratégico del restaurante

Elaborado por: El Autor

En la figura 8 se presenta el mapa estratégico del restaurante que está compuesto por cinco perspectivas que son: aprendizaje, procesos, comensales, financiero y sociedad. En la perspectiva de aprendizaje se contempla siete objetivos, la perspectiva de procesos tiene cinco objetivos, la perspectiva de comensales tiene tres objetivos, la perspectiva financiera tiene

tres objetivos, y finalmente la perspectiva sociedad solo tiene un objetivo estratégico.

5.3 ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES DEL RESTAURANTE.

Para analizar de manera sistémica las capacidades de la empresa se ha considerado cuatro dominios que son: organización, procesos, tecnología y conocimiento.

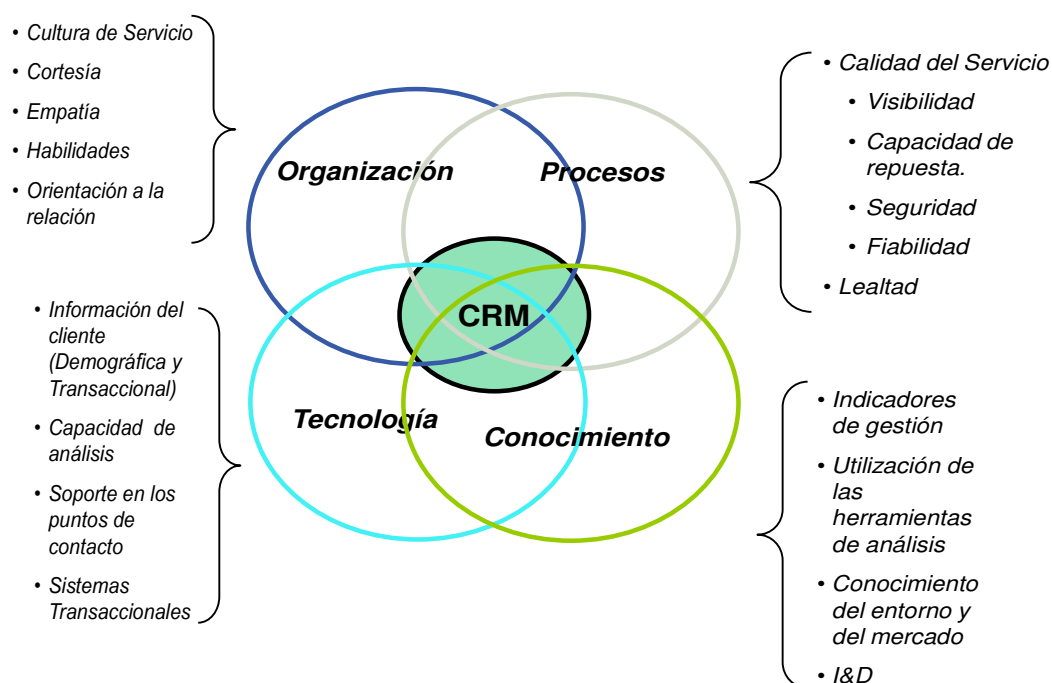


Figura 9. Enfoque metodológico para el análisis de las capacidades
Elaborado por: el autor

En la figura 9 se presenta el enfoque metodológico para el análisis de las capacidades que tiene la empresa para atender la estrategia del CRM de acuerdo a las prioridades de la filosofía del CRM.

El enfoque contempla cuatro dominios que son: organización, procesos, tecnología y conocimiento. En la organización se contempla aspectos como la cultura de servicios, cortesía, empatía, habilidades y orientación a la

relación; es decir, este dominio contempla aspectos con el factor humano y sus competencias.

El dominio de procesos está orientado a evaluar las operaciones que se realizan en la empresa e identifican los indicadores que permiten mejorar la eficiencia y la eficacia para mejorar los diferentes servicios que se ejecutan.

El dominio de tecnología está orientado a analizar la información que se tiene de la base de datos de cliente utilizando algoritmos de segmentación de clientes, así como aplicar minería de datos para identificar patrones de conducta de tal forma que permitan brindar un trato personalizado a los comensales la Cadena de restaurantes Brisa Marina.

En el cuadro 60 se muestra la evolución de la capacidad de los dominios

Cuadro 60. Evaluación de la capacidad de los dominios

Factores Críticos de Éxito	Capacidad	Importancia	Indice de prioridad	Orden de Prioridad
Ventas: Proceso de ventas, presupuestos, producción, catálogo	4,8	3,9	8,7	1
Servicio: Proposición de valor, Servicio en función al valor, canales, etc	1,7	4,8	6,5	2
Estrategia: Segmentación, rentabilidad, integración de canales, etc..	2,1	4,3	6,4	3
Tecnología: Infraestructura de hw y sw, aplicaciones, seguridad, etc..	2,5	3,8	6,3	4
eCommerce: internet como medio de marketing y servicio	1,8	4,3	6,1	5
CKM: Gestión de la Información del Cliente, disponibilidad, confiabilidad,	1	4,5	5,5	6
Marketing: Gestión de Campañas, rendimiento de campañas, BD marketing	1,5	4	5,5	7
RRHH: Cultura de servicio, desempeño, capacitación, ...	1,8	3,2	5	8
Visibilidad: Apariencia, decoración, infraestructura moderna, etc..	2	1,7	3,7	9

Fuente. Elaboración propia del autor

En el cuadro 60 se presenta la evaluación de la capacidad de los factores en base al nivel de importancia que se necesita para ejecutar el proceso de CRM. El proceso de evaluación inicia con la valoración de importancia de cada factor en una escala de 1 al 5.

Luego se procedió a evaluar la capacidad que tiene actualmente la empresa para ejecutar dichos procesos en una escala de 1 al 5. Para identificar la

prioridad se realiza la sumatoria de ambas y el que tiene mayor puntaje es el que tiene mayor prioridad para realizar una intervención.

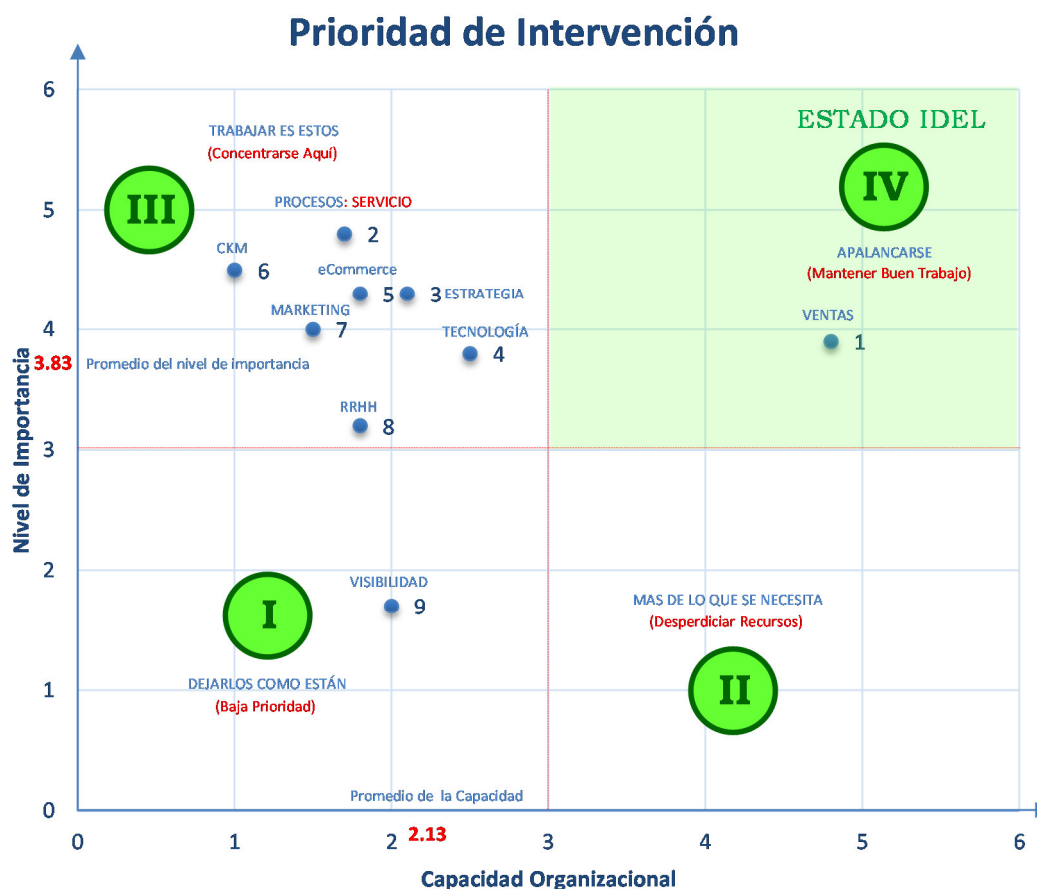


Figura 10. Matriz de prioridad de intervención para el proceso

Elaborado por: el autor

En la figura 10 se presenta la matriz de priorización de intervención en los factores críticos de éxito de acuerdo a su nivel de importancia. La matriz está dividida en cuatro cuadrantes.

Los factores que se encuentran en el cuadrante I son los que tienen una baja capacidad y baja importancia, y la estrategia a realizar en este cuadrante es dejarlos como están ya que no son de importancia para la ejecución del proceso de CRM. En la evaluación el factor de visibilidad salió en este cuadrante y significa que no hay que intervenir en la decoración e infraestructura de local ya que no tiene mucha importancia.

En el cuadrante II son los factores que tienen una alta capacidad y poca importancia. La estrategia que se utiliza aquí es también no intervenir porque se estaría desperdiciando más de los que se necesita. En la evaluación para el restaurante no salió ni un factor en este cuadrante.

En el cuadrante III son los factores que tienen una alta importancia y la empresa no tiene la capacidad para ejecutar con eficacia los procesos que involucran este factor.

La estrategia que se utiliza aquí es que hay que intervenir en estos factores para desarrollar la capacidad ya que son necesarios para consolidar la estrategia CRM. En la evaluación de los factores del restaurante salió que los factores de servicio, tecnología, estrategia, e-Commerce.

Finalmente, en el cuadrante IV se encuentran los factores que tienen alta importancia y la empresa sí tiene la capacidad para ejecutar los procesos relacionados a este factor. En la evaluación del restaurante el factor que salió en este cuadrante es el de ventas el cual hay que mantenerlo en este cuadrante.

5.4 FASES DE APLICACIÓN DEL CRM

La metodología para desarrollar a un cliente potencial contempla cuatro fases que son: identificar, diferenciar, interactuar y personalizar.

Fase de Identificar: En esta primera fase otro de los puntos resaltados por es la identificación de los usuarios finales de los restaurantes que visiten por lo menos una vez al mes la Cadena de Restaurantes Brisa Marina

Luego de ello se establece una identificación más ampliada de cuáles son los principales platos que consumen y en que rango de tiempo lo realizan. Se debe recopilar la mayor cantidad de información de los comensales finales y

hacer un seguimiento de sus interacciones, investigar los factores que influyen en la compra de los platillos.

Fase de diferenciar: Para empezar, los comensales han sido agrupados de acuerdo a su valor que otorga al restaurante: los CMV (Clientes Más Valiosos). Con los CMV, el objetivo principal es desarrollarlos y retenerlos en la categoría de mayor rentabilidad.

Los clientes comprometidos, además de valiosos, son los que tienen un potencial de crecimiento para el cual se puede calcular el valor en el tiempo, en la capacitación que se realizó a las meseras de los locales, se les enseñó de algunas habilidades para poder diferenciar a los clientes más frecuentes, de esta manera identificarlos en próximas visitas para darlos un trato más especializado.

También existe el cliente DC (debajo de cero) cuyo valor negativo está por debajo de los costos que tiene el restaurante para atender o servir a este comensal, en este caso se recomienda a las meseras que la amabilidad en el trato a este tipo de clientes, pero que no se exprese mayor esfuerzo en ser serviciales con este tipo de clientes, puesto que este siempre tratará de generar conflictos en cada encuentro.

El objetivo con estos clientes es eliminarlos porque generan pérdida. Pero antes de eliminarlos es necesario analizar si estos clientes tienen potencial de crecimiento en la pirámide del valor.

Se analizó las necesidades de los comensales, independientemente de los productos que consumen con una frecuencia media y es ahí en donde las estrategias se las aplica paulatinamente sin que este se dé cuenta y no causar un efecto retaliante al mismo

Fase de interactuar: El diálogo es sinónimo de ganancia. El personal está lo suficientemente entrenado para hacer saludos y gestos repetitivos al momento de atender un nuevo comensal, es decir, una misma bienvenida, un

mismo ofrecimiento de la carta y promoción de los platillos de más valía, dar la sugerencia del chef, ser cortés y amable a cada instante e influir la confianza en la mente del comensal para hacerlo sentir "como en casa". La interacción es la tercera etapa de la estrategia CRM. En primer lugar, hay que saber quiénes son sus clientes, que se hace la primera fase; luego diferenciarlos por sus necesidades; a continuación, es necesario interactuar con ellos.

Conocer las necesidades de los comensales para luego interactuar con ellos, estudiando la mejor manera de satisfacer las necesidades, y así fortalecer la relación.

En primer lugar, es necesario extraer la máxima información de cada cliente, haciendo asociaciones como: "si el cliente vive en esta zona, tiene, por supuesto, los problemas de aparcamiento" o "usted tiene una profesión muy estresante podrá disfrutar de un programa de descompresión ejecutivos, etc

Dicho esto, las interacciones de la empresa tratarán de satisfacer las necesidades no expresadas por el cliente, pero están implícitos a su estilo de vida. La gestión de eventos de vida puede centrarse también en las distintas etapas de la vida de los comensales, tales como el nacimiento o la graduación de un niño. En estos casos, la empresa puede hacer ofertas o apropiarse de estos eventos para ofrecer promociones.

En principio; en el presente estudio se ha identificado que la mayoría de los clientes siempre vienen al restaurante por motivos de celebración de un cumpleaños.

Con este nuevo descubrimiento se ha construido una base de datos de los clientes con esta información importante para enviar de manera anticipada una tarjeta de invitación para la celebración de sus cumpleaños y que si trae a más de cinco compañeros su plato le sale gratis.

Los comensales que respondieron algún plato tienen una alta probabilidad de que puedan venir a consumir en la fecha de sus cumpleaños. Y los que no

respondieron son los que tiene una mínima probabilidad de que puedan venir al restaurante a consumir con sus amigos algún plato favorito.

Fase de personalizar: Después de identificar quienes son nuestros clientes, para diferenciarlos de acuerdo a sus necesidades e interactuar con ellos, es necesario utilizar toda esta información para personalizar nuestra oferta en función de cada cliente. En esta etapa se realizará las siguientes preguntas:

- 1) ¿Cómo utilizar la información recopilada para personalizar el tratamiento para cada cliente?
- 2) ¿Qué cambios en el servicio o producto se debe hacer para servir mejor a cada cliente?
- 3) ¿Cómo se puede hacer para que los clientes gasten menos tiempo, dinero y trabajo cuando se le da el servicio y/o compra el producto?
- 4) ¿Cómo automatizar el proceso de trato personalizado?

Luego de presentar el proceso de CRM, ahora se presenta en el cuadro 61 la situación del restaurante en cada fase con respecto a los dominios de la empresa. Y es necesario trabajar en base a este esquema.

Cuadro 61. Dominios Vs Fases del CRM

	IDENTIFICAR	DIFERENCIAR	INTERACTUAR	PERSONALIZAR
ORGANIZACIÓN	Existe una visión del comensal mas desarrollada para un tipo de cliente, que en los demás casos.	Las funciones analíticas limitadas a información transaccional	No están desarrolladas las habilidades para una interacción personalizada para los clientes.	Los productos/servicios entregados a los comensales no son personalizados en función de su valor y necesidades.
PROCESOS FRONT OFFICE	Los procesos en el front no identifican al comensal.	En el caso de algunos tipos de cliente la diferenciación se realiza por valor mas no por necesidades.	No todos los procesos están diferenciados por el valor del cliente. No todos los canales están desarrollados en su totalidad.	Políticas de servicio no definidas.
INFORMACION	No existe una visión única del comensal(en sus diferentes clases)	No existe información para diferenciar a los clientes por valor y necesidades.	No existe el marco para capturar información del comensal en función de su valor y necesidades	Información no apropiada para realizar la personalización.
TECNOLOGIA	Las BD no poseen la definición completa de perfil de cliente.	Falta de información, o información precaria y herramientas para análisis de clientes.	No se puede capturar toda la información en todos los puntos de contacto.	No existe integración entre los diferentes sistemas informáticos.

Fuente. Elaboración propia del autor

5.5 DEFINICIÓN DE PRIORIDADES ESTRATÉGICAS Y CAPACIDADES.

En esta sección se explica los procesos de definir las prioridades estratégicas del CRM en base a la filosofía del CRM que es el punto de partida.

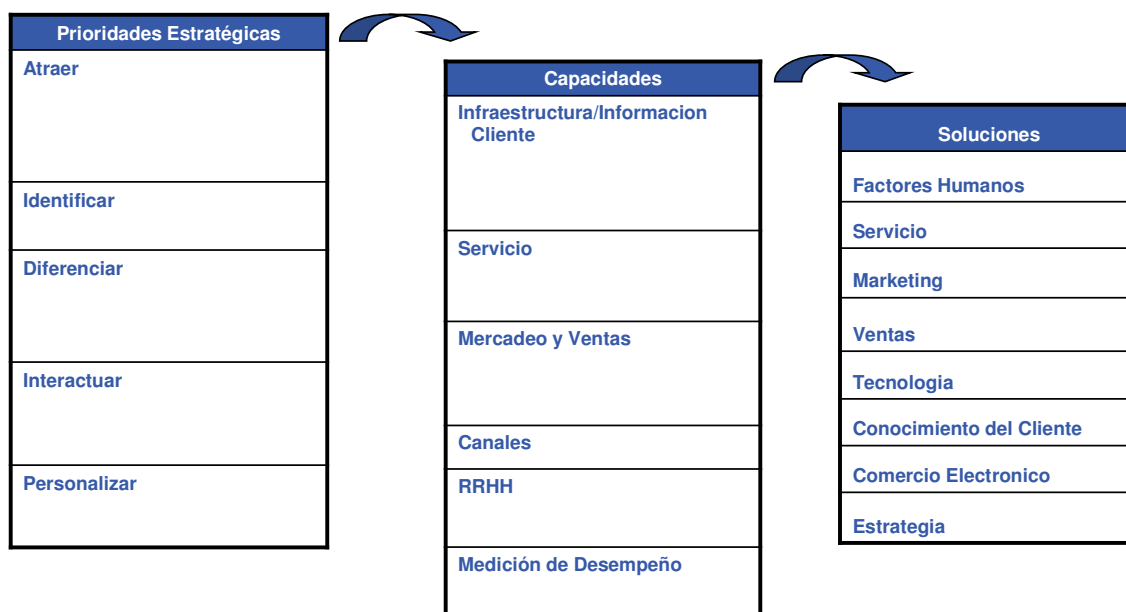


Figura 11. Secuencia lógica del despliegue de las prioridades estratégicas.

Elaborado por: el autor

En la figura 11 se presenta secuencia lógica del despliegue de las prioridades estratégicas alineadas al proceso de CRM y este a las capacidades; y las capacidades alineadas a las soluciones estratégicas.

En esta secuencia lógica tiene como punto de partida las fases de la estrategia de negocio de CRM y en base a estas fases o procesos se identifican las capacidades que el restaurante debe tener, si en caso no tiene el restaurante las capacidades desarrolladas para dar un buen soporte a las fases del CRM entonces es necesario plantear soluciones que permitan desarrollar las capacidades de la organización distribuido en diferentes áreas.

En el cuadro 62 se muestra las prioridades estratégicas alineadas al proceso de CRM

Cuadro 62. Prioridades estratégicas alineadas al proceso de CRM

Prioridades Estratégicas
<p>Atraer</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cupones de Descuento ▪ Pedidos en Línea Renovación del Sitio Web ▪ Factor Diferenciador: Ingrediente Único o Combinación Excelente... ▪ Programa de Cliente Frecuente: ▪ Visita Social Codes WiFi: Una excelente idea de marketing fue la desarrollada por el restaurante Comodo de Nueva York. Decidieron crear una carta con las imágenes que sus clientes publicaban en Instagram. Con un sencillo hashtag las personas que acudían a su restaurante podían ver los comentarios y así poder decidir qué plato degustar.
<p>Identificar</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseño de Ficha de Cliente para poblamiento de información ▪ Campañas de Marketing: Promociones y Regalos ▪ Políticas/estándares de administración de información de los clientes
<p>Diferenciar</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Creación del Modelo de Segmentación en función de valor/necesidades/ciclo de vida del cliente. ▪ Estimación del valor actual y potencial de los clientes ▪ Establecer esfuerzos de mkt/ventas/ servicio en función de valor/necesidad/ciclo de vida del cliente.
<p>Interactuar</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer mecanismos de integración entre el front/ back office ▪ Llevar a los clientes a los niveles mas rentables. ▪ Niveles de atención y respuesta diferenciados por valor de cliente y escenario del mismo.
<p>Personalizar</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer estrategias de cross y up selling e identificar los aspectos de la entrega de productos/servicios susceptibles de ser personalizados por valor/necesidad del cliente

Fuente. Elaboración propia del autor

En el cuadro 62 se presenta la identificación de las prioridades estratégicas alineadas al proceso o fase del CRM. Y en la fase cero se ha realizado una planificación de diferentes tipos de estrategia para atraer a los clientes como, por ejemplo: programa de cliente frecuente.

Este programa consiste en entregar una tarjeta al cliente para que controle sus visitas; cuando el cliente llena la tarjeta de acuerdo a su consumo, puede solicitar una atención gratis de ciertos productos seleccionados. Y así en cada etapa se definen las estrategias para desarrollar a un cliente con un potencial de crecimiento.

En el cuadro 63 se muestra las capacidades para el soporte de las prioridades estratégicas

Cuadro 63. Capacidades para el soporte de las prioridades estratégicas

Capacidades
<p>Infraestructura/Información Cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Visión unificada del cliente/canales/puntos de contacto (Modelo Lógico)) ▪ Calidad y actualización de datos de los comensales de acuerdo a políticas establecidas ▪ Segmentación de los comensales a nivel organizacional por valor y necesidad ▪ Arquitectura que soporte una visión única del comensal.
<p>Servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Diferenciados por valor y necesidad de cliente ▪ Acceso a la información de clientes
<p>Mercadeo y Ventas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Administración Integral de campañas ▪ Integración del cliente/los socios en la red de valor. ▪ Estrategias pro-activas de comunicación integrales a través de todos los puntos de contacto. ▪ Medir reacción de clientes a priori ante campañas ▪ Focalización por valor del cliente
<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestión centralizada : comunicación, flexibilidad, operaciones de ventas y entrega de servicio (rentabilidad por canales)
<p>RRHH</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Selección de Recursos Humanos capacitados y flexibles: empowerment. ▪ Cultura de servicio, retención y crecimiento del cte. ▪ Estructura Organizacional Orientada al Cliente
<p>Medición de Desempeño</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Seguimiento del mapa de valor de la industria: competidores, canales, proveedores, clientes, sustitutos, complementos, gobierno (Sistema de Inteligencia Competitiva) ▪ Alinear prioridades estratégicas con medición del desempeño y compensación (Tablero de Control o Balance Scorecard) ▪ Medición del retorno de las iniciativas estratégicas (CRM, Supply Chain Management, IT, etc)

Fuente. Elaboración propia del autor

En el cuadro 63 se presenta las capacidades que el restaurante debe tener para dar soporte a la ejecución óptima del proceso de CRM distribuido en seis áreas que son: infraestructura e información del cliente, servicio, Marketing y ventas, canales, recursos humanos y medición del desempeño.

Para la primera capacidad se considera desarrollar una visión unificada del cliente a través de los diferentes canales o puntos de contacto.

Además, también se debe contar con un sistema que permite actualizar los datos de los comensales en cada interacción que pueda existir, luego se debe segmentar a los comensales de acuerdo a su valor o aporte a la empresa y luego a sus necesidades para poder interactuar de manera personalizada, y

finalmente la organización toda debe tener una visión única del comensal para no entrar en incoherencias al momento en que el comensal interactúa con el representante de la empresa.

En el cuadro 64 se muestra las Capacidades vs las prioridades estratégicas

Cuadro 64. Capacidades Vs Prioridades estratégicas

Prioridades Estratégicas		Capacidades			
		Capacidad 1	Capacidad 2	Capacidad 3	Capacidad 4
Atraer	Prioridad 1	●	●		
Identificar	Prioridad 2		●		●
	Prioridad 3	●		●	●
Diferenciar	Prioridad 4		●		
Interactuar	Prioridad 5	●		●	●
	Prioridad 6		●		
Personalizar	Prioridad 7	●			●

Fuente. Elaboración propia del autor

En el cuadro 64 se presenta la alineación de las capacidades y las prioridades estratégicas. Se hace este análisis de alineación con el objetivo de identificar como una capacidad puede atender o soportar una, dos o más prioridades estratégicas.

Esto se hace con el objetivo de que ninguna prioridad quede sin ser implementada o atendida ya que si se deja una prioridad estratégica sin soporte el proceso de CRM no se desarrollará.

En el cuadro 60 se presenta las capacidades y las soluciones en base a proyecto que se ejecutaran para desarrollar dichas capacidades de acuerdo al análisis que se realizó anteriormente.

Este análisis se realiza con el objetivo de unificar esfuerzos entre los proyectos; es decir, es posible que un proyecto también sea un aporte como solución a más de una capacidad.

Por ejemplo, el proyecto de procesos que se ejecutó en el presente trabajo de investigación que ha sido el de BPM (Business Process Management) y este proyecto ha logrado desarrollar a diferentes capacidades que necesita el restaurante. En el cuadro 65 se muestra las capacidades vs las soluciones

Cuadro 65. Capacidades Vs. soluciones

Capacidades	Categoría 1		Categoría 2			Categoría 3
	Proyecto 1	Proyecto 2	Proyecto 3	Proyecto 4	Proyecto 5	Proyecto 6
Capacidad 1		●		●		●
Capacidad 2	●	●	●			
Capacidad 3		●		●		
Capacidad 4					●	

Fuente. Elaboración propia del autor

5.6 IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGIAS EN RESTAURANTES DE CADENA BRISA MARINA

5.6.1 Estrategias de Marketing

5.6.1.1 Página Web

La empresa adquirió un dominio para su página web, en donde se detalla toda la información de la Cadena de Restaurantes Brisa Marina de manera visual e informativa, en ella se podrá encontrar localización de los establecimientos, valores corporativos de la empresa, productos que ofrecen los restaurantes y promociones vigentes.

En el mundo tecnológico en el que vivimos es de suma importancia la presencia de las empresas en el mundo virtual, sino esa empresa prácticamente no existe, ya que el turismo moderno encuentra los establecimientos mediante un buscador de la web.

En la figura 12. Podemos observar la página web de la empresa que lo podemos acceder mediante la dirección www.brisamarina.wix.com.ec

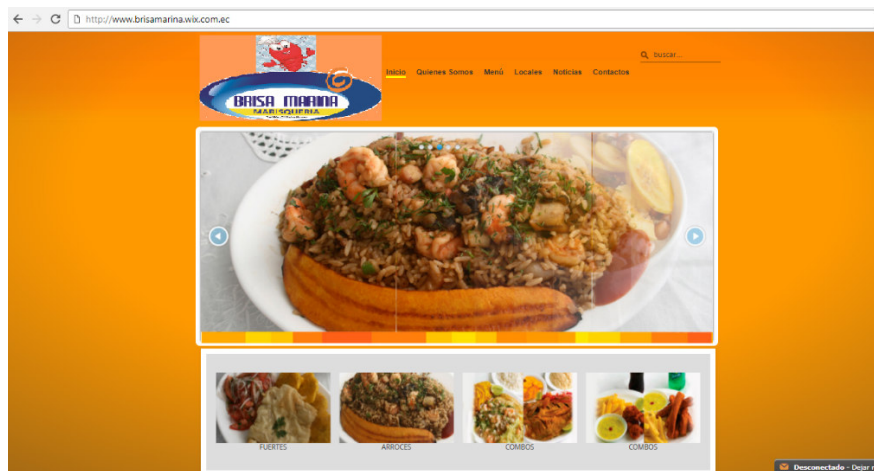


Figura 12. Página Web de restaurantes Brisa Marina

Fuente: página web de Brisa Marina

5.6.1.2 Redes Sociales

- **Facebook:**

La empresa debe tener presencia en redes sociales, puesto que es la herramienta publicitaria número uno en el mundo, debido a su bajo costo de inversión y gran alcance de seguidores que se puede obtener promocionándolo eficientemente.



Alcance		Clics/acciones	
0	0	0	11 de junio de 2015
445	41	11 de octubre de 2015 a Juan Camilo	
115	8	18 de agosto de 2015 a Bryan Camilo	
0	0	4 de enero de 2015	
0	0		

Figura 13. Perfil de Facebook de Restaurantes de Brisa Marina

Fuente: perfil de Facebook de Brisa Marina

La figura 13 se encuentra la página de promoción y difusión de la empresa en las cuáles se da a conocer a sus comensales que previamente colocaron un “me gusta” en la página, todos los descuentos y promociones que se van realizando con motivo de la fidelización de los clientes. A demás aquí podemos ver la frecuencia con que los visitantes comentan las fotos y ofertas que la empresa va subiendo con motivo de la estrategia CRM, de esta manera el administrador sabe los gustos y preferencias de los comensales a determinados platillos.

- **WhatsApp**

Es una aplicación de mensajería instantánea para teléfonos inteligentes, que envía y recibe mensajes mediante Internet, complementando servicios de correo electrónico, mensajería instantánea, servicio de mensajes cortos o sistema de mensajería multimedia. En la figura 14 se presenta el grupo de comensales de Brisa Marina.



Figura 14. Grupo para comensales de Restaurantes Brisa Marina

Fuente: Grupo de comensales de Brisa Marina administrado por el gerente

La figura 14 se encuentra la aplicación de WhatsApp, que es la más utilizada de tipo en el mundo, mediante la cual la empresa realiza promociones permanentes dependiendo las promociones ofertadas y además notifica a los usuarios de la misma en cumpleaños o fechas importantes que arroja la base de datos recopilada.

5.6.2 Estrategias de Ventas

- **Promociones**

Consiste en incentivos de corto plazo, a los consumidores, a los miembros del canal de distribución o a los equipos de ventas, que buscan incrementar la compra o la venta de un producto o servicio, en la misma se trata de dar mayor venta a los platillos en los días en que las ventas son menores, de esta manera se trata de dar mayor salida a esos platillos y generar mayor venta en los días de baja afluencia.



Figura 15. Promociones realizadas por Restaurantes Brisa Marina

Fuente: restaurantes Brisa Marina

En la figura 15 se puede observar los platillos de los restaurantes que son ofrecidos en promoción determinado día, ese estudio se lo realizó según la frecuencia de venta de dichos platillos para tratar de dar mayor salida en esos días de baja afluencia.

5.6.3 Estrategias de Organización

En esta fase del modelo CRM, la empresa Brisa Marina mejoró los flujogramas en los procesos de producción y ventas con la implementación de manuales de procesos y con la ayuda de flujogramas, estableciendo de manera sistemática y eficiente cada una de las funciones del personal que trabaja en los restaurantes.

En esta parte la empresa buscó asesoramiento con profesionales en la gastronomía, se redujo procesos y se eliminó cuellos de botella que demoraban con la entrega de los platillos.

Se realizó de manera conjunta manuales de funciones y flujogramas de procesos para tener los mejores resultados.

- **Flujogramas**

Según Gómez, (1997) el flujograma es un diagrama que expresa gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de este, estableciendo su secuencia cronológica. Según su formato o propósito, puede contener información adicional sobre el método de ejecución de las operaciones, el itinerario de las personas, las formas, la distancia recorrida el tiempo empleado

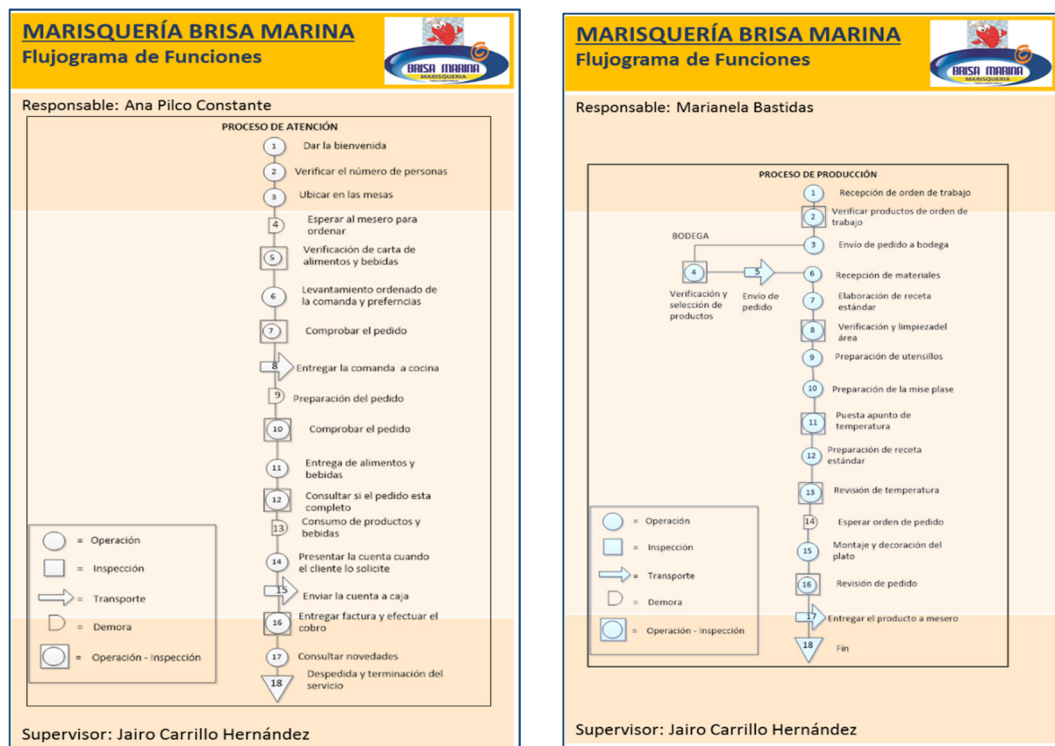


Figura 16. Flujogramas de procesos de Restaurantes de Brisa Marina

Elaborado por: el autor

En la figura 16 se puede visualizar los flujogramas de procesos que se realiza en restaurantes Brisa Marina, los mismos que fueron socializados con todo el personal de le empresa para que sepan a cabalidad las funciones que deben realizar. En estos se detalla los pasos secuenciales y tiempos estimados que amerita cada uno de los procesos realizados en el trabajo diario. Esta información se la fue levantando a base de las experiencias de los administradores y principalmente del personal operativo.

• Manuales de Funciones

Es un instrumento o herramienta de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos. Con este precepto la cadena de restaurantes de Brisa Marina y con la ayuda de su jefe de producción el Chef Jairo Carrillo, se estableció los manuales para todos los puestos del personal de los restaurantes, de esa manera definir las competencias laborales que se debe tomar en cuenta al momento de contratar personal.

NOMBRE DE LA EMPRESA: MARISQUERÍA BRISA MARINA			
DATOS DE IDENTIFICACIÓN			
Localización	GASTRONOMÍA		
Nivel de reporte inmediato	CHEF		
Misión del Cargo			
Encargado de preparar los alimentos elaborados a base de mariscos para los clientes			
Colaboradores directos	Contactos Internos	Contactos externos	
Ayudante de cocina	Todos las áreas de la empresa	Clientes y Trabajadores de la marisquería	
Perfil	Formación Académica	Conocimientos adicionales	Nivel de Experiencia
	Especialista en gastronomía y Preparación de comida costeña	<ul style="list-style-type: none"> Conocer la forma adecuada de preparación de alimentos Coordinar tareas para la preparación de alimentos. Supervisar los productos alimenticios sean de buena calidad 	Ninguno De 3 a 5 años en posiciones o funciones similares
Responsabilidades del cargo			
<ol style="list-style-type: none"> Supervisar la puntualidad, aseso y disciplina del personal que está a su cargo. Controlar los estándares de las recetas. Será el responsable de bodega, controlará la salida de todos los insumos y que no exista mal uso de los productos. Es el responsable de hacer los pedidos de materia prima al administrador. Supervisará la higiene de la cocina. Elaborará los platos de la carta. Colaboración diaria en la preparación de la mise en place. Mantener limpia su área de trabajo. Preparación diaria de los alimentos para los clientes y para el personal. Colaborar con el control de stock de alimentos. Encargado de montar los platos. Controla el correcto almacenamiento de los alimentos 			
Indicadores de medición			
Indicador Empresarial		Indicador de Proceso	
Rentabilidad de la Compañía Satisfacción del cliente Flujo de Caja		Cumplimiento del Plan Estratégico	
Condiciones de trabajo			
"Desarrolla la mayor parte de sus tareas en condiciones agradables, con adecuada ventilación e iluminación, con pocas posibilidades de accidentarse. Las funciones del cargo requieren de desplazamientos y movilizaciones fuera de la Empresa".			

NOMBRE DE LA EMPRESA: MARISQUERÍA BRISA MARINA			
DATOS DE IDENTIFICACIÓN			
Localización	GASTRONOMÍA		
NIVEL DE REPORTE INMEDIATO	MESEROS		
Misión del Cargo			
Encargado de la atención a los clientes			
Colaboradores directos	Contactos Internos	Contactos externos	
Chef	Área del restaurante	Clientes y Trabajadores de la marisquería	
Perfil	Formación Académica	Conocimientos adicionales	Nivel de Experiencia
	Conocimiento en hotelería y turismo	<ul style="list-style-type: none"> Tener conocimientos de etiqueta y protocolo. Predisposición en servicio al cliente. 	Idiomas necesarios: Inglés Básico De 2 a 3 años en posiciones o funciones similares
Responsabilidades del cargo			
<ol style="list-style-type: none"> Da la bienvenida y sugerencias. Desaharata y monia las mesas. Toma las ordenes de los clientes. Conocer la carta de alimentos y bebidas. Montar las mesas. Conocer la terminología utilizada en alimentos y bebidas. Promociona el producto del establecimiento. Supervisar la limpieza del área de servicio. Elaborar los informes para reposición de utensilios perdidos o destruidos. Controla que el orden del lugar este correcto. 			
Indicadores de medición			
Indicador Empresarial		Indicador de Proceso	
Rentabilidad de la Compañía Satisfacción del cliente Flujo de Caja		Cumplimiento del Plan Estratégico	
Condiciones de trabajo			
"Desarrolla la mayor parte de sus tareas en condiciones agradables, con adecuada ventilación e iluminación, con pocas posibilidades de accidentarse. Las funciones del cargo requieren de desplazamientos y movilizaciones fuera de la Empresa".			

Figura 17. Manuales de funciones de los puestos de trabajo en Restaurantes Brisa Marina.

Elaborado por: el autor y Chef Jairo Carrillo

En la figura 17 se puede visualizar los manuales de funciones que se elaboraron para la aplicación de la estrategia CRM, puesto que la empresa carecía de un ordenamiento organizativo.

5.6.4 Estrategias de Infraestructura

Mediante esta estrategia se realizó una remodelación y reacondicionamiento de los establecimientos de Brisa Marina, contemplando un diseño que incluye las paredes de un patrón de colores estándares en todos los establecimientos, así como presentación visual en sus paredes del logotipo y los principales platos que ofrece cada uno de los establecimientos.

Así también en el área operativa y de producción la inclusión de máquinas y aparatos de cocina que ayudan a mejorar los tiempos de entrega de la comida.



Figura 18. Remodelación establecimientos de Brisa Marina

Fuente: fotos remodelación

En la figura 18 se puede observar el cambio total que se realizó en el aspecto físico de las instalaciones en los cuáles predomina como colores principales el color salmón y crema.

5.6.5 Recursos Humanos

Dentro de la estrategia CRM se definió como herramienta interna aplicado a los trabajadores de la empresa a la Capacitación y a la mejora de uniformes del personal de los restaurantes.

- **Capacitaciones**

La capacitación es el conjunto de medios que se organizan de acuerdo a un plan, para lograr que un individuo adquiera destrezas, valores o conocimientos teóricos, que le permitan realizar ciertas tareas o desempeñarse en algún ámbito específico. La empresa creyó conveniente realizar capacitaciones cada mes en las que se aprendió temas muy importantes como Atención al Cliente, manejo adecuado de productos perecibles, técnicas de preparación de alimentos y modales en eventos especiales.



Figura 19. Capacitaciones al personal de Restaurantes Brisa Marina

Fuente: fotos capacitaciones

- **Estandarización de uniformes y ropa de trabajo**

Finalmente aplicó una estandarización en los uniformes del personal tanto operativo como administrativo, para de esta manera generar en el cliente la confianza de salubridad y hegemonía en la atención prestada.



Figura 20. Estandarización de uniformes y ropa de trabajo

Fuente: fotos personal

En la figura 20 se observa los colores y el tipo de vestimenta que utiliza el personal de trabajo de restaurantes de Brisa Marina.

5.7 HOJA DE RUTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL CRM.

La estrategia de negocio de CRM es un modelo que involucra tres procesos fundamentales en la empresa que son: Marketing, venta y servicio. Estas áreas son complejas y cruzan por toda la cadena de valor. Este cruce hace que la implementación no sea tan sencilla y es necesario considerar una metodología distribuida por etapas de tal forma que se logre una implementación de éxito.

Bajo este contexto, en la figura 21 se presenta la metodología de implementación distribuida en siete etapas y separada por áreas de trabajo.

Dentro de cada etapa se considera las actividades que hay que desarrollar para ir implementando de manera progresiva.

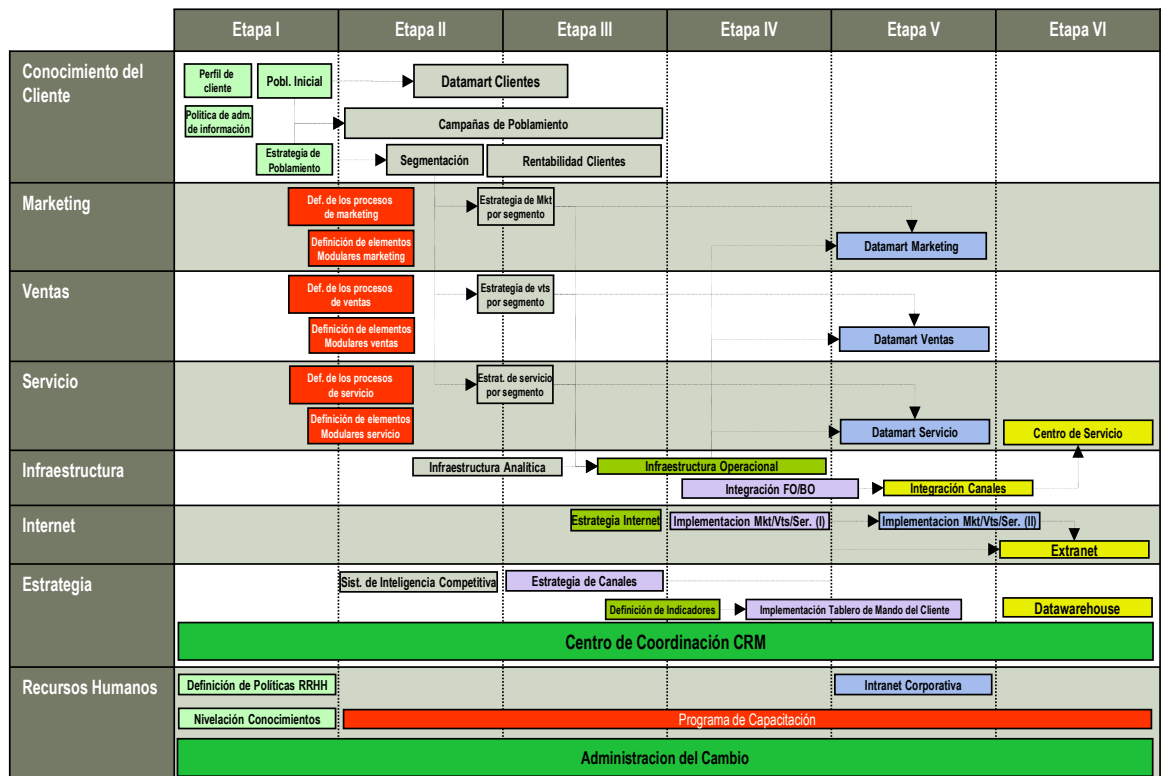


Figura 21. Metodología de implementación del CRM

Elaborado por: el autor

En la primera columna de la figura 21 se presenta las áreas de trabajo que se tiene que considerar para su implementación que son las capacidades que el restaurante tiene que desarrollar para dar un soporte al proceso de CRM.

CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos se tiene las siguientes conclusiones:

- Al aplicar la prueba Mann-Whitney para muestras independientes de la fidelidad que tienen los comensales del restaurante en estudio. Se encontró que existe una diferencia significativa de medias entre el post y el pre test con un p-valor de 0.000. Por lo tanto, de este resultado se concluye que la estrategia CRM para Servicios de Alimentación de Mariscos influye positivamente en la fidelidad de los comensales de la cadena de restaurantes Brisa Marina de la ciudad de Riobamba - Ecuador.
- Al realizar la prueba Mann-Whitney para muestras independientes de la fidelidad cognitiva que tienen los comensales del restaurante en estudio, se encontró que existe una diferencia significativa de medias entre el post y el pre con un p-valor de 0.000. Por lo tanto se concluye que la Estrategia CRM para Servicios de Alimentación de Mariscos influye positivamente en la dimensión cognitiva de la fidelidad de los comensales de la cadena de restaurantes Brisa Marina de la ciudad de Riobamba – Ecuador.
- De manera similar, al aplicar la prueba Mann-Whitney para muestras independientes de la fidelidad conativa que tienen los comensales del restaurante en estudio. Se encontró que existe una diferencia significativa de medias entre el post y el pre test con un p-valor de 0,00. Por lo tanto de este resultado se concluye que la estrategia CRM para Servicios de Alimentación de Mariscos influye positivamente en la dimensión cognitiva de la fidelidad de los comensales de la cadena de restaurantes Brisa Marina.
- También se encontró que existe una diferencia significativa de medias entre el post y el pre test con un p-valor de 0,000. Por lo tanto, de este resultado se concluye que la estrategia CRM para Servicios de

Alimentación de Mariscos influye positivamente en la dimensión afectiva de la fidelidad de los comensales de la cadena de restaurantes.

- Con respecto a la dimensión conductual de la fidelidad, también se encontró que existe una diferencia significativa de medias entre el post y el pre test con un p-value de 0,00. Por lo tanto, de este resultado se concluye que la estrategia CRM para Servicios de Alimentación de Mariscos influye positivamente en la dimensión conductual de la fidelidad de los comensales de la cadena de restaurantes Brisa Marina de la ciudad de Riobamba - Ecuador.
- Los niveles de la fidelidad cognitiva antes de aplicar la estrategia CRM, se observa que el 37,97% de los comensales no tenían conocimiento de la variedad, ubicación y promociones del restaurante, el 60,87% tenían un conocimiento bajo, y solo el 1,16% tienen un conocimiento promedio.
- Se puede observar que el 45.8% tenía un compromiso bajo; es decir, que los comensales manifestaban poco compromiso en recomendar, actitud de volver, compromiso de hablar bien y de defender cuando alguien habla mal del restaurante en estudio, y solo se tiene que el 2.32% de los comensales tienen un compromiso alto y no existen comensales apóstoles.
- Los niveles de la fidelidad afectiva después de aplicar la estrategia de CRM, luego de aplicar la estrategia se puede observar que el 51,20 % de los comensales están satisfechos con el servicio, el 39,10% de los comensales se muestran indiferentes con respecto al servicio y solo el 4,30% de los comensales manifiestan estar encantados con el servicio.
- Finalmente, el incremento de la afluencia de comensales de un 20 al 35 por ciento en períodos similares históricos, además mejoró el conocimiento y empoderamiento de los trabajadores de los

restaurantes, con las funciones claras a desempeñar sin importar el tipo de tiempo que trabaje en la empresa.

RECOMENDACIONES

- La Estrategia CRM para Servicios de Alimentación de Mariscos influye positivamente en la fidelidad de los comensales de la cadena de restaurantes de Brisa Marina; se recomienda para futuras investigaciones realizar de manera específica a través de una matriz de coherencia para ver cuáles son las estrategias que influyen de manera directa en las diferentes dimensiones para así mejorar el modelo en su implementación. También se recomienda a los directivos que puedan realizar el diagnóstico de la fidelidad de los clientes cada cierto tiempo para medir cómo evoluciona en el tiempo la fidelidad de los comensales ya que sería como una guía para plantear medidas correctivas y mantener un alto porcentaje de clientes fieles.
- Sabiendo que estrategia CRM para Servicios de Alimentación de Mariscos influyen positivamente en la dimensión cognitiva de la fidelidad de los comensales de la cadena de restaurantes de Brisa Marina, en la cual se refiere al conocimiento que el cliente tiene con respecto a los servicios de restaurante; se recomienda para futuras investigaciones ampliar la dimensión de conocimiento a una dimensión de posicionamiento del restaurante en la mente del cliente para identificar otros indicadores que ayuden a mejorar la fidelidad de los comensales.
- Puesto que se ha encontrado que estrategia CRM para Servicios de Alimentación de Mariscos influye positivamente en la dimensión conativa de los comensales de la cadena de restaurantes Brisa Marina; se recomienda para futuras investigaciones ampliar el estudio de la dimensión conativa considerando el compromiso del cliente ya que la dimensión conativa considera el compromiso como un indicador.

- A los Directivos de los restaurantes se les sugiere capacitar y estimular al personal que labora en estos establecimientos ya que de ello depende la motivación que ellos tengan para la atención a los comensales.
- Los programas de marketing son esenciales para tener un canal de comunicación directa con los comensales que necesitan estar informados de las promociones que tenemos dentro de los establecimientos.
- Finalmente, al sector académico se recomienda que se apliquen investigaciones de este tipo ya que son muy importantes para el desarrollo económico y social de las ciudades medias del Ecuador.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albrecht, K. & Zemke, R. (1985). Instilling a Service Mentality: Like Teaching an Elephant to Dance. *International Management*, 61–67.
- Al-Hundaif, S. (2011). The Critical Success Sactors for Implementation of Customer Relationship Management in The Baking Sector of Saudi Arabia . *Journal of Global Business Management*, 1–7.
- Anderson, E. & Sullivan, M. (1993). The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms . *Marketing Science*, 125–43.
- Bandyopadhyay, S. & Martell, M. (2007). Does Attitudinal loyalty Influence Behavioral Loyalty? A theoretical and Empirical study. *Journal Ofi Retailing and Consumer Services*, 35–44.
- Baran, R., Galka, R. & Strunk, D. (2008). *Principles of Customer Relationship Management* . Mason, USA: Thomson South-Western.
- Bennett, R. & Rundle, S. (2002). A Comparison of Attitudinal Loyalty Measurement Approaches. *Journal of Brand Management*, 194–209.
- Berné, C., Múgica, J. & Yagüe, M. (1996). La Gestión Estratégica y los Conceptos de Calidad Percibida, Satisfacción del Cliente y Lealtad. *Economía Industrial*, 63–74.
- Berry, L. & Parasuraman, A. (1991). *Marketing Services: Competing Through Quality. Marketing services*. New York: Free Press.
- Bolton, R., Lemon, K. & Verohef, P. (2004). The Theoretical Underpinnings of Customer Asset Management: A Framework and Propositions for Future Research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 271–292.
- Boulding, W. et al . (2005). A Customer Relationship Management Roadmap: What is known, Potential Pitfalls, and where to Go. *Journal of Marketing*, 155–66.
- Bowen, J., John T. & Chen, S. (2001). The Relationship Between Customer Loyalty and Customer Satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 213–217.
- Carrillat, F., Francois A., Jaramillo F. & Mulki, J. (2009). Examining The Impact of Service Quality: A Meta-Analysis of Empirical Evidence. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 95–110.
- Chandrasekaran, C., Rajendran, C., Chetty, O. & Hanumanna, D. (2007). Metaheuristics for Solving Economic lot Scheduling Problems (ELSP) Using Time-Varying lot-sizes Approach. *European Journal of Industrial Engineering*, 152–181.

- Chen, I. & Popovich, K. (2003). Understanding Customer Relationship Management- People, Process and Technology. *Business Process Management Journal*, 672–688.
- Chow, I., Lau, V., Wing, T. & Yun, H. (2007). Service Quality in Restaurant Operations in China: Decision-and Experiential-Oriented Perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 698–710.
- Coltman, T., Devinney, T., & Midgley, D. (2011). Customer Relationship Management and Firm Performance. *Journal of Information Technology*, 205–219.
- Cronin, J., Brady, M. & Hult, T. (2000). Assessing the Effects of Quality, Value, and Customer Satisfaction on Consumer Behavioral Intentions in Service Environments. *Journal of Retailing*, 193–218.
- Day, G. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, 37–52.
- Day, G. (1969). A Two-Dimensional Concept of Brand Loyalty,. *Journal of Advertising Research*, 1–9.
- Deming, W. (1986). *Out of The Crisis*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology Center for Advanced Engineering Study.
- Despande, R., Farley, J. & Webster, F. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness. *Journal of Marketing*, 57.
- Dick, A. & Basu, K. (1994). Customer Loyaty: Toward an Integrated Conceptual Framework. *Journal of Academy of Marketing Science*, 99–113.
- Dwyer, F., Schurr, P. & Oh, S. (1987). Developing Buyer-seller Relationship. *Journal of Marketing*, 11–27.
- Evans, J. & Laskin, R. (1994). The Relationship Marketing Process: Conceptualization and Application. *Industrial Management Marketing*.
- Fernando, R. (2001). *Canals of Electronic Attendance and Satisfaction, Retention and Yield of Customers in Banks*. São Paulo: College of Economy, Administration and Accounting of The University of São Paulo.
- Fisk, R. & Bitner, M (1993). Tracking The Evaluation of The Services Marketing Literature. *Journal of Retailing*
- Fornell, C. (1992). A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. *Journal of Marketing*, 6–21.
- Fournell, C. & Wernerfelt, B. (n.d.) A Model for Customer Complaint Management. *Marketing Science*, 337–46.
- Fornell, C. & Wernerfelt, B. (1987). Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management: A Theoretical Analysis. *Journal of Marketing Research*.

- Fournier, S. & Yao, J. (1997). Reviving Brand Loyalty: A Re-conceptualization within the Framework of Consumer-Brand Relationships. *International Journal of Research in Marketing*, 451–472.
- García, M. (2002). *Orientación al Mercado, Marketing Relacional y Gestión de Relaciones con Clientes: Estudio de la Interrelación Existente Entre Tres Aspectos de un mismo Fenómeno*. XVI Congreso Nacional, XII Hispano Francés AEDEM, Alicante.
- Gounaris, S. & Stathakopoulos, V. (2004). Antecedents and Consequences of Brand Loyalty: An Empirical Study. *Journal of Brand Management*, 283–306.
- Gremler, D. & Brown, S. (1998). Service loyalty: antecedents, components and outcomes. *American Marketing Association Winter Conference*, 165–166.
- Gupta, S. & Lehmann, D. (2005). *Managing Customers as Investments*. Philadelphia: Wharton School Publishing.
- Gustafsson, A., Johnson, M., & Roos, I. (2005). The Effects of Customer Satisfaction, Relationship Commitment Dimensions, and Triggers on Customer Retention. *Journal of Marketing*
- Ha, J. & Jang, S. (2010). Effects of Service Quality and Food Quality: The Moderating Role of Atmospherics in an Ethnic Restaurant Segment. *International Journal of Hospitality Management*, 520–529.
- Hallowell, R. (1996). The Relationship of Customer Satisfaction, Customer Loyalty and Profitability: An Empirical Study. *International Journal of Service Industry Management*.
- Heung, V., Wong, M. & Hailin, Q. (2000). Airport-Restaurant Service Quality in Hong Kong: An Application of SERVQUAL. In *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 86–96.
- Hobby, J. (1999). Looking After The One who Matters. In *Accountancy Age*. 28–30
- Hofstede, G. & Hofstede, G. (2005). Cultures and Organizations. Software of the mind. In *Intercultural cooperation and its importance for survival*. New York: McGraw-Hill.
- Homburg, C. & Giering, A. (2001). Personal Characteristics as Moderators of The Relationship Between Customer Satisfaction and Loyalty – an Empirical Analysis. *Psychology and Marketing*, 43–66.
- Hooley, G. & Greenley, G. (2005). The Resource Underpinnings of Competitive Positions. *Journal of Strategic Marketing*, 93–116.
- Hooley, G., Greenley, G., Cadogan, J. & Fahy, J. (2005). The Performance Impact of Marketing Resources. *Journal of Business Research*, 18–27.

- Jacoby, J. & Kyner, D. (1973). Brand Loyalty vs. Repeat Purchasing Behavior. *Journal of Marketing Research*, 1–9.
- Jacoby, J. & Chesnut, R. (1978). *Brand Loyalty : Measurement and Management*. New York: John Wiley & Sons.
- Javalgi, R., Martin, C. & Young, R. (2006). Marketing Research , Market Orientation and Customer Relationship Management: A Framework and Implications For Services Providers. *The Journal of Services Marketing*, 12–23.
- Jayachandram, S., Sharma, S., Kaufman P. & Raman, P. (2005). The Role of Relational Information Processes and Technology Use in Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 177–192.
- Jones, T. & Sasser, E. (1995). Why Satisfied Customers Defect. *Harvard Business Review*, 88.
- Joshep, J. & Walker, C. (1988). Measurement and Integration of Customer Perception Into Company Performance and Quality in: Bitner and crosby Eds.
- Kandampully, J. (1998). Service Quality to Service Loyalty: A Relationship Which Goes Beyond Customer Services. In *Total Quality Management*, 431–443.
- Kawpong, P. & Suvenus, S. (2010). The Influence of Service Quality Dimensions on Customer Satisfaciton and Customer Loyalty in The Chain Restaurant Context: A Thai Case. *Journal of Global Business and Technology*.
- Kim, J., Suh, E. & Hwang, H. (2003). A model for evaluating of CRM using the balanced scorecard: Its Development Process and Application.” *Journal of Interactive Marketing*.
- Knox, S. & Walker, D. (2001). Measuring and Managing Brand Loyalty. *Journal of Strategic Marketing*, 111–128.
- Koo, D. (2003). Inter-Relationship Among Store Images, Store Satisfaction , and Store Loyalty Among Korea Discount Retail Patrons. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 42–71.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (1999). *Principles of Marketing - Second European Sdition*. Milan, Italy: Prentice Hall Europe.
- Kumar, V. & Shah, D. (2004). Building and Sustaining Profitable Customer Loyalty for the 21st Century. *Journal of Retailing*, 317–320.
- Lambin, J. (2003). *Marketing Estrategico*. ESIC Editorial, Madrid.
- Lee, M. & Ulgado, F. (1997). Consumer Evaluations of Fast-Food Services: A Cross-National Comparison. *The Journal of Services Marketing*, 39–52.
- Lehmuskallio, S. (2009). Intranet Editors as Corporate Gatekeepers and Agenda Setters. *Corporate Communications: An International Journal*, 95–111.

- Lemon, K. & Winer, R. (2002). Dynamic Customer Relationship Management: Incorporating Future Considerations Into The Service Retention Decision. *Journal of Marketing*, 66.
- Leonard, F. & Sasser, W. (1982). The Incline of Quality: A Relationship which Goes beyond Customer Services. *Harvard Business* 163–171.
- Li, M. (2011). *Impact of Marketing Strategy, Customer Perceived Value Customer Satisfaction, Trust, and Commitment on Customer Loyalty. Phd Dissertation Retrieved from Proquest Theses an Dissertation Data Base .*
- Lovelock, J. (2003). The Living Earth. *Nature*, 769–770.
- Macintosh, G. & Lockshin, L. (1997). Retail Relationships and Store Loyalty: A Multilevel Perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 487–497.
- McLroy, A. & Barnett, S. (2000). Building Customer Relationship: Do Discount cards work?. *Managing Service Quality*, 347–355.
- Mithas, S., Krishnan, M., & Fornell C. (2005). Why do Customer Relationship Management Applications Affect Customer Satisfaction?. *Journal of Marketing*.
- Mittal, V., Kumar, P. & Tsiro, M. (1999). Attribute Performance Satisfaction, and Behavioral Intentions Over Time: Consumption System Approach. *Journal of Marketing*, 88–101.
- Mora, C. (2005). *Un Pequeño Caso de CRM Para una Pyme El Restaurant 150 Pizzas*. MK Marketing y Ventas.
- Oliver, R. (1997). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on The Consumer*, 163-164.
- Oliver, R. (1989). Processing of The Satisfaction Response in Consumption: A Suggested Framework and Research Propositions. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction, and Complaining Behavior*, 1–6.
- Oliver, R. (1999). Whence Consumer Loyalty?. *Journal of Marketing (special Issue)*, 33–44.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Malhotra, A. (2005). E-S-Qual : A Multiple- Item Scale For Assessing Electronic Service Quality. *Journal of Service Research*, 13–233.
- Peppers, D. & Rogers, M. (2000). CRM Series - Marketing One-to-One: One Guides Executive To Understand and To Implant Strategies of Customer Relationship Management. *Peppers and Rogers Group of Brazil*.
- Plakoyiannaki, E. & Tzokas, N. (2002). Customer Relationships Management: A Capabilities Portfolio Perspective. *Journal of Database Management*, 228–237.
- Pritchard, H. (1991). Water Potential and Embryonic axis Viability in Recalcitrant Seeds of *Quercus Rubra*. *Annals of Botany*, 43–49.

- Pritchard, M. & Havitz, M. (1999). Analyzing The Commitment-Loyalty Link in Service Contexts. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 333–340.
- Popper, K. & Eccles, J. (1977). *The self and its brain*, Springer International, London.
- Rai, A. & Srivastava, M. (2012). Customer Loyalty Attributes: A Perspective. In *NMINS Management Review* , 49–76.
- Reichheld, F. (1996). Learning From Customer Defections. *Harvard Business Review*, 56–69.
- Reichheld, F. & Sasser, W. (1990). Zero Defections: Quality Comes to Services. *Harvard Business Review*, 105–111.
- Reinartz, W., Krafft, M. & Hoyer, W. (2004). The CRM Process: Its Measurement and Impact on Performance. *Journal of Marketing Research*, 293–305.
- Reinartz, W. & Kumar, V. (2003). The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration. *Journal of Marketing*, 77–99.
- Renart, L. & Francesc, P. (2002). Marketing Relacional: ¿café para todos?. *Harvard Deusto Marketing & Ventas*.
- Rigby, D., Reichheld, F. & Scheffer, P. (2002). Avoid The Four Perils of CRM. *Harvard Business Review*, 101–109.
- Rundle-Thiele, S. & Mackay, M. (2001). Assessing The Performance of Brand Loyalty Measures. *Journal of Service Marketing*.
- Rust, R. & Zahorik, A. (1993). Customer Satisfaction, Customer Retention and Market Share. *Journal of Retailing*, 193–215.
- Rygielski, C. Wang, J. & Yen, D. (2002). Data Mining Techniques For Customer Relationship Management. C. Rygielski et al. *Technology in Society*, 483–502.
- Scott, M. (1953). *School Feeding. Its Contribution to Child Nutrition*, FAO. Roma.
- Sepúlveda, G. (2009). *CRM: Customer Relationship Management. Argentina: El Cid Editor*.
- Sharp, B. & Sharp, A. (1997). Loyalty Programs and Their Impact on Repeat-Purchase Loyalty Patterns. *International Journal of Research in Marketing*, 473–486.
- Shoemaker, S. & Lewis, R. (1999). Customer Loyalty: The future of hospitality Marketing. *International Journal of Hospitality Management*, 345–370.
- Slywotzky, A. & Wise, R. (2003). The Dangers of Product-Driven Success: What's The Next Growth Act? *The Journal of Business Strategy*, 24.
- Spears, M. & Valden, A. (1986). *Foodservice Organizations: A Managerial and Systems Approach*. Nueva York, McMillan.
- Swan, J. & Combs, L. (1976). Product Performance and Consumer Satisfaction: A New Concept. *Journal of Marketing*, 25–33.

- Szymanski, D. & Henard, D. (2001). Customer Satisfaction : A Meta -Analiser of The Empirical Evidence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16–55.
- Takeuchi, H. & Quelch J. (1983). Quality Is More Than Making a Good Product. *Harvard Business Review*, 139–145.
- Tsaur S. & Chiu, Y. (2002). Determinants of Guest Loyalty to International Tourist Hotels a Neutral Network Approach. *Tourism Management*, 397–405.
- Tse, D. & Wilson, P. (1988). Models of Consumer Satisfaction Formation: An Extension . *Journal of Marketing Research*, 204–212.
- Tynan, C. & Mckechnie, S. (2009). Experience Marketing: A Review and Reassessment. *Journal of Mar-Keting Management*, 501–517.
- Van den Bulte, C. (2002). Want to Know How Diffusion Speed Varies across Countries and Products? *Try Using a Bass Model, PDMA Visions*, 12–15.
- Verhoef, P. (2003). Understanding the Effect of Customer Relationship Management Efforts on Customer Retention and Customer Share Development. *Journal of Marketing*, 30–45.
- Wilson, H., Daniel, E. & McDonald, M. (2002). Factors For Success in Customer Relationship Management (CRM) Systems. *Journal of Marketing Management*.
- Wong, A. (2003). Service Quality and Customer Loyalty Perspectives on Two Levels of Relail Relationships . *Journal of Services Marketing*, 495–513.
- Woodruff, R., Cadotte, E. & Jenkins, R. (1983). Modelling Consumer Satisfaction Processes Using Experience-based Norms. *Journal of Marketing Research*, 296–304.
- Yao, H. & Khong, K. (2012). Customer Relationship Management: Is It Still Relevant to Commercial Banks in Taiwan? *International Journal of Business and Management*, 151–160.
- Yi, Y. (1990). A Critical Review of Consumer Satisfaction. In Valarie A . Zeithaml (Ed). *Review of Marketing*, (Chicago:American Marketing Association.), 68–123.
- Zablah, A. & Jonhnston, W. (2003). *Customer Relationship Mananagemnt: An Explication of Its Domain and Avenues For Futher Inquiry*.
- Zeithaml, V., Bitner, M. & Gremler, D. (2006). *Services Marketing, Integrating Customer Focus Across The Firm*. New York, USA: McGraw-Hill.

ANEXOS

ANEXO No 1 Modelo de la encuesta aplicada a los comensales de la Cadena de Restaurantes Brisa Marina



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS Unidad de Post grado Facultad de Ingeniería Industrial

ENCUESTA DE FIDELIDAD DEL RESTAURANTE BRISA MARINA - ECUADOR

Cuanto conoce de Brisa Marina.....							
Lealtad cognitiva							
1	El Restaurante Brisa Marina es una Marca de confianza	<input type="checkbox"/> Definitivamente si	<input type="checkbox"/> Inseguro	<input type="checkbox"/> Definitivamente no			
2	Conoce usted la variedad de platos que se ofrecen en el restaurante "Brisa Marina".	<input type="checkbox"/> Conozco 100%	<input type="checkbox"/> Conozco un 75 %	<input type="checkbox"/> Conozco un 50%	<input type="checkbox"/> Conozco un 25%	<input type="checkbox"/> No conozco	
3	Cuando se trata de comida Marina, lo primero que se le viene a la mente es el Restaurante Brisa Marina	<input type="checkbox"/> Siempre	<input type="checkbox"/> Casi siempre	<input type="checkbox"/> A veces	<input type="checkbox"/> Casi nunca	<input type="checkbox"/> Nunca	
4	Cuando alguien le pide que recomiende un restaurante, el primero que se acuerda es "Brisa Marina".	<input type="checkbox"/> Siempre	<input type="checkbox"/> Casi siempre	<input type="checkbox"/> A veces	<input type="checkbox"/> Casi nunca	<input type="checkbox"/> Nunca	
5	Conoce la dirección exacta o alguna referencia del Restaurante Brisa Marina	<input type="checkbox"/> Conozco 100%	<input type="checkbox"/> Conozco un 75 %	<input type="checkbox"/> Conozco un 50%	<input type="checkbox"/> Conozco un 25%	<input type="checkbox"/> No conozco	
6	Conoce usted de las promociones que ofrece el restaurante Brisa Marina	<input type="checkbox"/> Conozco 100%	<input type="checkbox"/> Conozco un 75 %	<input type="checkbox"/> Conozco un 50%	<input type="checkbox"/> Conozco un 25%	<input type="checkbox"/> No conozco	
Considera a Brisa Marina							
Lealtad Conativa							
1	¿Recomendaría el restaurante Brisa Marina?	<input type="checkbox"/> Definitivamente si	<input type="checkbox"/> Probablemente si	<input type="checkbox"/> Tal vez si	<input type="checkbox"/> Probablemente no	<input type="checkbox"/> Definitivamente no	
2	¿Piensa acudir de nuevo a este restaurante?	<input type="checkbox"/> Definitivamente si	<input type="checkbox"/> Probablemente si	<input type="checkbox"/> Tal vez si	<input type="checkbox"/> Probablemente no	<input type="checkbox"/> Definitivamente no	
3	¿Esta dispuesto a hablar de forma positiva sobre este restaurante a otras personas?	<input type="checkbox"/> Definitivamente si	<input type="checkbox"/> Probablemente si	<input type="checkbox"/> Tal vez si	<input type="checkbox"/> Probablemente no	<input type="checkbox"/> Definitivamente no	
Sobre su satisfacción.....							
Lealtad Afectiva							
1	Considera que el Restaurante Brisa Marina es su preferido	<input type="checkbox"/> Definitivamente si	<input type="checkbox"/> Probablemente si	<input type="checkbox"/> Tal vez si	<input type="checkbox"/> Probablemente no	<input type="checkbox"/> Definitivamente no	
2	Esta satisfecho con nuestros servicios	<input type="checkbox"/> Completamente Satisfecho	<input type="checkbox"/> Satisfecho	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Insatisfecho	<input type="checkbox"/> Completamente satisfecho	
3	¿Cuál es el grado de satisfacción general con el restaurant Brisa Marina?	<input type="checkbox"/> Completamente Satisfecho	<input type="checkbox"/> Satisfecho	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Insatisfecho	<input type="checkbox"/> Completamente satisfecho	
4	Comparando con otros restaurantes, estoy muy satisfecho con el restaurant Brisa Marina.	<input type="checkbox"/> Completamente Satisfecho	<input type="checkbox"/> Satisfecho	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Insatisfecho	<input type="checkbox"/> Completamente satisfecho	
5	A pesar de existir una alta gama de restaurantes yo siempre me decido por Brisa Marina	<input type="checkbox"/> Definitivamente si	<input type="checkbox"/> Probablemente si	<input type="checkbox"/> Tal vez si	<input type="checkbox"/> Probablemente no	<input type="checkbox"/> Definitivamente no	
6	Considero al Restaurant Brisa Marina como la primera opción de compra	<input type="checkbox"/> Definitivamente si	<input type="checkbox"/> Probablemente si	<input type="checkbox"/> Tal vez si	<input type="checkbox"/> Probablemente no	<input type="checkbox"/> Definitivamente no	
Visitas al Restaurante Brisa Marina.....							
Lealtad en Acción							
1	¿Con que frecuencia visita el restaurante Brisa Marina?	<input type="checkbox"/> Diariamente	<input type="checkbox"/> 2 o 3 veces a la semana	<input type="checkbox"/> Una vez al mes	<input type="checkbox"/> Es la primera vez		
2	¿Basandose en su experiencia, visitará el restaurante Brisa Marina mas frecuentemente?	<input type="checkbox"/> Seguro que si	<input type="checkbox"/> Probablemente si	<input type="checkbox"/> Probablemente no	<input type="checkbox"/> Seguro que no	<input type="checkbox"/> No estoy seguro/a	
		L-V Fines de Semana					
3	¿Cuándo suele venir a nuestro restaurante?	Desayuno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
		Almuerzo	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>			

ANEXO Nº 2 ANÁLISIS DE FIABILIDAD DEL CUESTIONARIO

Dirigido a los comensales de la Cadena de Restaurantes Brisa Marina de la ciudad de Riobamba de la República del Ecuador

Método: Alfa de Combrach (S.P.S.S.)

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 4

N of Items = 18

Alpha = 0 ,792

ANEXO Nº 3 ATENCIÓN PERSONALIZADA A COMENSALES

1. Estrategia Atención personalizada Comensales

