



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE QUÍMICA

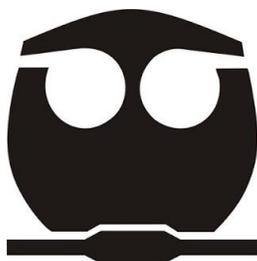
**GUÍA DE PROSPECCIÓN PARA EL VENDEDOR EN EL SECTOR
RESTAURANTERO EN MÉXICO**

TRABAJO ESCRITO VÍA CURSOS DE EDUCACIÓN CONTÍNUA

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
“QUÍMICA DE ALIMENTOS”**

PRESENTA

SYLVIA GABRIELA AGUILAR GUERRERO



MÉXICO, D. F. 2014



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

JURADO ASIGNADO:

PRESIDENTE: M. en C. Lucía Cornejo Barrera

VOCAL: M. en C. Argelia Sánchez Chinchillas

SECRETARIO: Lic. Nut. Dinorah Espinosa Hernández

1er SUPLENTE: M. en I. Eduardo Morales Villavicencio

2do SUPLENTE: I. Q. Jorge Rafael Martínez Peniche

FACULTAD DE QUÍMICA

Asesor: Lic. Nut. Dinorah Espinosa Hernández _____

Sustentante: Sylvia Gabriela Aguilar Guerrero _____

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
2. OBJETIVO GENERAL	3
2.1. Objetivos particulares	3
3. MARCO TEÓRICO	4
3.1 Historia del restaurante.....	4
3.2 Definición de Restaurante	5
3.3 Definición de la Industria Restaurantera.....	5
3.4 Importancia de la Industria Restaurantera en México	6
4. CLASIFICACIÓN DE LOS RESTAURANTES	8
4.1 Clasificación de un restaurante por su tamaño	9
4.2 Clasificación de un restaurante por su organización	10
4.2.1 Restaurantes de cadena internacional	11
4.2.2 Restaurantes de cadena nacional	13
4.2.3 Restaurantes de cadena regional	14
4.2.4 Restaurantes tipo franquicia	15
4.2.5 Restaurantes familiares y/o independientes	19
4.3 Clasificación de restaurantes por su tipo de servicio.....	20
4.3.1 Restaurantes con servicio limitado	21
4.3.2 Restaurantes con servicio completo	21
4.3.3 Restaurantes de comida para llevar	21
4.3.4 Servicios de comedor para empresas e instituciones	22
5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA	22
5.1 Estructura general de una empresa	23
5.1.1 Área de operaciones	24
5.1.2 Área de finanzas	26
5.1.3 Área de marketing	27
5.1.4 Área de recursos humanos	27
6. EL RESTAURANTE COMO EMPRESA	29
6.1 Organigrama de un restaurante	29
6.2 Distribución de gastos de un restaurante	33
6.2.1 Gastos de un restaurante en el rubro de alimentos	35
6.2.2 Gastos de un restaurante en el rubro de nómina	36
6.2.3 Gastos de un restaurante en el rubro de renta y servicios	36

6.2.4 Gastos de un restaurante en el rubro de insumos	36
6.2.5 Gastos de un restaurante en el rubro de otros costos y gastos	37
6.3 Principales adquisiciones que realiza un restaurante.....	37
6.3.1 Adquisiciones que realiza un restaurante en el rubro de alimentos	37
6.3.3 Adquisiciones que realiza un restaurante en el rubro de productos químicos de limpieza	41
6.3.4 Otras adquisiciones	43
7. MARKETING PARA VENDER MÁS	44
7.1 Definición de marketing.....	44
7.2 Elementos básicos del concepto marketing.....	45
7.3 Principios clave para el éxito del marketing.....	47
7.4 Planeación estratégica.....	48
7.4.1 Definición de planeación estratégica	48
7.4.2 Proceso de planeación estratégica	48
7.4.3 Elementos que conforman la planeación estratégica	50
7.4.3.1 Misión de la empresa	50
7.4.3.2 Objetivos organizacionales	52
7.4.3.3 Estrategias organizacionales	53
7.4.3.3.1 Estrategias de penetración de mercado.....	56
7.4.3.3.2 Estrategias de desarrollo de mercado.....	56
7.4.3.3.3 Estrategias de desarrollo de producto.....	56
7.4.3.3.4 Diversificación del mercado.....	57
7.5 Proceso de administración del marketing.....	57
7.5.1 Misión y objetivos organizacionales del área de marketing	58
7.5.2 Análisis de la situación	59
7.5.3 Elección de los mercados objetivos	59
7.5.4 Desarrollo del marketing mix	60
7.5.5 Puesta en práctica y control de marketing	61
8. EL PERFIL DEL PERSONAL DE VENTAS	62
8.1 Habilidades que es deseable reúna el equipo de ventas.....	62
8.2 Capacitación para vendedores.....	64
9. DESARROLLO DE LAS RELACIONES PROVEEDOR-CLIENTE	65
10. PROCESO DE VENTAS	70
10.1 Definición del Proceso de Venta.....	70
10.2 Fases del proceso de venta.....	71

10.2.1 Diagrama de flujo del proceso de ventas	73
10.2.2 PROSPECCIÓN	75
10.2.2.1 Primera etapa: Identificar a clientes prospectos	75
10.2.2.2 Segunda etapa: Calificación a los candidatos en función del potencial de compra	77
10.2.2.3 Tercera etapa: Clasificación de los clientes prospectos por orden de prioridad	82
10.2.3 ACERCAMIENTO PREVIO O "PRE-ENTRADA"	84
10.2.3.1 Primera etapa: Investigación de cada cliente prospecto	84
10.2.3.2 Segunda etapa: Elaboración de presentación de ventas enfocada en el cliente prospecto	85
10.2.3.3 Tercera etapa: Obtención de la cita para el acercamiento	94
10.2.4 DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE VALOR	96
10.2.4.1 Definición de la propuesta de valor	96
10.2.4.2 Elaboración de la presentación: “Desarrollo de la propuesta de valor”	98
10.2.4.3 Etapas del desarrollo de la propuesta de valor	98
10.2.4.3.1 Primera fase: Levantamiento inicial.....	98
10.2.4.3.2 Segunda fase: Diagnóstico de necesidades	104
10.2.4.3.3 Tercera fase: Diseño de la prueba	108
10.2.4.3.4 Cuarta fase: Desarrollo de la prueba	111
10.2.4.3.5 Quinta fase: Análisis de la información obtenida en el levantamiento y la prueba	114
10.2.4.3.6 Sexta fase: Presentación de la propuesta de valor con el cliente prospecto	118
10.2.4.3.7 Séptima fase: Elaboración de la propuesta técnica y comercial.....	120
10.2.4.3.8 Octava fase: Negociación de la propuesta técnica y comercial.....	124
10.2.4.3.9 Novena fase: Proceso de cierre.....	125
10.2.4.3.10 Décima fase: Implementación	125
10.2.5 SERVICIOS POSTVENTA	127
11. CONCLUSIONES	129
12. BIBLIOGRAFÍA	132

1. INTRODUCCIÓN

Este trabajo pretende dar una orientación práctica a todos aquellos proveedores del sector restaurantero para promover su asertividad en la prospección de nuevos clientes, en la redefinición de los clientes que se encuentren en cartera, así como en lograr que tanto unos como otros se conviertan en clientes de largo plazo. Para lograr esto último, no basta ofrecer el precio más atractivo, si bien, hoy en día existen empresas que siguen basando sus estrategias de ahorro teniendo como proveedores a los más económicos, en muchas ocasiones resulta que no lo son, ya que existen otras variables con las que es indispensable trabajar para hacer una verdadera *propuesta de valor*.

En las últimas décadas, se ha complicado cada vez más el “vender”, esto puede ser por la creciente competencia, o bien, por la crisis a la que ha estado supeditada tanto la economía nacional como la internacional. Producto de ello es que muchas empresas han buscado nuevas y diversas formas de eficientar sus negocios, tanto en la parte de ventas como en la de compras. En el caso particular del área de compras, se han enfocado a aquellos proveedores que ofrecen un producto o servicios que aportan además del bien o servicio como tal, un valor agregado y que a su vez se traduce en hacer más rentable o atractivo su negocio. Dicho de otra manera “no todos los clientes buscan la oferta más atractiva en cuanto a dinero se refiere, sino que buscan proveedores que analizan y detectan la necesidad específica para posteriormente presentar una propuesta “a la medida

de cada cliente”, esto es lo que hoy en día se conoce como una “Propuesta de valor” que va mucho más allá de una transacción de compra-venta.

En el caso específico del sector restaurantero en México, a partir del 2010 ha mostrado un crecimiento sostenido, el cual, a su vez ha demandado en la misma proporción bienes o servicios necesarios para la operación del negocio (CANIRAC, 2014).

Para que un proveedor de bienes o servicios presente una propuesta de valor a un cliente prospecto es necesario que replantee los objetivos de la empresa que representa, a fin de que estén en línea con las necesidades de los clientes. Es por ello que en este trabajo se presenta una propuesta para el proveedor de bienes o servicios de la industria restaurantera, a fin de incrementar las ventas y de reforzar los lazos del proveedor con el cliente.

2. OBJETIVO GENERAL

Proporcionar una guía integral al proveedor del sector restaurantero, sin importar cuál sea el producto, bien o servicio que oferte, a fin de que conozca cómo se elabora una propuesta de valor para el cliente, tal que, genere una relación proveedor-cliente de largo plazo, en la que ambos se beneficien.

2.1. Objetivos particulares

- ✓ Que el proveedor de bienes o servicios para el sector restaurantero conozca la situación económica actual en México en relación al potencial de mercado en el rubro de establecimientos donde se preparan alimentos, a fin de que visualice la oportunidad de negocio que existe.
- ✓ Que el proveedor del sector restaurantero conozca cómo se constituye y opera un restaurante, a fin de entender las necesidades específicas del cliente para el que oferta sus bienes o servicios.
- ✓ Que el proveedor de bienes o servicios para el sector de restaurantes, conozca los principios básicos del marketing, los aplique en la empresa que representa y así se profesionalice ésta, a fin de tener una visión de largo plazo que genere un incremento en las ventas.

3. MARCO TEÓRICO

3.1 Historia del restaurante

Los orígenes del restaurante han estado ligado con las tabernas y cervecerías. Originalmente, las tabernas ofrecían pan y queso o carne a sus clientes; después se establecieron cocinas que se encargaron de la elaboración de los alimentos por sí mismas o como auxiliares de las pastelerías, haciendo pasteles de carne. Estas carnes se comían principalmente fuera de los establecimientos, aunque algunos de ellos ofrecían acomodo para quienes deseaban comer.

Hacia 1650, era costumbre en pueblos y ciudades, que algunas personas se reunieran para comer juntas, y con la introducción de las nuevas bebidas de té, café y chocolate, éstas se añadieron a la lista de alimentos y bebidas a ofrecer al comensal. A principios del siglo XVIII aparecieron los “ordinarios” una especie de fondas en las que se ofrecía pan, carne y cerveza diariamente y que resultaban tan generosas como baratas.

Originalmente, del francés *se restaurer (restablecerse)*, la palabra restaurant (restaurante) no apareció sino hasta 1795 en París, a partir del letrero expuesto a la entrada del primer restaurante de esta ciudad, abierto por Boulanger, en el que se leía: "*Venite ad me omnes qui stomacho laboratis et ego vos restaurabo*" "Venid a mí todos los que tenéis molestia en el estómago y yo os repondré" (Anker, 2000).

3.2 Definición de Restaurante

Es un establecimiento donde se preparan y venden alimentos y bebidas, para consumirse ahí mismo o para llevar, en el que se cobra por el servicio prestado (Morfín, 2001).

Según la definición de la Secretaría de Turismo (SECTUR), es un establecimiento público que cuenta con la infraestructura necesaria para la elaboración de alimentos y bebidas para su venta, incluyendo los servicios e instalaciones necesarios para que estos sean consumidos por el comensal en una atmósfera de seguridad e higiene (SECTUR, 2014).

La Real Academia Española señala que un restaurante es un establecimiento público donde se sirven comidas y bebidas, mediante precio, para ser consumidas en el mismo local (Real Academia Española, 2014).

3.3 Definición de la Industria Restaurantera

La industria restaurantera según el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) se define como los servicios de preparación de alimentos y bebidas para su consumo inmediato. En donde la actividad principal de esta industria consiste en la mezcla o cocción de los ingredientes para obtener un guiso, independientemente del grado de complejidad que represente su

elaboración, se caracterizan por no efectuar ningún procedimiento de conservación o envasado del producto, de esta manera, entre la preparación de los alimentos y bebidas y su consumo, existe una brecha temporal muy corta, lo que implica que no se puedan integrar inventarios. (INEGI, 2009).

3.4 Importancia de la Industria Restaurantera en México

La industria restaurantera se ha visto impactada por el comportamiento del consumidor lo que ha contribuido al acelerado crecimiento en esta rama. En las ciudades más importantes como Distrito Federal y zona metropolitana, Guadalajara y Monterrey, este fenómeno de crecimiento está más expresado porque en ellas se concentran el mayor movimiento económico. En estas ciudades principales los hábitos cada día apuntan a comer con mayor frecuencia fuera de casa por cuestiones de tiempo y ello ha derivado en un crecimiento radical de este ramo (INEGI, 2009).

Cifras del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) 2014 del INEGI, muestran que a nivel nacional existen 449,664 establecimientos que ofrecen el servicio de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas, conocido como restaurante. (DENUE, 2014).

La mayor concentración de establecimientos se ubica en tan solo siete estados del país: Distrito Federal, Estado de México, Jalisco, Veracruz, Puebla, Michoacán y Guanajuato destacando el Distrito Federal el de mayor número de establecimientos y el menor el estado de Guanajuato (CANIRAC, 2014).

Del total de unidades restauranteras, 96% son micro, pequeños o medianos establecimientos, es decir que alrededor de 420,000 restaurantes son torterías, loncherías, juguerías, antojerías, cafeterías y pequeños o medianos restaurantes de comida rápida (INEGI, 2009).

En 2012, la industria restaurantera generó 1,350,000 empleos directos y 3,250,000 empleos indirectos, es decir, genera casi 3 veces más empleos indirectos. De todas las actividades de servicios, la industria restaurantera ocupa el segundo lugar en la generación de empleo, sólo detrás del sector de apoyo a los negocios y manejo de desechos (INEGI, 2009).

De acuerdo a la información recabada en el último Censo Económico del 2009 se reporta que la contribución de la industria restaurantera y de las bebidas en la generación del Producto Interno Bruto (PIB) disminuyó, ya que, en el 2000 representaba el 2.8% de contribución y en el 2010 representó tan solo el 2.0% del PIB. Estos resultados se deben a que en 2008 hubo una crisis financiera que afectó hasta el 2010, ya en 2011 hubo un repunte y es cuando se observa una recuperación de la economía (INEGI, 2009).

De las 3,724,019 unidades económicas totales (se incluyen todos los segmentos económicos que existen en México) que se captaron en los Censos Económicos 2009, el 9.32% (es decir, 347,199 unidades económicas) son establecimientos que ofrecen el servicio de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas, es decir el servicio de restaurante (INEGI, 2009).

4. CLASIFICACIÓN DE LOS RESTAURANTES

La industria restaurantera abarca desde la fonda pequeña de la esquina que es atendida principalmente por familiares y tiene como mercado objetivo a clientes cautivos de la colonia, hasta las grandes cadenas restauranteras que tienen presencia en toda la República, por ello es de suma importancia definir con claridad el mercado objetivo de restaurantes.

¿Cómo se define el mercado objetivo de una empresa que provee bienes o servicios? Básicamente depende de los objetivos organizacionales a mediano y largo plazo de la empresa proveedora, estos objetivos se detallan con mayor profundidad en el capítulo 7, “Marketing para vender más”.

Para la búsqueda del mercado objetivo el primer paso es realizar una segmentación del mercado. A continuación, se presentan algunas clasificaciones del sector restaurantero, con este tipo de segmentación del mercado resulta más eficiente la selección del mercado al cual el proveedor de bienes o servicios va a

dirigir las estrategias para captar clientes e incrementar las ventas. Es necesario considerar que cada tipo de restaurante tiene sus necesidades muy particulares, también puede variar la operación entre cada segmento de mercado.

Existen varias clasificaciones del mercado, a continuación se detallan las más representativas:

4.1 Clasificación de un restaurante por su tamaño

Tabla 1.

	CLASIFICACIÓN DE RESTAURANTES POR SU TAMAÑO	
	Número de mesas	Número de comensales
Chico	15 a 29	60 a 120
Mediano	30 a 39	120 a 160
Grande	40 o más	160 o más

La Tabla 1 muestra la clasificación de un restaurante por su tamaño, dicha clasificación es muy usada, ya que si está definido el número de comensales se puede estimar fácilmente los consumos o la capacidad financiera del restaurante (Durón, 2009 bis).

Para aquellos proveedores en donde los bienes o servicios que ofertan dependen directamente de la afluencia de clientes, esta clasificación ayuda a realizar cálculos muy certeros sobre el consumo de cada tamaño de restaurante. Por

ejemplo, el consumo de servilletas para cualquier tipo de restaurante es directamente proporcional al número de comensales que tenga el establecimiento, por lo tanto, para aquel proveedor que oferte servilletas, el dato del tamaño del establecimiento y el número de comensales promedio, aportará información suficiente como para estimar el potencial de compra de cada uno de los clientes prospectos que tenga.

Por el contrario existen bienes o servicios que son independientes del número de comensales; por ejemplo, no existe ninguna relación entre el número de comensales y los focos que consume un establecimiento, ya que los focos no aumentarán si el número de comensales se incrementa.

4.2 Clasificación de un restaurante por su organización

Esta clasificación se relaciona con la constitución interna de la empresa, por la presencia geográfica que tiene y por el tipo de concesión que posee, se divide en cinco tipos: Restaurantes de cadena internacional, Restaurantes de cadena nacional, Restaurantes de cadena regional, Restaurantes tipo franquicia y por último, Restaurantes familiares y/o independientes.

A continuación se detallan los pormenores de cada uno de ellos (Durón, 2009 bis).

4.2.1 Restaurantes de cadena internacional

Este tipo de negocios tienen presencia en varios países, uno de los principales objetivos de las cadenas restauranteras es la estandarización de los procesos internos, que garanticen al comensal que consumirá el mismo producto, con la misma calidad en cualquier establecimiento (Durón, 2009 bis).

Las cadenas internacionales requieren proveedores con presencia mundial, pero también logran hacer excelentes negociaciones por cada país con proveedores locales, sin embargo, para los proveedores que este tipo de segmento es su mercado objetivo requieren contar con una infraestructura que garantice el abasto de estas organizaciones que son de gran tamaño (Durón, 2009 bis).

Es importante considerar que la empresa proveedora de bienes o servicios para las cadenas internacionales requieren contar con un flujo de efectivo que permita realizar el pago de los gastos internos de la empresa hasta por periodos de 90 días, ya que las cadenas internacionales, por lo general, solicitan tener un plazo de pago que oscila entre los 30 y 60 días; esto quiere decir, que el cliente tarda hasta 3 meses en pagar lo que consumió en un mes. Esta condición muchas veces es el factor limitante para muchos proveedores pues aunque ofrezcan un bien o servicio, no tienen la capacidad operativa para poder abastecer a cada uno de los restaurantes ni tampoco la capacidad financiera para soportar los gastos operativos, sin embargo, es importante mencionar que hoy en día este tipo de

negocios posee desde proveedores locales hasta aquellos con presencia internacional.

Para presentar alguna propuesta de un bien o servicio en las cadenas internacionales, es necesario localizar las oficinas corporativas y posteriormente agendar una cita con el área de compras. Este tipo de cadenas cuentan con avanzadas páginas web de donde se obtiene la información para los proveedores.

Otro aspecto importante es que ningún establecimiento que pertenece a la cadena de restaurantes, tiene la posibilidad de autorizar un proveedor nuevo, ni tampoco de realizar cambio de productos, bienes o servicios, por lo que será inútil que el proveedor de bienes o servicios presente una propuesta económica en un restaurante, *toda negociación se gestiona a través del corporativo.*

Este tipo de clientes cuentan con un método de selección de proveedores muy avanzado, por lo que es imprescindible que el proveedor que desee incursionar en este segmento de mercado, sea muy claro y objetivo de lo que va a ofrecer.

Dentro del segmento de cadenas internacionales, en México figuran principalmente los restaurantes de comida rápida, como por ejemplo: McDonald's y Burger King.

4.2.2 Restaurantes de cadena nacional

Estas cadenas tienen presencia nacional, la ubicación de cada una de las unidades se determina en atención a núcleos de alta concentración residencial o de oficinas. El menú que manejan la mayoría de estas cadenas son comida nacional e internacional y los precios que ofrecen van dirigidos a un sector de la población de clase media (Durón, 2009 bis).

La logística de este segmento es a través de un centro de distribución y es aquí en donde se realiza la entrega de los insumos, sin embargo, también pueden llegar a necesitar que el proveedor realice entregas unidad por unidad y debe ser considerarlo dentro de la propuesta; este puede ser un factor determinante, que si el proveedor de bienes o servicios no lo estudia detenidamente, puede terminar con la rentabilidad del negocio. También existen cadenas en donde trabajan con los dos sistemas: entrega en cada restaurante y además entregas a un centro de distribución (Durón, 2009 bis).

Para realizar una propuesta sobre algún bien o servicio a las cadenas regionales es a través del corporativo al igual que las cadenas internacionales, sin embargo, en este tipo de cadenas el número de establecimientos es menor en comparación a las cadenas internacionales, por ello es común que en un estado de la república sólo cuenten con un sólo establecimiento, esta situación obliga a la empresa

restaurantera a buscar proveedores locales ya que ello disminuye los costos logísticos.

Algunos ejemplos de cadenas nacionales son: Vips, Toks, El Portón, Wings.

4.2.3 Restaurantes de cadena regional

Este segmento de restaurantes está localizado en un estado o región y se caracterizan por tener un número reducido de establecimientos. Generalmente son restaurantes que tienden a ofrecer un tipo determinado de alimentos como por ejemplo: mariscos, comida tradicional de la región, comida mexicana, entre otros (Durón, 2009 bis).

Este tipo de cadena generalmente los propietarios comenzaron con un negocio pequeño y fue tal la demanda que comenzaron a abrir sucursales hasta lograr tener presencia en un estado o región. Los propietarios de este tipo de cadenas generalmente son familiares, por lo que las negociaciones para la introducción de algún bien o servicio se realizan directamente con éstos.

Las cadenas regionales en muchos casos no cuentan con todas las figuras de una organización empresarial (Finanzas, Marketing, Recursos Humanos, Operaciones) sin embargo, operan como empresa y pagan impuestos como un negocio establecido. Las cadenas regionales, son negocios sumamente dinámicos y al ser

más pequeños que una cadena internacional o nacional es más rápido el proceso para cambiar o colocar un nuevo bien o servicio, por lo que para el proveedor de bienes o servicios, este tipo de segmento, resulta muy atractivo porque el cierre de ventas se realiza en un plazo relativamente corto.

Para comenzar a realizar la prospección en este tipo de restaurantes se debe localizar a las personas que tienen facultades para tomar decisiones de compra de los bienes o servicios que se adquieren para el negocio, posteriormente se solicita sea agendada la cita.

Algunos ejemplos de cadenas regionales son: Asadero 100, La casa de Toño, Los Almendros.

4.2.4 Restaurantes tipo franquicia

Una franquicia es una licencia, derecho o concesión que otorga una persona (o empresa) a otra, para que pueda explotar un producto, servicio o marca comercial que posee, a cambio del pago de una suma de dinero (Durón, 2009).

La franquicia se otorga a través de un contrato, en donde quien concede la franquicia (franquiciante) generalmente se compromete a:

- Ceder la licencia de la explotación de un producto, servicio o marca comercial.

- Brindar conocimiento productivo y comercial propio del negocio.
- Brindar capacitación y asistencia técnica.

Y en donde quien adquiere la franquicia (franquiciado), generalmente se compromete a:

- Pagar un monto inicial.
- Pagar periódicamente un porcentaje de las ventas.
- Respetar los manuales (procedimientos y sistemas) establecidos por la empresa que otorga la franquicia.
- Respetar los diseños y logotipos.
- Comprar los equipos, maquinarias y suministros a la empresa concesionaria o a quien ésta señale.
- Preservar la buena reputación o imagen de la marca.
- Someterse al control permanente de la empresa concesionaria.
- Ejercer la franquicia sólo en una determina región.
- No ceder o vender la franquicia a un tercero.

Un ejemplo clásico de franquicia es el de los restaurantes de comida rápida, en donde una persona adquiere los derechos (la licencia) para abrir un nuevo punto de venta a cambio pagar un monto inicial y un pago periódico de un porcentaje de las ventas.

La idea principal de este modelo de negocio, es que el nuevo negocio sea lo más parecido a los demás negocios que estén bajo la misma franquicia y, de ese

modo, lograr que un consumidor decida visitar un punto de venta, porque sabe que encontrará lo mismo que encontró en otra sucursal de la misma cadena de restaurantes.

Por el lado del franquiciante, la idea de otorgarle una franquicia, es la de abrir nuevas sucursales sin necesidad de tener que invertir grandes sumas de dinero y tiempo en administrarlas, y, de ese modo, poder rápidamente expandir y hacer crecer su negocio, no sólo a nivel local, sino también a nivel nacional e internacional (Durón, 2009).

Por el lado del franquiciado, la idea de adquirir una franquicia, es la de tener el derecho para explotar un negocio que ha demostrado tener éxito, y que cuenta con una marca que ya es reconocida por el público. Además de la posibilidad de no tener que iniciar un negocio desde cero, contar con un manual con todos los procedimientos listos para desarrollar uno, y contar con la capacitación y asistencia técnica necesaria para hacer crecer el negocio tomando como base una marca reconocida (Durón, 2009).

Como las franquicias regularmente forman parte generalmente de una cadena internacional o nacional, están obligados a adquirir los bienes o servicios que se adquieran a nivel corporativo, esto es con el objetivo de que sea una copia fiel de un establecimiento que sí pertenece directamente a la cadena. Una de las ventajas que tienen como franquiciados es que adquieren los mismos beneficios en precio como si perteneciera a la cadena internacional o nacional, así que

aunque sea un solo establecimiento tendrá precios muy competitivos de bienes o servicios.

Para agendar una reunión con el área de compras generalmente el proveedor se debe de dirigir al corporativo de la marca en cuestión y desde ahí negociar la introducción del bien o servicio ya sea para los franquiciados o establecimientos directos de la marca.

Es importante mencionar que los franquiciados al ser establecimientos que en la estricta teoría no pertenecen al corporativo, que poseen un propietario se pueden llegar a cerrar negociaciones a nivel del establecimiento de bienes o servicios que no afectan los términos del contrato estipulado con la marca de la cadena internacional o nacional.

En las franquicias, es probable que el proveedor de bienes o servicios pueda negociar y cerrar una de: productos químicos para la limpieza y desinfección del restaurante, servicios de mantenimiento de refrigeración, electricidad, plomería, reparación de mobiliario, servicios de contabilidad, entre otros.

Algunos ejemplos de franquicias son: Bisquets Obregón, Subway.

4.2.5 Restaurantes familiares y/o independientes

En este tipo de establecimientos, por lo general son restaurantes de la colonia, fondas económicas y como su clasificación lo dice son operados en su mayoría por familiares (Durón, 2009).

Regularmente no poseen ningún lineamiento por escrito. Este sector suele ser el menos atendido por proveedores de bienes o servicios debido a que no son atractivos porque su nivel de facturación es muy bajo, sin embargo, si se colocan en una pirámide todas las clasificaciones anteriores, los restaurantes familiares y/o independientes estarían en la base; ello quiere decir que, aunque el mercado está muy disperso, en número de establecimientos son mayoría, por lo tanto existe un potencial monetario importante en este sector si se expresa como un total.

Para prospectar a este tipo de clientes lo más recomendable es que sean clasificados por colonias o por delegaciones y que se realice una prospección exhaustiva en cada fonda y/o restaurante, si se logra cerrar la venta del bien o servicio en un número significativo de negocios puede ser un nicho de mercado rentable ya que el volumen de compra de este tipo de segmento es muy bajo, por lo que el proveedor requiere visualizar la venta como una suma de todos los restaurantes que sean potenciales para adquirir los bienes o servicios que oferta.

Algunos ejemplos de restaurantes familiares y/o independientes son: La poblanita, Mi gusto es.

4.3 Clasificación de restaurantes por su tipo de servicio

La clasificación de los restaurantes por su tipo de servicio, fue asignada por el INEGI para catalogar a cada restaurante por el tipo de actividad que desempeña, dicha clasificación se utilizó para el análisis de los resultados obtenidos en el último censo económico del 2009 que se realizó en México (INEGI, 2009).

Dentro de esta clasificación se encuentran divididos en: Restaurantes con servicio limitado, Restaurantes con servicio completo, Restaurantes de comida para llevar y Servicios de comedor para empresas e instituciones. A continuación se muestra en la Gráfica 1 los porcentajes que representa la clasificación de los restaurantes por su tipo de servicio (INEGI, 2009).

Gráfica 1.



INEGI. Censos económicos 2009. XVI Censo de servicios

4.3.1 Restaurantes con servicio limitado

Son establecimientos en donde la preparación de alimentos y bebidas se ofrece para consumo inmediato y además el cliente ordena su pedido a través de un mostrador, barra o similar, por lo general paga antes de la entrega de sus alimentos, los cuales consume en las instalaciones del restaurante (INEGI, 2009).

Algunos ejemplos de este tipo de negocios son los establecimientos de comida rápida como McDonald's o Burger King.

4.3.2 Restaurantes con servicio completo

El servicio que ofrece este tipo de establecimiento comprende la toma de la orden al cliente en su mesa, servir los alimentos y bebidas que ordenó el comensal y entregar la cuenta para que pague después de comer, y en algunos casos recibirle el dinero y pagarle su cuenta (INEGI, 2009).

Algunos ejemplos de este tipo de negocios son Vips, El Portón, Bisquets Obregón.

4.3.3 Restaurantes de comida para llevar

Estos establecimientos ofrecen el servicio de preparación de alimentos, también para consumo inmediato, pero con la característica que son para llevar y donde el cliente ordena su pedido a través de un mostrador, barra o similar o por vía

telefónica y paga antes o al momento de la entrega de sus alimentos, los cuales consume en su domicilio o en algún otro lugar (INEGI, 2009).

Algunos ejemplos son Dominos Pizza, Pan Envía, Pizza Hut.

4.3.4 Servicios de comedor para empresas e instituciones

Este tipo de negocios ofrecen servicio de comedor a las empresas y los de servicios de preparación de alimentos para ocasiones especiales (INEGI, 2009).

Algunos ejemplos de este tipo de negocios son Sodexo, Servicoin, Eurest.

5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA

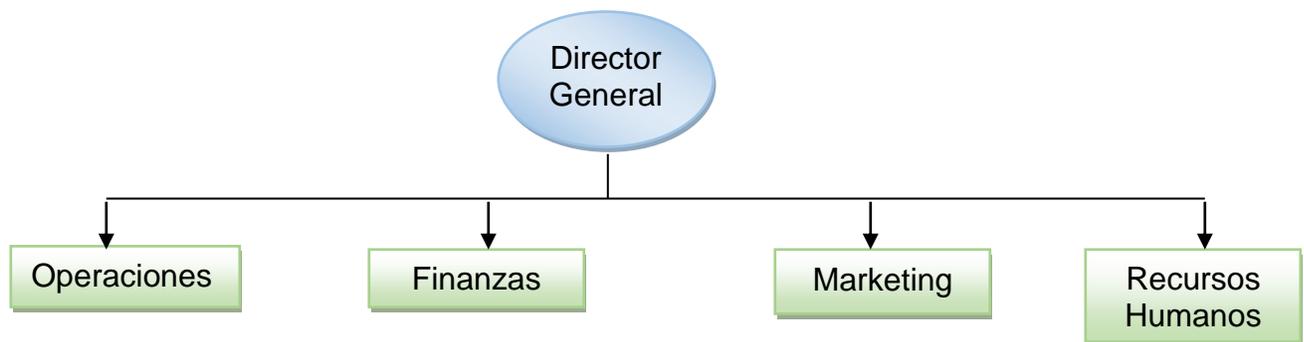
Para un prestador de servicios es importante conocer cómo se conforma una empresa, debido a que esta información puede dar nociones de las áreas con las que puede llegar a interactuar a lo largo del proceso de prospección de clientes. Si bien, muchas empresas están formalmente constituidas, existen otras en las que no sea tan claro como se conforman, pero no por ello dejan de realizar las funciones de una empresa, aunque de una forma menos formal o estructurada.

5.1 Estructura general de una empresa

A continuación se detalla cada una de las áreas de una empresa cualquiera, sin embargo, en el detalle de cada área se da un enfoque hacia las empresas de tipo restaurantero:

Diagrama 1.

Estructura general de una empresa



En el Diagrama 1 se visualiza la estructura general de una empresa, con respecto al sector restaurantero, este tipo de organización corresponde principalmente a las cadenas restauranteras con presencia internacional y nacional, ya que por su tamaño requieren tener bien definidas sus funciones acordes a cada área, sin embargo, en los establecimientos de menor tamaño puede ser que se tengan también estas áreas aunque no muy bien definidas, es decir, puede que el Director General sea a su vez el encargado de la parte operativa y de finanzas.

Dentro del restaurante como tal, existe una división en dos áreas principalmente: el área de la COCINA, en donde el que dirige es el Chef, aquí es donde se realiza la preparación de los alimentos y bebidas que se ofrecen al comensal.

La otra área es el RESTAURANTE, ésta comprende toda la parte de servicio al cliente, es decir, el área donde se ubican las mesas en donde el consumidor se sentará o esperará sus alimentos, esta área está dirigida por el gerente de la unidad, principalmente.

A continuación se describe brevemente la función de cada una de las áreas:

5.1.1 Área de operaciones

Como su nombre lo indica esta área de la empresa vigila todos procesos operativos del restaurante, es decir, esta área es la parte ejecutante para poder servir un plato al comensal. Algunos ejemplos de tareas que lleva acabo la parte operativa de un restaurante son:

En la cocina:

- Solicitud de materias primas para la elaboración de los platillos y bebidas
- Elaboración de platillos y bebidas
- Lavado y desinfección de loza y cubiertos en donde come el comensal

- Limpieza y desinfección de todas las áreas que se encuentran dentro de la cocina como almacenes, cámaras de refrigeración, baños de empleados, área de preparación de alimentos, área de recibo de alimentos.

En el restaurante:

- Asignación de mesa a los comensales
- Toma de la orden de alimentos que solicita el comensal
- Solicitud y entrega de los alimentos que el comensal pidió.
- Entrega de la cuenta al comensal
- Vigilar que todos los comensales estén conformes con sus alimentos y con la atención adecuada del personal que los está atendiendo.
- Limpieza y desinfección del área de mesas y de los baños de clientes.

Para el área de la Cocina como el área del restaurante, el trato con proveedores es una tarea diaria, el proveedor de servicios debe conocer el área en donde se utilizará el bien o servicio que ofertará.

Existen empresas hoy en día tan especializadas que desarrollan a sus proveedores de tal forma que los adaptan a sus necesidades, aquí la labor persuasiva del proveedor se limita ya que el propio cliente sabe lo que quiere, sin embargo, no en todos los casos sucede así, y es aquí en donde entra el valor agregado que un proveedor pueda ofrecer al cliente.

5.1.2 Área de finanzas

Esta área de la empresa se encarga de manejar todo el flujo de dinero que tiene la empresa, abarca desde la nómina, pagos a proveedores, reinversiones, entre otros.

El área de finanzas tiene gran importancia en la toma de decisiones de nuevas adquisiciones y por lo tanto, es indispensable que esta área se encuentre involucrada cuando se generen nuevas propuestas para la adquisición de bienes.

Aunque la iniciativa de introducción de un nuevo producto pueda surgir del área de operaciones, la toma de decisiones monetaria está íntimamente relacionada a el área de finanzas, por lo que si no existe una sensibilización por parte del proveedor de bienes o servicios al área financiera acerca de la importancia de la adquisición de un producto o servicio, simplemente el área de finanzas se limitará a evaluar la propuesta en términos de pesos y nunca como un valor agregado.

El área de finanzas está completamente sensibilizada con los estados de cuenta de la empresa, es decir, la situación financiera, además tiene pleno conocimiento de las tendencias en el mercado, por lo que una propuesta económica deberá reflejar que el servicio o bien ofertado tiene una relación congruente con el precio propuesto, de no serlo así, la propuesta será rechazada.

5.1.3 Área de marketing

En la última década esta área ha cobrado relevancia dentro de las empresas, su principal función es ser el estratega del negocio, es decir, como su nombre lo indica estudian los mercados, analizan tendencias, realizan cambios en los portafolios de acuerdo a tendencias en el mercado, lanzan promociones y en resumen son la punta de lanza de las empresas para alcanzar los objetivos de ventas, esta área es la que determina el camino a seguir para alcanzar los objetivos trazados (Durón, 2009).

En el pasado, el área que dirigía estos quehaceres era el área comercial, es decir, ventas; sin embargo ahora el área comercial es el que ejecuta los lineamientos que marca marketing.

5.1.4 Área de recursos humanos

El propósito de la administración de recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean comprometidos desde un punto de vista estratégico, ético y social. Este es el principio rector del estudio y la práctica de la administración de recursos humanos. Los gerentes y los departamentos de recursos humanos logran sus metas cuando se proponen fines claros y cuantificables. Estos objetivos equivalen a parámetros que permiten evaluar las acciones que se realizan (Durón, 2009).

El área de recursos humanos es de suma importancia para los proveedores ya que en algunos casos el bien o servicio que se ofrece por parte del proveedor requiere de instruir previamente al operario (cualquiera que este sea) y recursos humanos se encarga de coordinar la capacitación con las áreas que estarán utilizando el nuevo bien o servicio.

También el proveedor puede desarrollar manuales didácticos en donde los empleados aprendan de forma autónoma ya que, uno de las grandes limitantes dentro de un restaurante es el factor tiempo, regularmente se eligen días de poca afluencia y en horarios que no sean pico para dar la capacitación, todos estos puntos se revisan con el área de recursos humanos.

Es recomendable que el proveedor considere que, si se requiere de algún tipo de capacitación, éstas sean impartidas de tal manera que los participantes no sean sometidos a largas jornadas de trabajo, en donde después del trabajo habitual tengan que recibir una capacitación, ya que, el interés del participante hacia la capacitación disminuye dramáticamente y el objetivo no se logra satisfactoriamente. También este tipo de situaciones se revisan con el área de recursos humanos.

En resumen, todas aquellas situaciones que involucren actividades a realizar con el personal de un restaurante se deben revisar en primera instancia, con el personal encargado en la misma unidad y posteriormente con el área de recursos humanos.

6. EL RESTAURANTE COMO EMPRESA

6.1 Organigrama de un restaurante

Un restaurante posee una organización interna de tal manera que le permite asegurar el servicio a sus clientes. De forma interna el restaurante tiene por lo general dos personas a la cabeza: el Gerente y el Chef.

A continuación, se explica las organizaciones más comunes que puede llegar a presentar un restaurante de forma interna:

En el Diagrama 2, el Gerente General es la persona con mayor jerarquía dentro del restaurante y le reportan los encargados del área de comensales, el área de cocina y el área administrativa;

Con este tipo de organización en un restaurante (Diagrama 2), es fundamental que el Gerente General tenga conocimiento pleno de todas las acciones que el proveedor efectúe dentro de la unidad al momento de presentar el bien o servicio o en la introducción de uno nuevo.

En el Diagrama 3, hay una jerarquía compartida entre el Gerente General y el Chef y aquí la toma de decisiones será también compartida, este tipo de organización no es muy común, sin embargo, cuando existe, el proveedor debe de

ser cauteloso durante la prospección, a fin de evitar un conflicto de intereses por no involucrar a alguna área.

La recomendación para el proveedor de bienes o servicios es incluir a ambas (Gerencia y Chef) en todas las actividades que realice para evitar fricciones que pudieran sabotear la venta del bien o servicio ofertado.

Diagrama 2.

Organigrama de restaurante dirigido por el Gerente General

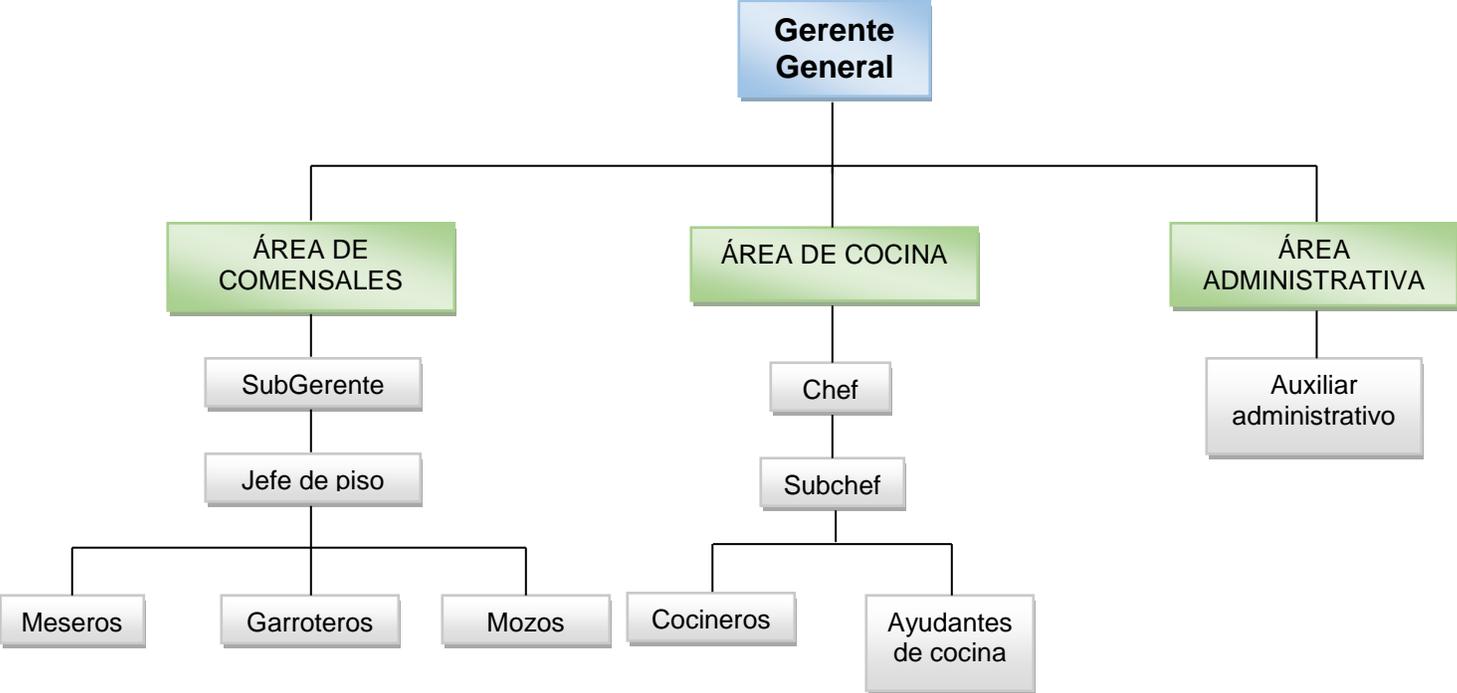
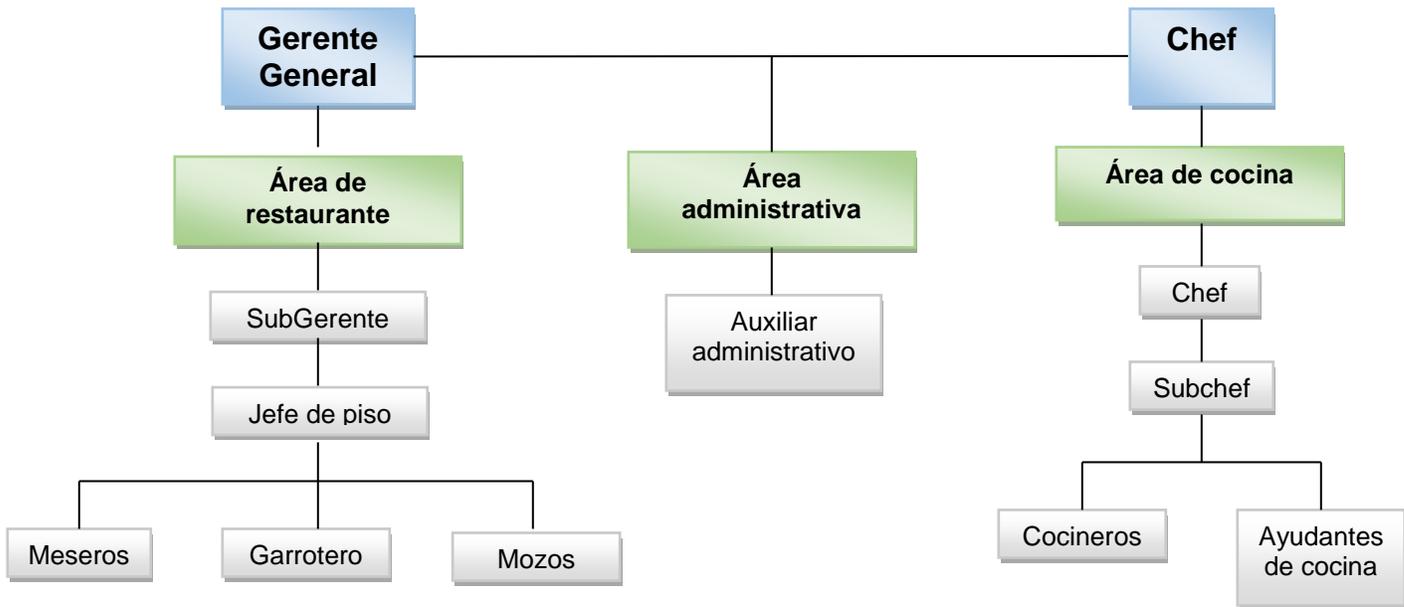


Diagrama 3.

Organigrama de un restaurante dirigido por el Gerente General y el Chef.



Las funciones principales del Gerente es garantizar que sean satisfechas todas las necesidades del cliente final, el Gerente posee información privilegiada sobre gustos y tendencias del comensal, está en contacto directo con el personal que atiende las mesas así como también de los “garroteros” quienes son las personas encargadas de limpiar las mesas y ayudar a cargar las charolas a las meseras.

Los mozos también reportan al gerente y su función es la limpieza en general del restaurante excepto las mesas, ellos por lo general se encuentran realizando la limpieza de baños tanto de clientes como de empleados, pisos, vidrios y mobiliario

del área de restaurante. Pueden llegar a existir la posición de Subgerente y también de Jefe de piso, su función es suplir al Gerente cuando está ausente.

En algunos lugares también reportan al gerente el personal que está en la “Fuente de sodas” conocido como “*Fuentero*”. Esta área se encarga de preparar todas las bebidas que se ofrecen en el establecimiento.

Dentro de la cocina, el Chef es el que tiene el mando, él es encargado de supervisar la elaboración *in situ* de todos los platillos que se ofrecen así como también de capacitar al personal de cocina en las nuevas recetas, supervisa todas las operaciones de limpieza y almacenaje de acuerdo a normatividad vigente NOM-251-SSA-2009, “*Prácticas de higiene para el proceso de alimentos, bebidas o suplementos alimenticios*”.

El área administrativa se encarga principalmente de:

- Realizar las solicitudes de pedidos, de acuerdo a las necesidades ya sea del Gerente o el Chef,
- Gestiona el recurso humano dentro de la unidad,
- Solicita información, servicios, capacitaciones para la unidad, entre otros.

Esta área regularmente posee toda la información técnica de uso de productos o servicios, fichas técnicas y hojas de seguridad en el caso de químicos, manuales

de uso de bienes o servicios, permisos de tipo legal, reportes de plagas, es decir, toda la documentación generada del restaurante está concentrada por esta área.

El área administrativa cobra una especial importancia para el proveedor ya que es aquí en donde se da un seguimiento detallado de las compras del restaurante, así como también es un buen termómetro que indica si el usuario final está conforme con el bien o servicio en cuestión.

6.2 Distribución de gastos de un restaurante

A continuación se muestra cómo se distribuyen los gastos dentro de un restaurante, con esta información, el proveedor de bienes y servicios puede ubicar en qué rubro de gastos está el bien o servicio a ofrecer y qué porcentaje representa para el restaurante de su gasto total (CANIRAC, 2014).

Es importante que el proveedor conozca en qué porcentaje impacta el bien o servicio a ofrecer en el gasto del restaurante, para que conozca de qué forma impacta al gasto total el bien o servicio que desea ofertar.

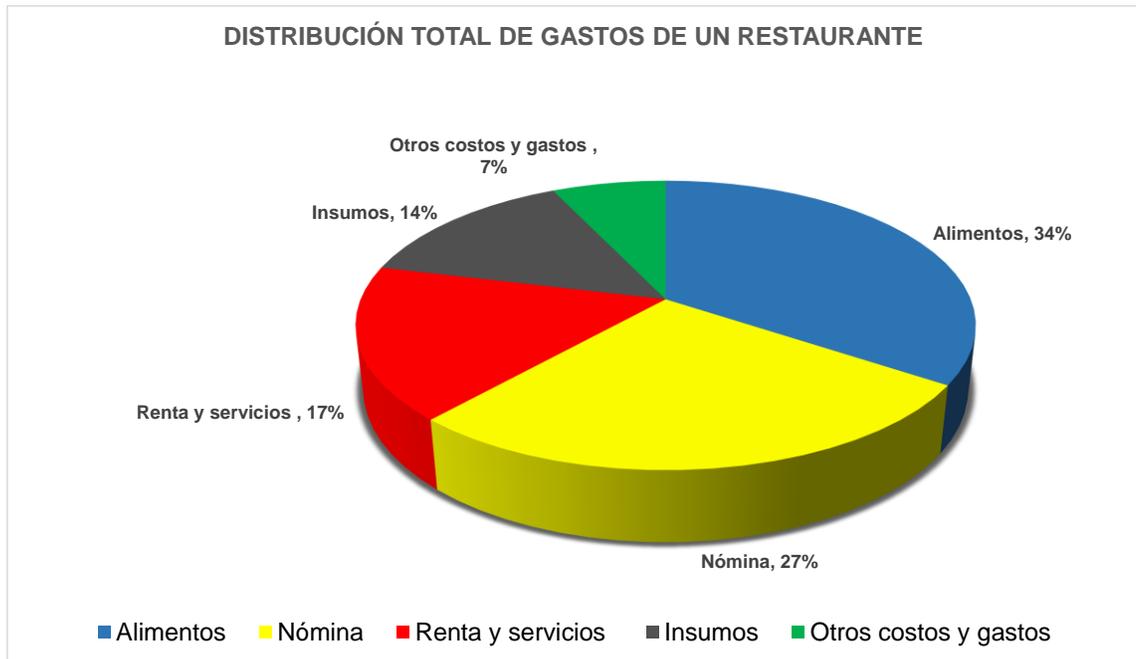
Por ejemplo: Un proveedor de pollo desea prospectar una cadena de restaurantes que tiene presencia a nivel nacional, y actualmente el restaurante ya cuenta con un proveedor.

El rubro de gasto en el que se encuentra este producto es en “Alimentos” que representa el mayor gasto que tiene el restaurante con un 34%, por lo tanto, la propuesta que el proveedor presente repercutirá directamente en el gasto del restaurante por lo que este tipo de adquisiciones serán muy vigiladas y estudiadas por el área de compras antes de hacer el cambio porque puede representar una disminución significativa al gasto total o por el contrario incrementar el gasto, lo que sería desfavorable para el restaurante.

Sin embargo, existen otros bienes o servicios que no impactan tan significativamente en el gasto de un restaurante, como por ejemplo: un proveedor utensilios de limpieza como escobas, cepillos para tallar, trapos, entre otros. Este gasto se encuentra en el rubro de “Insumos” con 14% del gasto total, cualquier incremento o decremento en el costo de los productos no impacta significativamente el gasto total del restaurante.

A continuación se presenta la Gráfica 2 en donde se presentan los porcentajes de cada gasto dentro del restaurante.

Gráfica 2.



Fuente: <http://www.canirac.org.mx/cifras-del-sector-restauranero>, Mayo 2014

A continuación se detalla cada uno de los gastos del restaurante.

6.2.1 Gastos de un restaurante en el rubro de alimentos

Son aquellas compras que realiza el restaurante para la elaboración de los alimentos que ofrece al comensal, este es el rubro de mayor impacto en los egresos de un restaurante.

6.2.2 Gastos de un restaurante en el rubro de nómina

Son todos aquellos egresos relacionados con la gente que dirige u opera un restaurante: los rubros que lo integran en el caso de México son: sueldos y salarios, seguro social, infonavit, sistema de ahorro para el retiro, impuesto sobre remuneraciones, vacaciones aguinaldos, tiempo extra y otras prestaciones como uniformes, vales de despensa, ayuda para la educación, ayuda para el transporte, entre otros.

6.2.3 Gastos de un restaurante en el rubro de renta y servicios

Son todos aquellos gastos que se destinan al mantenimiento de las instalaciones administrativas y operativas, por ejemplo: renta o depreciación del inmueble, mantenimiento preventivo o correctivo del local, equipo de operación y servicio, consumo de luz, agua, teléfono y gas, vigilancia, entre otros.

6.2.4 Gastos de un restaurante en el rubro de insumos

Son todos aquellos gastos que un restaurante necesita para operar por ejemplo: productos químicos de limpieza, jarcería, cristalería y cubiertos, servilletas, mantelería, entre otros.

6.2.5 Gastos de un restaurante en el rubro de otros costos y gastos

Son aquellos gastos que efectúa un restaurante en publicidad, gastos de reparto, comisiones por ventas, artículos promocionales, gastos generados por la emisión de cheques, pago de intereses sobre préstamos bancarios, hipotecarios o de proveedores, comisiones de tarjetas de crédito.

6.3 Principales adquisiciones que realiza un restaurante

Una vez presentada la parte la distribución de gastos dentro de un restaurante se procede a hacer una clasificación de los principales bienes o servicios que adquiere un restaurante.

A continuación se muestra una clasificación de las principales adquisiciones que tiene un restaurante:

6.3.1 Adquisiciones que realiza un restaurante en el rubro de alimentos

Este es el segundo rubro de mayor importancia a nivel de gasto en un restaurante por lo cual es una parte sumamente sensible para el comprador porque repercute

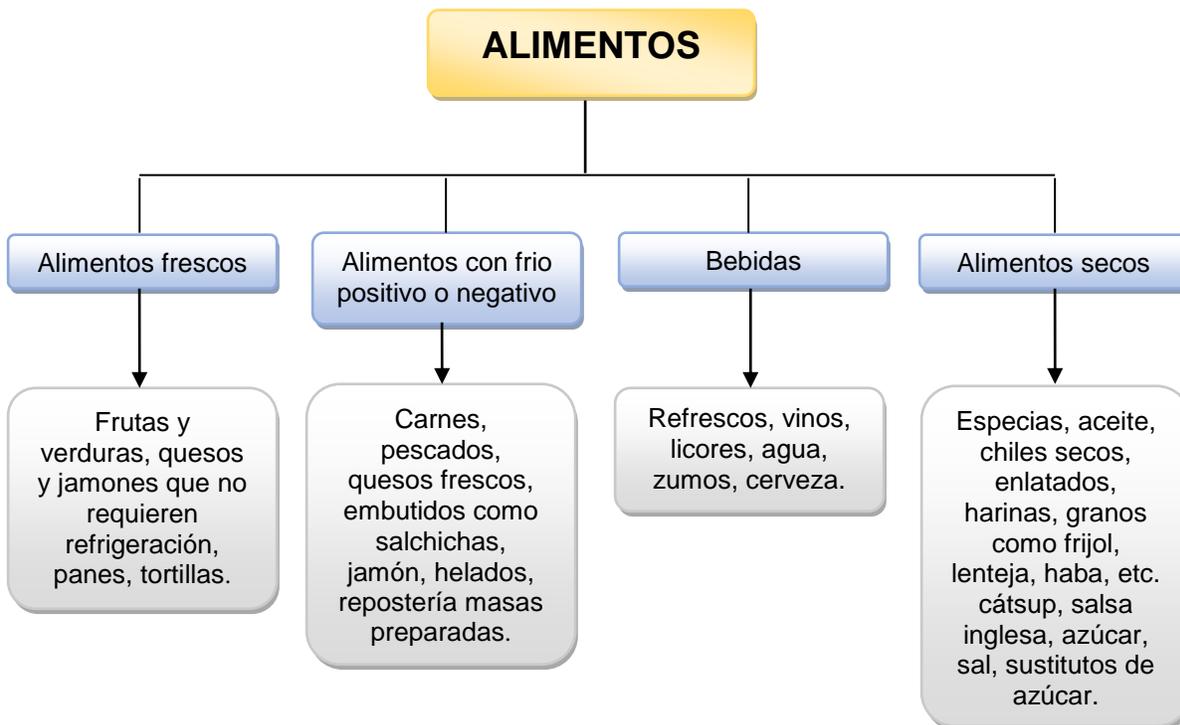
significativamente en sus ganancias, aquí las propuestas tendrán que tener tres ingredientes esenciales:

- Calidad de los productos
- Precio competitivo
- Aseguramiento de surtido

A continuación se presenta el Diagrama 4, en donde se muestran los principales productos que adquiere un restaurante en el rubro de “Alimentos”

Diagrama 4.

Adquisiciones de un restaurante en el segmento de alimentos



La adquisición de alimentos dentro de un restaurante cobra una especial importancia ya que no sólo se requiere de un proveedor que garantice el abastecimiento requerido y que tenga un precio competitivo, para cualquier restaurantero al recibir los alimentos solicitados, se debe de tener un sistema que permita elevar la seguridad alimentaria de los productos que se reciben, así como contar con las condiciones necesarias para garantizar la calidad e inocuidad de las materias primas con las que se preparan los alimentos (Gallardo, 2013).

En las adquisiciones en el rubro de alimentos, es conveniente que el proveedor consulte la Norma Oficial Mexicana (NOM) *NOM-251-SSA1-2009, "Prácticas de higiene para el proceso de alimentos, bebidas o suplementos alimenticios"*.

Las Normas Oficiales Mexicanas (NOM's) son disposiciones generales de tipo técnico expedidas por dependencias de la administración pública federal. Su objetivo es establecer reglas, especificaciones, directrices y características aplicables a un producto, proceso o servicio (Huerta, 1998).

Las NOM's son de carácter obligatorio, es decir, el incumplimiento de estas disposiciones tiene como consecuencia una sanción para el proveedor.

Las Normas Mexicanas (NMX) son documentos técnicos que permiten establecer especificaciones de calidad sobre procesos, productos, servicios, sistemas, métodos de prueba, competencias, etc., además de coadyuvar en la orientación del consumidor (NYCE, 2014).

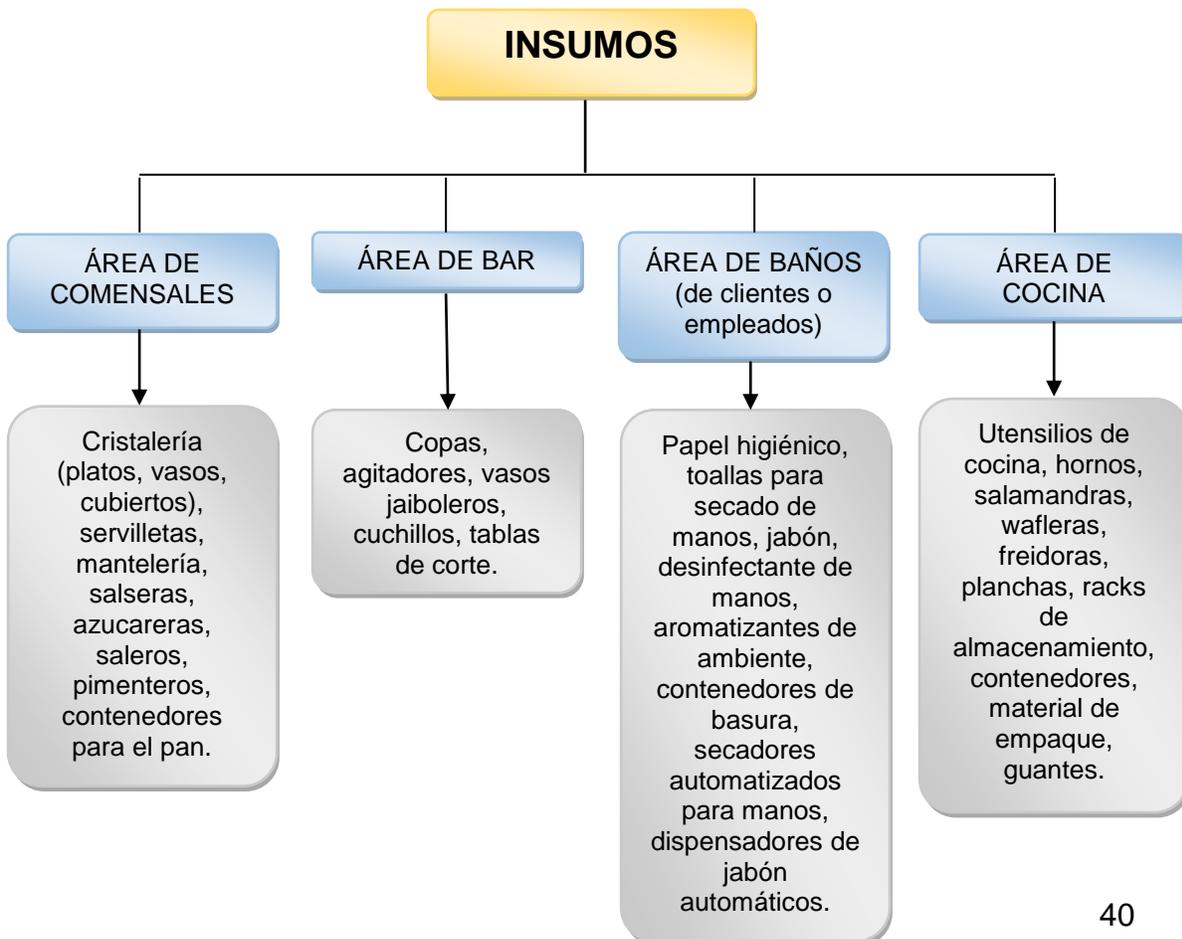
6.3.2 Adquisiciones que realiza un restaurante en el rubro de insumos

Los insumos representan un gasto promedio del 14%, este rubro no es estratégico para el comprador de un restaurante, sin embargo, si se ofrece un valor agregado es probable que la propuesta tome una gran importancia para el área de compras.

A continuación se presenta el Diagrama 5, en donde se presenta una clasificación de los insumos que adquiere un restaurante.

Diagrama 5.

Adquisiciones de un restaurante en el segmento de insumos



6.3.3 Adquisiciones que realiza un restaurante en el rubro de productos químicos de limpieza.

Esta clasificación de productos químicos de limpieza se hace por separado aunque es importante mencionar que entra dentro del gasto de insumos.

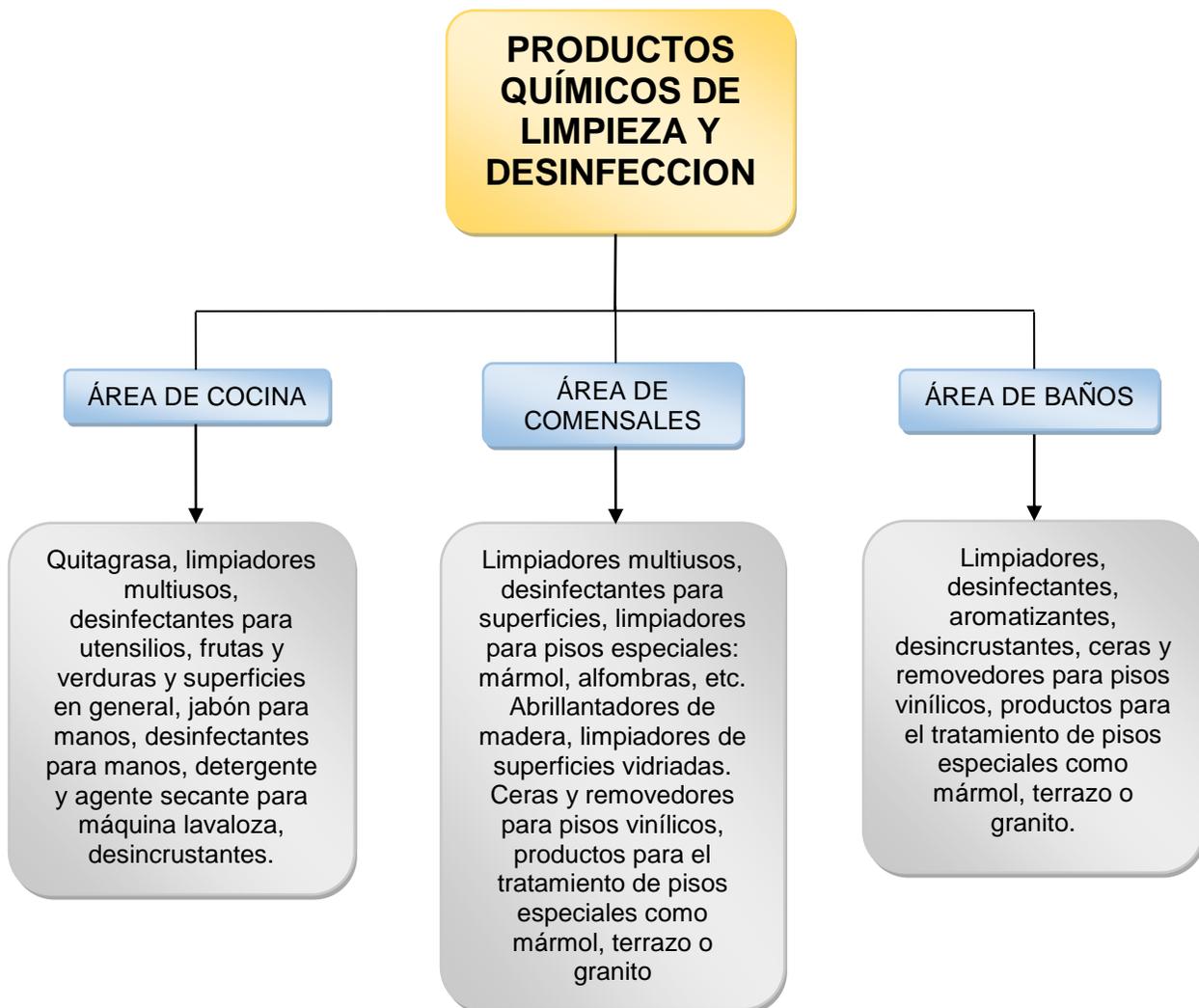
El segmento de limpieza toma una especial importancia para cualquier restaurante que desee asegurar su crecimiento, ya que si se asegura el Manejo Higiénico de los Alimentos y las Buenas Prácticas de Manufactura, garantiza la permanencia en el mercado.

Muchas cadenas de restaurantes están muy interesadas en estandarizar los procesos de limpieza y desinfección para evitar enfermedades de transmisión por alimentos (ETA's) que provoquen desde una simple infección estomacal hasta la muerte del comensal, también con este seguimiento se evitan las demandas por parte de comensales que se enfermaron al consumir algún alimento en el establecimiento en cuestión.

A continuación se presenta el Diagrama 6, en donde se realiza una segmentación de los productos químicos que puede adquirir un restaurante para la limpieza y desinfección del establecimiento, así como también la limpieza y desinfección de algunos alimentos.

Diagrama 6.

Adquisiciones de un restaurante en el segmento de productos químicos de limpieza y desinfección.

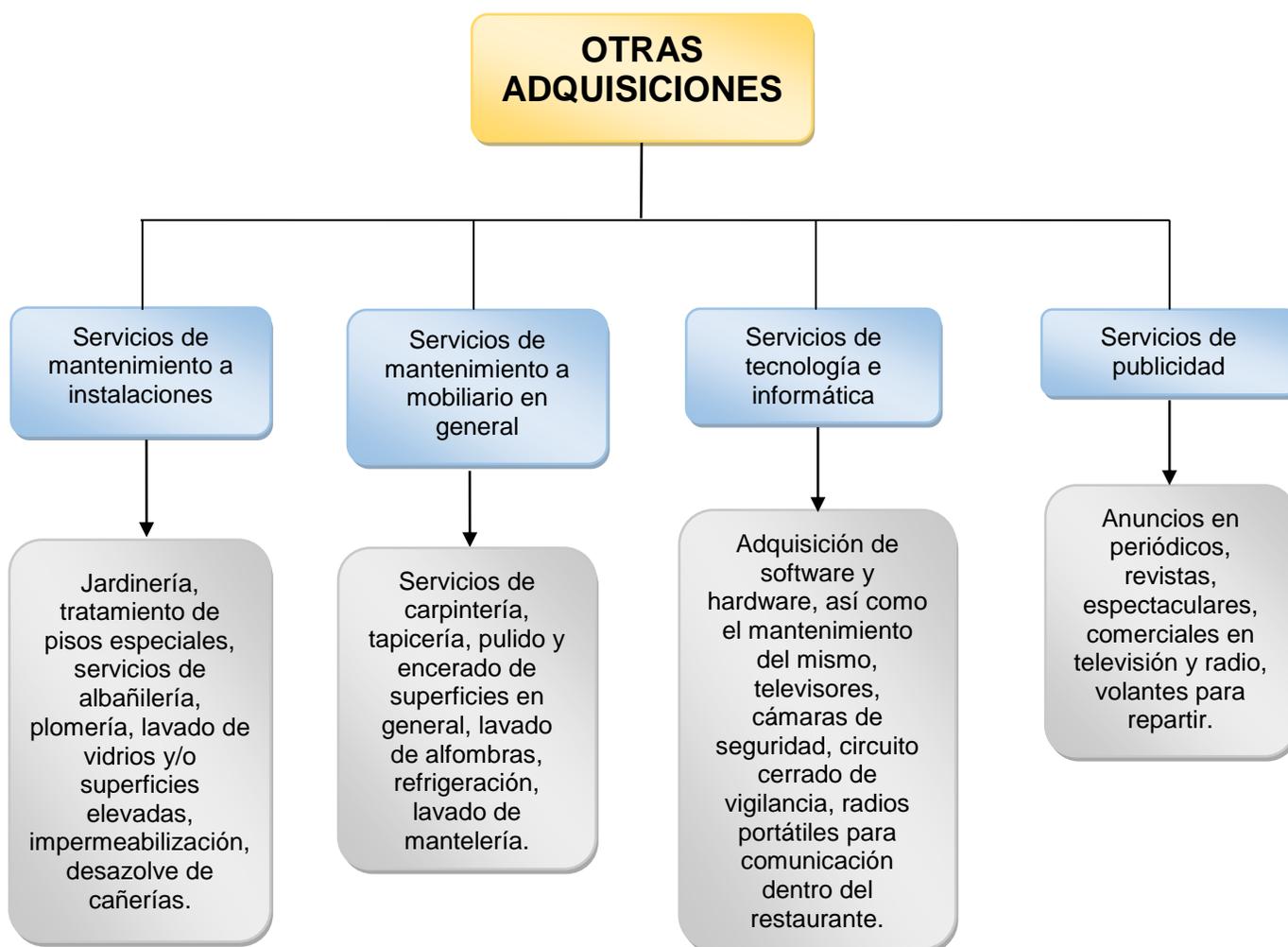


6.3.4 Otras adquisiciones

Existen otras adquisiciones que si bien, no son tan representativas en porcentaje para el área de compras, se requieren para la operación adecuada del restaurante, dentro de estas adquisiciones se encuentran principalmente servicios, a continuación se detallan algunos servicios en el Diagrama 7.

Diagrama 7.

Otras adquisiciones que realiza un restaurante



7. MARKETING PARA VENDER MÁS

7.1 Definición de marketing

Sin duda alguna el concepto de marketing es un concepto que se maneja día a día en empresas perfectamente constituidas, muchas de éstas con presencia a nivel nacional o empresas transnacionales, sin embargo, es un concepto que puede aplicar a cualquier tipo de negocio que tenga una visión de largo plazo.

Marketing significa que *una organización debe buscar utilidades (ganar dinero) al atender las necesidades de los grupos de clientes* (Peter, 1998).

La American Marketing Association ha definido al marketing como el “proceso de planificación, ejecución, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales (Peter, 1998).

El propósito del concepto de marketing es captar la atención de las personas que se dedican a hacer marketing para que direccionen sus esfuerzos hacia la atención de las necesidades de los clientes (orientación al cliente), más que a los productos actuales de la empresa (orientación a los productos) o en diseñar métodos para atraer a los consumidores de los productos actuales (orientación a las ventas) (Peter, 1998).

Es entonces que el marketing comienza con el reconocimiento de las necesidades del cliente y después actúa para concebir productos y servicios para satisfacer esas necesidades. De esta manera, se pueden satisfacer en realidad a los clientes con más eficiencia y anticipar los cambios en las necesidades de los clientes con mayor precisión en el futuro (Peter, 1998).

Entonces la finalidad última del marketing es satisfacer al cliente a través de productos que hagan más rentable el negocio para el proveedor (Peter, 1998).

La principal tarea del marketing no es manipular a los clientes para que hagan lo que responde a los intereses de la empresa, sino encontrar medios eficientes y eficaces para que los negocios hagan lo que es acorde a los intereses de los clientes (Peter, 1998).

7.2 Elementos básicos del concepto marketing

A continuación se presenta una breve descripción de los elementos básicos que reúne el concepto de marketing, en cada uno de estos elementos se refleja cual el pensamiento que debe tener el empresario, para considerar un verdadero marketing, nuevamente insistir que este concepto es aplicable a cualquier tipo de empresa y el uso de este tipo de herramientas, ayuda en la visualización de la empresa a mediano y largo plazo lo que la hace una herramienta por demás valiosa para cualquier negocio (Peter, 1998).

1. Conocimiento administrativo de toda la empresa y apreciación de la función del consumidor en relación con la existencia de la empresa, su crecimiento y estabilidad. Como Drucker ha observado, *la empresa de negocios es un órgano de la sociedad*; por eso, el propósito básico recae fuera de la misma. Y la definición válida del *propósito de la empresa es la creación de clientes* (Drucker, 2012).
2. Tener de manera activa, conocimiento administrativo en toda la empresa e interés por las implicaciones de las decisiones y acciones de un departamento en particular y la repercusión en todos las demás áreas de la empresa.
3. Interés activo en toda la empresa por la innovación de productos y servicios designados para resolver problemas de los consumidores seleccionados
4. Interés gerencial para generar utilidad en la empresa tanto presente como futura, con productos nuevos e introducción de nuevos servicios.
5. Apreciación gerencial sobre la información generada por el área de marketing en relación a mercados rentables potenciales, los objetivos y las acciones a emprender.

6. Esfuerzo gerencial en toda la empresa, basado en la interacción y la participación de los ejecutivos de la empresa al establecer objetivos corporativos y departamentales que sean consistentes con los objetivos de rentabilidad de la empresa.

7.3 Principios clave para el éxito del marketing

Existen factores que son claves para el éxito del marketing, a continuación se presenta en la Tabla 2, un resumen de los diez principios claves. El proveedor de bienes o servicios debe estudiar cada uno de ellos, a fin de lograr el posicionamiento a largo plazo con el cliente prospecto.

Tabla 2.

Diez principios clave para el éxito del marketing
Principio 1. Satisfacer los deseos de los clientes
Principio 2. Conocer las características del comprador
Principio 3. Dividir el mercado en segmentos
Principio 4. Esforzarse por una alta participación de mercado
Principio 5. Desarrollar diversas líneas de producto para atender a un mayor número de clientes.
Principio 6. Productos bien posicionados por precio y mercados ascendentes
Principio 7. Tratar a los canales de venta como compradores intermediarios
Principio 8. Coordinar los elementos de la distribución física
Principio 9. Promover características de desempeño
Principio 10. Usar la información para mejorar decisiones

Fuente: Allvine, 1987.

7.4 Planeación estratégica

Un punto básico que cualquier empresa idealmente debería de tener visualizado de forma muy clara es saber ¿Hacia dónde va?, ¿Cuáles son los objetivos a corto, mediano y largo plazo? y ¿De qué forma será posible que se cumplan? Para que una empresa cuente con las respuestas a cada una de las preguntas anteriores, ésta debe de hacer una planeación estratégica.

7.4.1 Definición de planeación estratégica

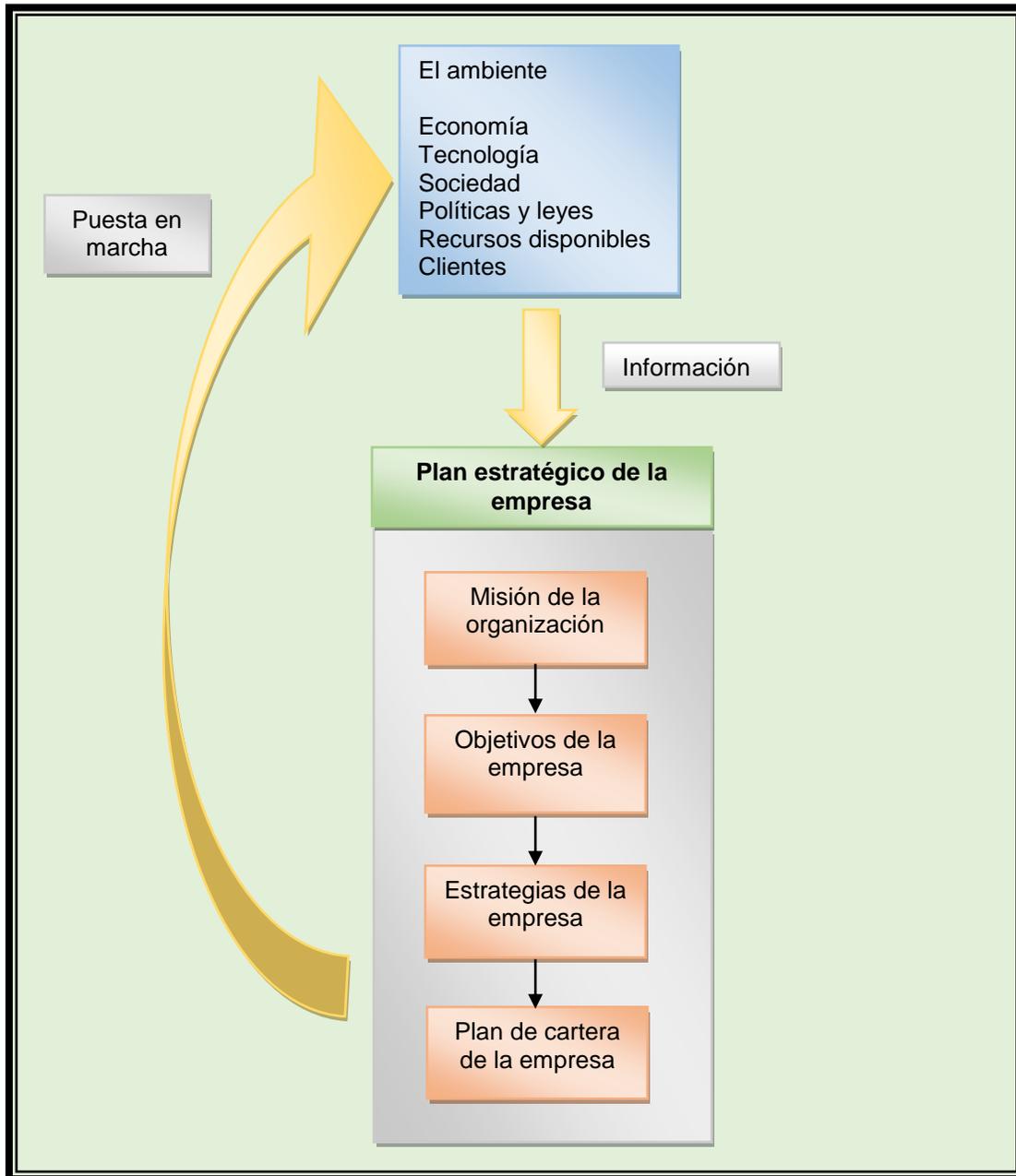
Es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos y recursos de una empresa con las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planeación estratégica, es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un crecimiento de la misma y que a su vez ésta genere ganancias (Kotler, 2006).

7.4.2 Proceso de planeación estratégica

En la Figura 1 se muestra cómo se conforma el proceso de planeación estratégica, uno de los puntos importantes es que toda la información para construir la planeación estratégica de una empresa se obtiene del exterior, es decir, a partir del ambiente: economía, tecnología, sociedad, políticas y leyes, recursos disponibles, clientes (Peter, 1998).

Figura 1.

El proceso de planeación estratégica



7.4.3 Elementos que conforman la planeación estratégica

Para realizar una planeación estratégica es importante entender cada uno de los elementos que conforman este proceso. Una vez que el proveedor de bienes o servicios comprenda cada uno de ellos tendrá una visión de corto, mediano y largo plazo de la empresa, esta visión es indispensable para saber en dónde se encuentra inicialmente la empresa y a dónde quiere llegar.

A continuación se presentan los cuatro elementos que conforman el proceso de la planificación estratégica

7.4.3.1 Misión de la empresa

Cada organización existe para aportar algo a la sociedad, el objetivo de establecer la misión de una empresa, es para tener una directriz de hacia dónde se dirige la empresa. Las características de la misión es que debe de tener una visión a largo plazo de tal forma que se entienda hacia dónde se desea llevar a una empresa (Peter, 1998).

Al desarrollar la afirmación de lo que es la misión, se deben de considerar tres elementos clave:

1. *La historia de la empresa.* Cada organización, grande o pequeña, lucrativa o no lucrativa tiene una historia de objetivos, logros, errores y políticas. Al

formular la misión, se deben de considerar las características críticas y los hechos del pasado.

2. *Las cualidades distintivas de la organización.* Son aquellas actividades que realiza una empresa que la distinguen de la competencia y que son muchas veces la llave de entrada a muchos negocios.

3. *El ambiente de la organización.* Esta característica dicta las oportunidades, restricciones y acuerdos que se deben de identificar antes de establecer la misión.

Una vez que se logra desarrollar la afirmación de misión útil deberá de estar *enfocada en los mercados más que en los productos, deberá de ser logable, motivante y específica* (Drucker, 2012).

Algunos ejemplos de la misión de proveedores de servicios son:

- ✓ Misión de un fabricante de aparatos eléctricos: *“Disposición de invertir en cualquier área potencial de utilidades y crecimiento convenientes, en las que la empresa tenga o pueda tener capacidad para atender las necesidades del cliente”* (Peter, 1998).

- ✓ Misión de Grupo Bimbo: *“Alimentar, deleitar y servir a nuestro mundo”*
(Grupo Bimbo, 2014).

7.4.3.2 Objetivos organizacionales

Estos constituyen los puntos finales de la misión de una organización y es la meta que busca la empresa en las operaciones actuales y a largo plazo. Para desarrollar los objetivos organizacionales es importante tomar en cuenta las siguientes características (Peter, 1998).

1. Son acciones específicas.
2. Proporcionan dirección, es decir, pueden servir como punto de partida para objetivos más específicos y detallados en los niveles inferiores de la organización.
3. Establecen prioridades a largo plazo para la empresa.
4. Facilitan el control administrativo, porque sirven de estándares con respecto a los cuales se puede evaluar el desempeño de toda la organización.

El punto importante es que la empresa debe de traducir la misión en objetivos que darán soporte al cumplimiento de la misión (Peter, 1998).

A continuación se presenta en la Tabla 3 un ejemplo de los objetivos organizacionales de una empresa fabricante.

Tabla 3.

Objetivos organizacionales de una empresa fabricante

ÁREA DE DESEMPEÑO	OBJETIVO
Posición de mercado	Hacer que nuestras marcas tengan la mayor participación de mercado.
Innovaciones	Ser líder en introducir nuevos productos empleando no menos del 7% de las ventas en investigación y desarrollo.
Productividad	Fabricar todos los productos con eficiencia como una medida de la productividad de la fuerza laboral.
Recursos físicos y financieros	Proteger y mantener todos los recursos como equipo, edificios, inventario y fondos.
Rentabilidad	Lograr una tasa de rendimiento a la inversión de cuando menos el 15%.
Desempeño gerencial y responsabilidad	Identificar áreas críticas de administración y buscar una solución.
Desempeño laboral y actitud	Mantener niveles de satisfacción de los empleados consistentes que aseguren el efectivo desempeño de la empresa.
Responsabilidad social	Responder a las necesidades de la sociedad haciendo el menor daño posible al ambiente.

Fuente: Peter, 1998

7.4.3.3 Estrategias organizacionales

Una vez que la empresa cuenta con la misión y los objetivos organizacionales, estos dos pilares sirven para elaborar la estrategia organizacional para cumplir con los objetivos. Esto implica la selección de directrices que le empresa tomará para lograr los objetivos (Peter, 1998).

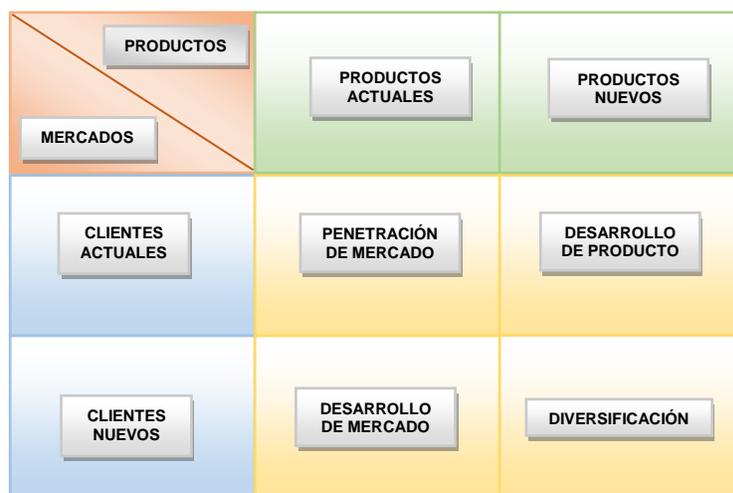
El logro de los objetivos organizacionales sucede de dos maneras: se logra mediante la administración de lo que actualmente hace la organización o

buscando nuevas ideas para realizar. Al escoger alguno o ambos patrones, la empresa debe decidir si concentrarse en los clientes actuales o en buscar nuevos clientes o ambas (Peter, 1998).

La figura 2 presenta las alternativas estratégicas disponibles. Se conoce como *matriz de producto y mercado* e indica las alternativas estratégicas disponibles para que una organización logre sus objetivos. El uso de un enfoque estratégico, como el modelo Ansoff, ayuda a evaluar las opciones y elegir la que mejor se adapte a la situación y proporcione el mejor retorno de la inversión potencial. Es una herramienta de marketing creada por Igor Ansoff y publicada por primera vez en su artículo “Estrategias para la Diversificación” en la Harvard Business Review, en el año de 1957.

Figura 2.

Matriz de producto y mercado de Ansoff



Esta matriz indica que una organización puede crecer de diversas maneras, al concentrarse en los productos presentes o nuevos y en los clientes actuales o nuevos (Ansoff, 1969).

La matriz de producto y mercado (Figura 2), muestra cómo se pueden cumplir las estrategias de una empresa, hay dos puntos de partida: Los mercados y los productos.

Si se habla de mercados existen dos alternativas que son: el desarrollar estrategias con los clientes actuales o bien con clientes nuevos; para el caso de los productos también existen dos opciones: trabajar con el portafolio de productos actuales o bien crear un portafolio de productos nuevos.

Si las estrategias para el desarrollo de la empresa están enfocadas en los clientes actuales y con productos actuales, se dice que los objetivos están encaminados a hacer una *penetración de mercado*.

Sin embargo, si los objetivos están encaminados a la búsqueda de clientes nuevos con productos actuales, entonces se dice que la empresa va a *desarrollar un mercado*.

Por otro lado, si las estrategias de la empresa están dirigidas a clientes actuales pero con un portafolio de productos nuevos, se habla de que la empresa realizará un desarrollo de producto; de igual manera, si la empresa desea inclinar los

objetivos hacia clientes nuevos con producto nuevos, se dice que la empresa está diversificando el negocio.

7.4.3.3.1 Estrategias de penetración de mercado

Estas estrategias organizacionales se centran en mejorar la posición de los productos actuales, es decir, la penetración del mercado se centra en mejorar la eficacia de diversas áreas funcionales en la organización.

7.4.3.3.2 Estrategias de desarrollo de mercado

El principal objetivo de este tipo de estrategia es buscar clientes nuevos que adquieran los productos actuales, ello con el único objetivo de tener más participación de mercado.

7.4.3.3.3 Estrategias de desarrollo de producto

Este tipo de estrategias, por lo general, provienen de empresas en donde previamente se ha investigado las tendencias del mercado y las necesidades del mismo, la empresa busca una mayor participación de mercado a través de la innovación de nuevos productos para ser vendidos con los clientes actuales.

7.4.3.3.4 Diversificación del mercado

Una organización se diversifica cuando busca nuevos productos para aquellos clientes nuevos que quiere agregar a la cartera actual de clientes.

7.5 Proceso de administración del marketing

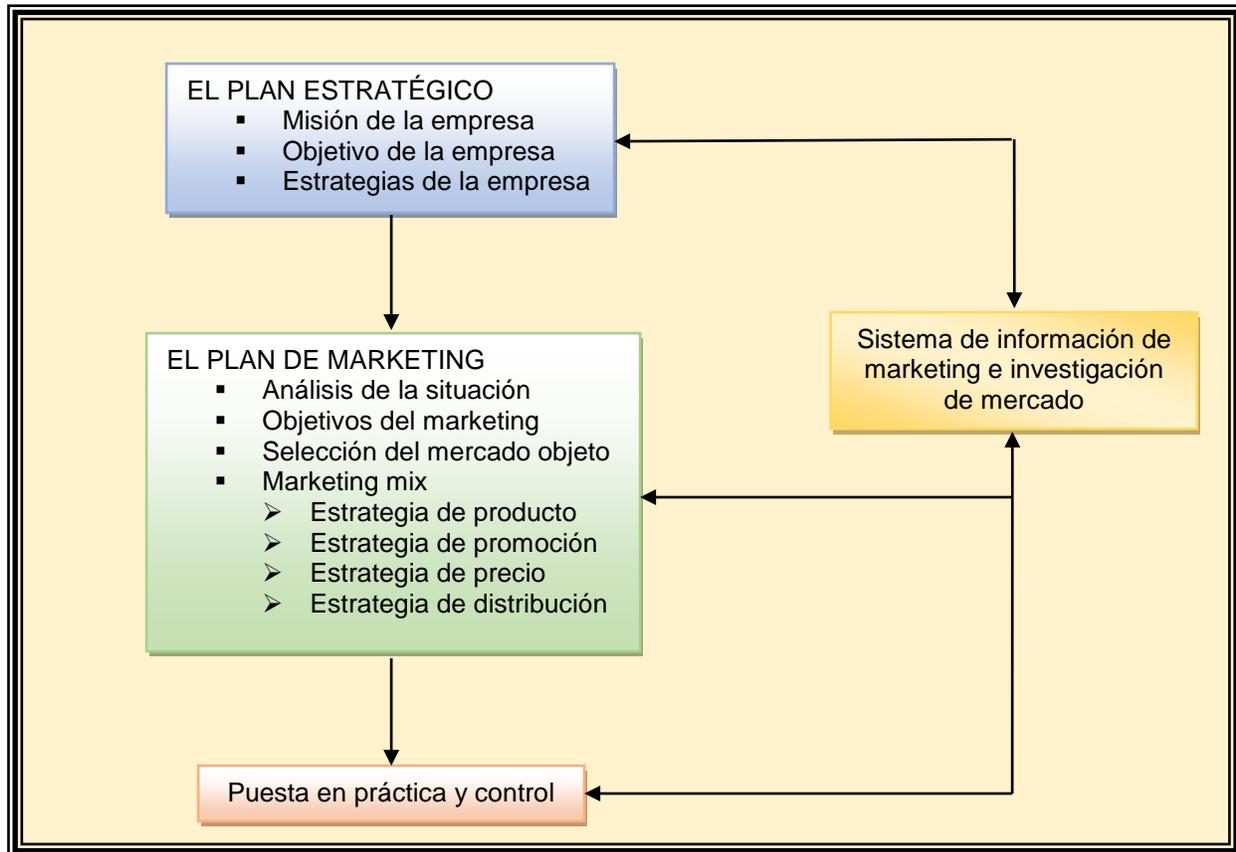
La administración del marketing se puede definir como “el análisis, la planificación, la implementación y el control de los programas diseñados para originar los intercambios deseados con los mercados objetivo, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales (Kotler, 2006).

Este proceso depende de diseñar la propuesta de la organización en términos de las necesidades y deseos del mercado objetivo y de utilizar precios, comunicación y distribución eficaces para informar, motivar y dar servicio al mercado (Kotler, 2006).

En la figura 3 se observa cómo se relacionan la planificación estratégica de la empresa y la planificación de marketing, cabe destacar que todos los planteamientos realizados por el área de marketing deben de ir en línea con el plan estratégico de la empresa, de igual manera, si a lo largo de un periodo llegase a cambiar el plan estratégico de la empresa, también el área de marketing debe de modificar el plan y ajustarse a los nuevos objetivos organizacionales de la empresa (Peter, 1998).

Figura 3.

Planificación estratégica y planeación de marketing



A continuación se describe cada uno de los puntos que conforman la planificación del marketing, ya con anterioridad se definió cada uno de los elementos que conforman el plan estratégico de la empresa.

7.5.1 Misión y objetivos organizacionales del área de marketing

Las actividades de marketing deben comenzar con una comprensión precisa de la misión y de los objetivos de la organización. Estos factores orientarán a la

administración de marketing al especificar la industria, la función deseada de la empresa en la industria (Peter, 1998).

7.5.2 Análisis de la situación

Si el área de marketing comprende con claridad los objetivos y la misión de la organización, entonces el gerente de marketing debe analizar y monitorear la posición de la empresa y, específicamente, al departamento de marketing, en cuanto a la situación pasada, presente y futura (Peter, 1998).

7.5.3 Elección de los mercados objetivos

El éxito de cualquier plan de marketing depende de qué tan bien se identifiquen las necesidades del consumidor y se organicen los recursos para satisfacerlas de forma que represente un negocio en el cual ambas partes obtengan un beneficio (Peter, 1998).

Por eso, un elemento crucial del plan de marketing es el grupo o segmento de consumidores potenciales a los que la empresa va a servir con cada uno de los productos, bienes o servicios (Peter, 1998).

Para que el proveedor de bienes o servicios realice la elección del mercado objetivo se deben de plantear las siguientes preguntas:

1. ¿Qué necesitan los consumidores?
2. ¿Qué debe de hacerse para satisfacer las necesidades del consumidor?
3. ¿Cuál es el tamaño de mercado?
4. ¿Cuál es el perfil de crecimiento?

Los mercados objetivo actuales y aquellos potenciales se clasifican de acuerdo con:

- ✓ Rentabilidad
- ✓ Volumen de ventas actual y futuro
- ✓ Necesidades específicas del segmento de mercado seleccionado

7.5.4 Desarrollo del marketing mix

Es el conjunto de variables controlables que se manejan para satisfacer el mercado objetivo y alcanzar los objetivos organizacionales. Estas variables se clasifican por lo general de acuerdo con cuatro áreas principales de decisión: producto, precio, promoción y lugar (o canales de distribución) (Peter, 1998).

El resultado de la elaboración del marketing mix es el plan de marketing. Es un enunciado formal de decisiones que se han transformado en actividades de marketing; es un plan detallado de objetivos, estrategias y tareas a realizar (Peter, 1998).

7.5.5 Puesta en práctica y control de marketing

Es la realización del plan de marketing pero ahora ya con un calendario bien definido de actividades sucesivas que garanticen el cumplimiento de cada uno de los objetivos marcados (Peter, 1998).

Por otro lado, para controlar el plan de marketing se necesitan tres pasos básicos:

1. Se miden los resultados del plan de mercado ya puesto en marcha.
2. Los resultados obtenidos en el punto 1 se comparan con los objetivos.
3. Se realizan ajustes si es que los resultados divergen de los objetivos establecidos (Peter, 1998).

8. EL PERFIL DEL PERSONAL DE VENTAS

Otro punto de vital importancia antes de presentar el proceso de ventas es que el proveedor de bienes o servicios, realice una evaluación al personal de ventas que estará realizando los acercamientos día a día con el cliente prospecto.

Dentro del área comercial o de ventas, existen numerosas labores a desempeñar, sin embargo, la actividad de ventas -por más automatizada que se ha deseado que sea, es aún una actividad de interacción humana (Bettger, 1966).

8.1 Habilidades que es deseable reúna el equipo de ventas

1. Habilidad para escuchar: Un vendedor que escucha, puede identificar mejor las necesidades y deseos de su cliente, y así enfocar mejor su venta. Por si fuera poco, un cliente que reconoce que su vendedor escucha, tiende a establecer mejores relaciones con este.

2. Habilidad para comunicar: La venta es siempre un proceso de diálogo y su éxito depende de cuán bien presenta el vendedor las potencialidades del producto o servicio. El agente de ventas debe poseer un buen comando del lenguaje y una voz articulada.

3. Persistencia y actitud positiva: Un vendedor no puede rendirse fácilmente, debe entender que la acción de ventas no es tarea sencilla. Además, en un mundo que cambia tan rápido, el agente de ventas necesita mantener una mente abierta para aprender constantemente y una actitud flexible.

4. Sinceridad y honestidad: Hacer trampas está contraindicado. Por el contrario, los vendedores deben hacer el máximo para entender los requerimientos de cliente y facilitarles la mejor solución. Un buen agente de ventas es aquel que no esconde una verdad sobre algo que puede ser perjudicial a los consumidores.

5. Alta autoestima y seguridad: Estas características le permitirán al vendedor tener una alta tolerancia a la frustración y así se recuperará pronto luego de un rechazo. Un buen vendedor sabe que no puede gustarle a todo el mundo, pero sí necesita ser autocrítico para aprender de sus errores y seguir adelante con la experiencia ganada.

6. Energía y entusiasmo: Dado que el fin último es lograr la venta, las personas con estas características captan la atención de los clientes potenciales.

7. Paciencia: Es parte del proceso tener que explicar los pormenores del producto o servicio a un consumidor, además que en muchas ocasiones la venta no se logra con la rapidez esperada (América economía, 2014).

8.2 Capacitación para vendedores

La capacitación en ventas se realizan con el propósito de brindar al equipo comercial herramientas para un desempeño más eficaz, motivando al mismo tiempo a los vendedores (Wald, 2009).

Una empresa proveedora de un bien o servicio debe de asegurar que la formación de un vendedor, esté encaminada al desarrollo de las habilidades mínimas que señalan en el perfil que se presentó anteriormente, estas habilidades deberán de estar en línea con la filosofía, valores, misión, visión y objetivos de la compañía. De no lograrse una alineación entre el perfil del vendedor con la empresa pueden existir problemas de sincronía y entendimiento que ocasionarán que no se logren los objetivos organizacionales.

Para elaborar un programa de capacitación, se parte del diagnóstico de necesidades que requiere el personal de ventas, es decir, se deben completar los espacios o huecos formativos en la persona.

Por otro lado también la capacitación al personal de ventas debe de estar enfocada al conocimiento de la empresa, sus valores, su historia, sus objetivos, sus procedimientos, sus productos o servicios y sus políticas de precio, ventas y financiamientos.

9. DESARROLLO DE LAS RELACIONES

PROVEEDOR-CLIENTE

Cada etapa de la relación entre el proveedor y el cliente, debe consolidarse mediante un activo y planificado proceso de vinculación, con el objetivo de fortalecer la alianza e impedir la penetración competitiva. Hay cuatro formas de crear vínculos de relación duraderos (Burnett, 1994):

1. Desarrollar la confianza personal, esto hará que el cliente y el proveedor sean empáticos y exista una relación más allá de la de un aspecto de compra-venta (Burnett, 1994).

Esto puede lograrse con:

- Visitas regulares al cliente
- Actividades sociales y de ocio, estas actividades en algunas empresas están limitados para los compradores, por considerarlas como distractores en la toma de la mejor decisión, sin embargo, si se permite que se realicen puede ser que se rompa el hielo con el cliente.
- Contactos muy frecuentes hacia el cliente, sin que sean inoportunos o molestos

- Recordar acontecimientos especiales para el cliente, como por ejemplo cumpleaños, o algún partido en el que juegue el equipo predilecto del cliente.
- Cumplir las promesas acordadas
- Comunicación abierta
- Compartir problemas comunes
- Intervención de la alta dirección con el cliente, para mostrar que existe un interés que va más allá del interés que tiene el vendedor
- Mostrar flexibilidad y disposición a colaborar

2. Crear barreras de entrada, esto es, tener ventajas competitivas que despierten el interés del cliente, estas barreras pueden formarse mediante (Burnett, 1994):

- Precios competitivos bajos
- Productos, bienes o servicios de calidad
- Posicionamiento de marca
- Vinculaciones electrónicas
- Una red de relaciones
- Precios basados en un servicio integral
- Planificación conjunta a largo plazo
- Equipos conjuntos para la innovación.

3. Reforzar las barreras de salida, esto es, evitando que el cliente busque otra opción, esto se escucha agresivo, sin embargo, estas barreras se logran cuando el servicio prestado por el proveedor es más una alianza de ganar-ganar tanto para el cliente como para el proveedor, es decir, una alianza en la que ambos se vean altamente beneficiados (Burnett, 1994).

Estas barreras de salida pueden lograrse cuando:

- El cliente depende del apoyo técnico del proveedor
- Se crean ventajas y rebajas retrospectivas
- Se proporciona al cliente equipos en comodato, leasing, entre otros
- Se firman contratos formales a largo plazo
- Se brinda apoyo financiero al cliente
- Se crean intercambios entre las empresas
- Se forman clubes de clientes
- Se utiliza stocks de productos a consignación
- Se incorpora una imagen distintiva de la alianza entre el cliente y el proveedor, por ejemplo: cuando un restaurante dice que todos los alimentos que prepara son elaborados con “Sal La Fina”, lo que el restaurante quiere transmitir al cliente sepa es que cuenta con ingredientes de primera calidad, ya que “Sal la Fina” es una marca que está posicionada en el mercado.
- Se actúa de común acuerdo

4. Proyectos conjuntos, que contribuyan a la consecución de los objetivos de los clientes (Burnett, 1994). Esto se puede lograr mediante:

- La asignación de un staff al cliente, que va a garantizar que el proceso de cambio sea lo menos turbulento posible y el cliente siempre contará con un staff que organizará desde la implementación hasta el seguimiento del producto *in situ*.
- Crear equipos de proyectos conjuntos
- Incorporar al cliente en negocios conjuntos, es decir, al ser aliados estratégicos, la idea no es solo el que el cliente satisfaga la necesidad que tiene, sino que el proveedor también, es decir, que sean socios y al serlo el cliente puede recomendar al proveedor con otros restaurantes y viceversa el proveedor también puede recomendar el restaurante del cual es proveedor.
- Compartir instalaciones y staff de investigación y desarrollo en la búsqueda por la mejora continua tanto del proveedor como del cliente.
- Trabajar con el cliente en investigación de mercados
- Compartir una base de datos con el cliente

La fortaleza de los vínculos de la relación proveedor-cliente se mide por la *participación* que el proveedor tiene con el cliente, junto con el efecto agregado de los cuatro tipos de vinculación. Una vez que se haya seleccionado al cliente prospecto, la finalidad consiste en desarrollar las relaciones desde la condición de

proveedor ordinario a la de *preferente*. La etapa siguiente de la relación entre el cliente y el proveedor consiste en que el proveedor se convierta en socio, y en la última instancia consolidar esta situación para transformarse en socio estratégico, en donde ambas partes se dirigen al mercado para mutuo beneficio (Burnett, 1994).

Se recomienda que el personal de ventas del proveedor del bien o servicio considere los siguientes puntos en cada uno de los acercamientos con el cliente:

- ❖ Puntualidad
- ❖ Respetar la duración de las reuniones, es decir, si la reunión está planeada para dos horas, preparar todo para que se cumpla cabalmente este horario dispuesto.
- ❖ Vestimenta
- ❖ Dirigirse al comprador con respeto
- ❖ Cumplir en tiempo y forma con los acuerdos establecidos
- ❖ Preparar la información que se le va a mostrar
- ❖ Habilidad para escuchar al cliente
- ❖ Manejo de objeciones con respeto, de igual manera, es recomendable que se preparen por el vendedor con antelación para no alargar la reunión.
- ❖ Interés por los problemas que tiene el cliente

Para las empresas, las relaciones son muy importantes, ya que constituyen el eslabón del futuro: clientes, empleados y socios del mañana. Las relaciones con

los empleados y socios contribuyen a que una empresa pueda fortalecer las relaciones con sus clientes. Cuánto más fuertes son éstas, menos posibilidades tienen de terminarse. Las relaciones valiosas son duraderas y ayudan a que una empresa controle su destino y pueda perpetuarse (Setó, 2004).

10. PROCESO DE VENTAS

La venta no es una actividad única, es un conjunto de actividades diseñadas para promover la compra de un producto o servicio. Por ese motivo, la venta requiere de un proceso que ordene la implementación de las diferentes actividades que posee, en el caso contrario no podría satisfacer de forma efectiva las necesidades y deseos de los clientes, ni coadyuvar en el logro de los objetivos de la empresa (Stanton, 2007).

10.1 Definición del Proceso de Venta

El proceso de venta "es una secuencia lógica de cuatro pasos que emprende el vendedor para tratar con un comprador potencial y que tiene por objeto producir alguna reacción deseada en el cliente (usualmente la compra)" (Stanton, 2007).

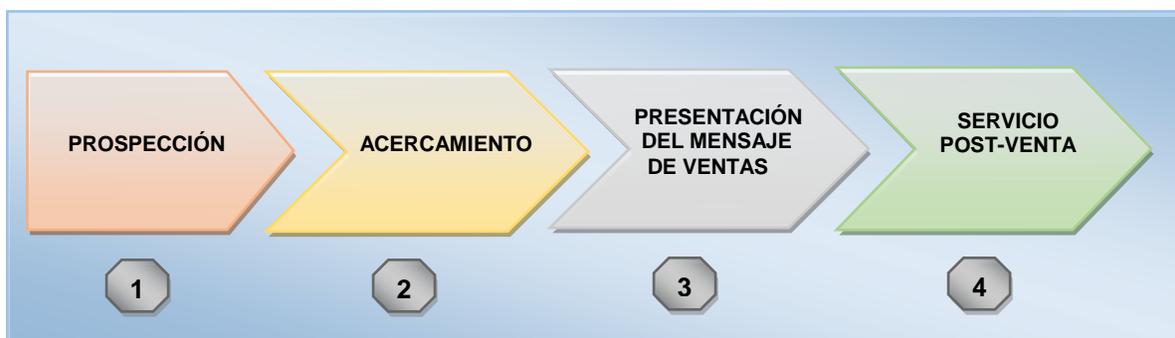
10.2 Fases del proceso de venta

Existen diferentes formas de abordar a un cliente, sin embargo, sólo algunas de ellas tienen una alta probabilidad de tener éxito, esto se debe a que están sumamente estructuradas, tienen un razonamiento muy lógico de análisis del cliente objetivo y por ende la probabilidad de no cerrar una venta es muy baja, en el caso en que se hayan cuidado meticulosamente los pasos a seguir.

A continuación se presenta las fases del proceso de ventas que propone Stanton, en donde el proceso de ventas es una secuencia de 4 fases (Stanton, 2007).

Figura 4.

Fases del proceso de ventas según Stanton



Sin embargo, para efectos de este trabajo, se hace una modificación en el paso # 3 propuesto por Stanton, en donde se le ha designado el nombre de “Desarrollo de la propuesta de valor”, en lugar de “Presentación del mensaje de ventas”.

En términos generales el paso es el mismo en ambas propuestas, sin embargo, la razón de esta modificación obedece únicamente a que en este trabajo se pretende profundizar este paso en especial, con el único objetivo de mostrar al proveedor de bienes o servicios una serie de procesos (dentro del paso # 3, “Desarrollo de la propuesta de valor”) con los cuales tenga una mayor asertividad en el cierre exitoso de una venta.

Así, el proceso de ventas que se presentará a continuación queda como se muestra en la Figura 5.

Figura 5.

Propuesta de las fases del proceso de venta



10.2.1 Diagrama de flujo del proceso de ventas

A continuación se presenta el Diagrama 8, en donde se muestra cada una de las fases del proceso de ventas, con las respectivas etapas, de tal forma que el proveedor de bienes o servicios identifica cada uno de los pasos que se debe de seguir para hacer un efectivo proceso para incrementar las ventas.

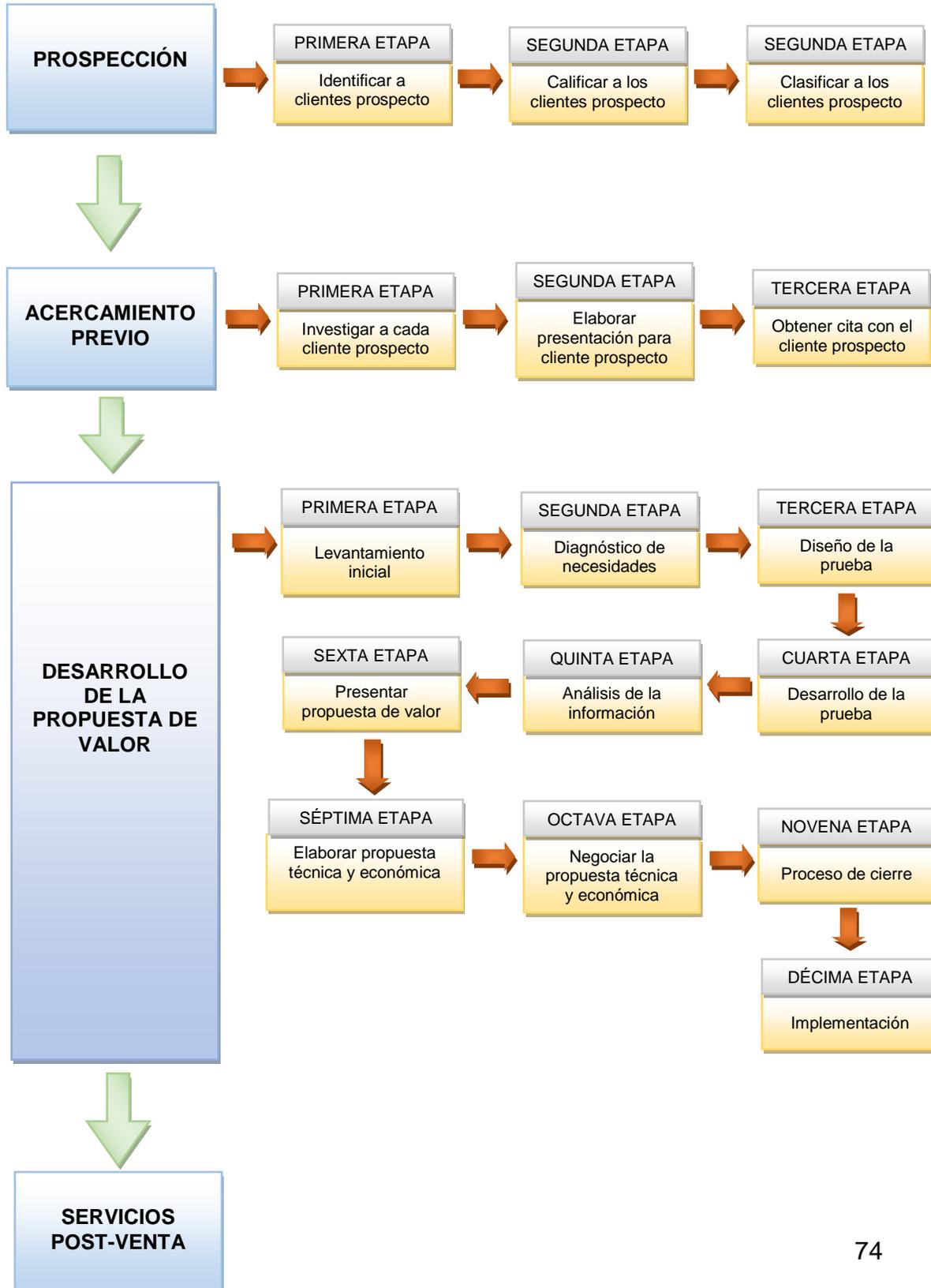
Es importante mencionar que el paso 1, 2 y 4, no se modifican de acuerdo a lo propuesto por Stanton. El paso # 3 se renombra con el objetivo de desglosar cada uno de los pasos a seguir durante el desarrollo de la propuesta de valor. Así en esta fase se propone una secuencia de 10 etapas.

Este desglose del desarrollo de la propuesta de valor tiene como objetivo principal la búsqueda de la mejor solución que satisfaga las necesidades del cliente prospecto.

Es importante que durante cada uno de los pasos, el cliente prospecto conozca la importancia de proporcionar datos reales, a fin de dar una solución “a la medida”.

Diagrama 8.

Propuesta de fases de procesos de ventas con las respectivas etapas.



A continuación, se detallan los cuatro pasos o fases del proceso de venta, cada uno de ellos con sus respectivas etapas o fases.

10.2.2 PROSPECCIÓN

La fase de prospección o exploración es el primer paso del proceso de venta y consiste en la búsqueda de clientes prospectos, es decir, aquellos que aún no son clientes de la empresa pero que tienen grandes posibilidades de serlo (Stanton, 2007).

La prospección involucra un proceso de tres etapas:

10.2.2.1 Primera etapa: Identificar a clientes prospectos

En esta etapa la pregunta que el proveedor analiza es: ¿Quiénes pueden ser los futuros clientes potenciales para el producto, bien o servicio que ofrece la empresa? (Allan, 2006).

Para hallar clientes prospectos, existen diversas fuentes, por ejemplo:

- ✓ Datos de la misma empresa.
- ✓ Referencias obtenidas en reuniones con amigos, familiares y conocidos.
- ✓ Empresas o compañías que ofrecen productos o servicios complementarios.
- ✓ Información obtenida del seguimiento a los movimientos de la competencia.

- ✓ Grupos o asociaciones.
- ✓ Periódicos y directorios.
- ✓ Entrevistas a posibles clientes

¿Cómo analizar el cliente prospecto? El punto de partida para el análisis del cliente está en determinar quién utilizará el producto, bien o servicio y en identificar todas las características posibles de los usuarios. Se debe de distinguir claramente entre la persona que compra el producto y la persona que en realidad lo usa. El potencial de marketing se basa en el individuo o en la empresa hacia el que se orienta el producto (Stanton, 2005).

Por ejemplo: si un proveedor desea vender a X restaurante una máquina lavalozas, el cual, es un equipo que se utiliza para lavar única y exclusivamente la loza en la que el comensal consume los alimentos preparados. El comprador será quien realice la transacción de intercambio del bien por dinero, pero el usuario final será la unidad y más específicamente la cocina, en donde será colocada la máquina. La adquisición de la máquina se deberá de realizar en base a las necesidades no del comprador, sino de la unidad que la va a utilizar, es aquí donde el proveedor tendrá que hacer una búsqueda de la mejor máquina que se adapte a las necesidades del usuario final, esto es a lo que se llama una venta consultiva, que dista mucho de un simple transacción (Network, 2004).

La realización de un análisis del cliente requiere también que se determinen las razones que inclinan al cliente a comprar el producto, así como los hábitos de compra. La mayoría de los productos se adquieren para satisfacer alguna necesidad. El conocimiento y la comprensión de esas necesidades pueden ayudar a mejorar la exactitud de las estimaciones del potencial de marketing y de las previsiones de ventas (Stanton, 2005).

A continuación se muestran algunos aspectos importantes en el análisis de cliente:

- ✚ **Identificación del usuario final** ¿Quién es la persona que utilizará el producto, bien o servicio?
- ✚ **Necesidades del usuario final** ¿Cuáles son las necesidades que tiene el área que va a utilizar el producto, bien o servicio?
- ✚ **Hábito de consumo** ¿Cuál es la frecuencia de compra del producto, bien o servicio, por parte del restaurante?
- ✚ **Cuantificación del producto, bien o servicio** ¿Qué cantidad del producto, bien o servicio que ofertará el proveedor compra el restaurante?

10.2.2.2 Segunda etapa: Calificación a los candidatos en función del potencial de compra

Después de identificar a los clientes prospectos, se asigna una "calificación" individual para determinar la importancia en función al potencial de compra y el

grado de prioridad que requiere de parte de la empresa o el vendedor (Allan, 2006).

Los factores para calificar a los clientes prospectos, son los siguientes:

- ✓ **Capacidad económica**, esto es, el flujo de efectivo o el crédito disponible que posee una empresa para adquirir bienes o servicios.
- ✓ **Poder de decisión de compra**, aquí se analiza ¿qué tan complejo es el proceso interno de una empresa para adquirir bienes o servicios? Por ejemplo, dentro de una organización muy estructurada como los restaurantes de cadenas nacionales como “Vips” o “El portón” la toma de decisión para la adquisición de bienes no sólo recae en una sola persona, sino que regularmente se realizan reuniones de forma interna para buscar consenso en ¿cuál es el proveedor que posee el bien o servicio que reúne más atributos con los que se satisface de forma integral la necesidad de la empresa?

Por otro lado, existen empresas en las que el proceso de adquisición de bienes o servicios se realiza casi de forma inmediata si es que la propuesta por parte del proveedor reúne las características buscadas por el cliente.

- ✓ **Accesibilidad**, este término se utiliza para medir ¿qué tan fácil o difícil resulta el contactar con el área de compras, o bien, con las personas que tienen el poder de decisión sobre la adquisición de bienes o

servicios? Regularmente estas áreas también tienen prioridades con respecto a agendar citas con proveedores, por lo que, si el proveedor en cuestión no tiene un acercamiento que pueda despertar el interés del comprador, el primer acercamiento será complejo.

- ✓ **Disposición para comprar**, esta cualidad se refiere a ¿qué tanto interés existe en la adquisición de nuevos bienes o servicios, o bien, en el cambio de los bienes o servicios actuales por otros que presentan ventajas competitivas superiores a los ya existentes? En algunos negocios existe una alta reticencia a la compra de nuevos bienes o servicios, o bien, al cambio de los actuales, ya que poseen una percepción que el negocio ha tenido éxito por mantener intactos los bienes o servicios con los que se ha logrado la permanencia en el mercado y optan en muchas ocasiones por pagar más por un bien o servicio, aunque pueda no ser la mejor opción.

- ✓ **Perspectiva de crecimiento y desarrollo**, esta cualidad responde a ¿qué tanta visión a futuro posee el cliente prospecto con respecto al crecimiento y desarrollo de la empresa? Esto es, existen restaurantes que tienen perfectamente proyectado el número de nuevas aperturas que tendrán de forma anual. Este dato para el proveedor de bienes o servicios se traduce en “crecimiento de las ventas” con los mismos clientes, en el orden del mismo crecimiento que el cliente prospecto.

El valor (por ejemplo, un número del 1 al 10) que es asignado a cada uno de éstos factores depende de los objetivos de la empresa, por ejemplo: para una X empresa puede ser el caso que se asigne un 10 (de una escala del 1 al 10) a la capacidad económica del cliente prospecto, mientras para otras el mayor puntaje será asignado a la accesibilidad.

A continuación se presenta un ejemplo para analizar la información de los posibles clientes prospectos, en la Tabla 4 se muestra la calificación asignada a 5 restaurantes, cada uno de ellos es evaluado en los 5 factores antes mencionados, se obtienen los siguientes resultados:

Tabla 4.

Ejemplo de calificación de los clientes prospecto

	Cientes prospecto	Capacidad económica	Poder de decisión de compra	Accesabilidad	Disposición para comprar	Perspectiva de crecimiento y desarrollo
Restaurante A	7	10	10	8	6	
Restaurante B	10	8	8	10	10	
Restaurante C	5	6	6	7	7	
Restaurante D	10	10	1	10	10	
Restaurante E	3	8	10	8	4	

Nota:

Rango de calificación del 1 al 10, donde 1 es la calificación más baja y 10 la más alta.

Restaurante A: Aunque la capacidad económica es de 7, los demás resultados muestran que es un cliente prospecto al que se puede abordar de forma rápida y comenzar a facturar de inmediato. Este se ubica con la prioridad 2.

Restaurante B: Este es el mejor ponderado en todos los rubros, por lo que se le asigna la prioridad 1, el proveedor de bienes o servicios debe de enfocar los primeros esfuerzos a desarrollar una propuesta comercial que le permita cerrar de forma rápida con este cliente.

Restaurante C: Es el que presenta en todos los factores bajas calificaciones, por lo que se ubica en la última posición de prioridad. Este se ubica con la prioridad 5.

Restaurante D: Este restaurante, tiene las más altas calificaciones a excepción de la accesibilidad que tiene un 1, esto quiere decir que el proceso para realizar el abordaje, negociación, etc. es complejo. Este se ubica con la prioridad 3.

Restaurante E: Este restaurante tiene la más baja ponderación en el rubro de capacidad económica con 3 y la de perspectiva de crecimiento y desarrollo con 4, es decir, este cliente está abierto a la mejora continua, sin embargo, lo limita la baja capacidad económica y que no tiene un plan de crecimiento. Éste se ubica con la prioridad 4.

10.2.2.3 Tercera etapa: Clasificación de los clientes prospectos por orden de prioridad

Una vez que el proveedor de bienes o servicios califica a los clientes prospecto, se ordenan ubicando en la posición # 1 a aquel cliente prospecto que reúne los puntajes más altos en la mayor parte de las variables y así sucesivamente, así, esta clasificación estará en función a la importancia y prioridad de la empresa que desea prospectar a estos clientes, es aquí, donde con el análisis de la información, se facilita la toma de decisión para priorizar entre una cartera de clientes prospectos (Allan, 2006).

El objetivo de ordenar a los clientes prospecto, es reducir el universo de clientes a una lista de clientes que es viable para abordar y con una posibilidad muy alta de cerrar una venta, esta lista tiene clientes prospectos reales y no buenos deseos, además, estos clientes son elegidos por la empresa bajo objetivos que tienen que ser alcanzables y logrables, es decir, existe una diferencia entre una lista de posibles clientes y una lista de clientes prospectos calificados. La diferencia radica en que la primera lista está compuesta por clientes que necesitan el producto, pero no necesariamente tienen acceso a comprarlo ya sea por falta de recursos, o bien, por capacidad de decisión; en cambio, la segunda lista está compuesta por posibles clientes que tienen la necesidad y además cuentan con las posibilidades de acceder a la compra (Allan, 2006).

Una vez calificados se ubica cada uno de ellos en el orden de prioridad, es ahora donde el proveedor de bienes o servicios ya posee un mapa estratégico por orden de prioridad para comenzar con la prospección de aquellos clientes que sean potenciales a adquirir los bienes o servicios clasificados los clientes prospectos. Estos datos se resumen en la Tabla 5.

Tabla 5.

Ejemplo de la clasificación de los clientes prospecto

CLASIFICACIÓN DE LOS CLIENTES PROSPECTO	
Orden de prioridad	Restaurante
1°	Restaurante B
2°	Restaurante A
3°	Restaurante D
4°	Restaurante E
5°	Restaurante C

Cabe destacar que la lista de clientes prospecto es un patrimonio de la empresa no del vendedor, esta lista debe ser constantemente actualizada para ser utilizada en cualquier momento y por cualquier persona autorizada por la empresa (Allan, 2006).

10.2.3 ACERCAMIENTO PREVIO O "PRE-ENTRADA"

Una vez elaborada la lista de clientes prospecto, la siguiente fase es el acercamiento previo o pre-entrada, esta es la primera cita con el cliente prospecto; y básicamente esta fase consiste en la obtención de información más detallada de cada cliente prospecto y la preparación de la presentación de ventas adaptada a las particularidades de cada cliente (Stanton, 2007).

Esta fase involucra dos etapas, que se detallan a continuación:

10.2.3.1 Primera etapa: Investigación de cada cliente prospecto

En esta etapa, el objetivo es reunir información más específica del cliente prospecto, que sea de utilidad para que durante el primer acercamiento con el cliente, el proveedor de bienes o servicios conozca más detalles acerca del cliente meta, la información básica que es recomendable dominar previo al acercamiento, con respecto al cliente prospecto es:

- ✓ Nombre completo de la empresa
- ✓ Orígenes de la empresa, los fundadores de la empresa, lugar en donde se encuentran las oficinas corporativas.
- ✓ Misión, visión, objetivos organizacionales de la empresa.
- ✓ Conocimiento pleno del proveedor actual que tiene la empresa, es decir, la competencia, es deseable conocer previamente, ¿qué portafolio de

productos está ofreciendo al cliente prospecto?, ¿qué nivel de precios maneja?, ¿existe un contrato vigente a la fecha de prospección?, ¿qué tipo de servicio ofrece el proveedor actual al cliente prospecto?, es decir, ¿es una transacción de compra-venta, o bien, es un servicio integral?

- ✓ ¿Existe algún vínculo emocional entre el cliente y el proveedor actual?, es poco frecuente, sin embargo, en algunas ocasiones, sobretodo en organizaciones de tamaño mediano y pequeño, la compra de algún producto o servicio se realiza con un proveedor exclusivo, ya que hay una relación familiar entre altos mandos de ambas empresas (generalmente), en estos casos el cierre de ventas se verá muy afectado ya que, difícilmente este vínculo podrá romperse; ni siquiera en el caso en que se demuestre que la propuesta del proveedor nuevo es más atractiva en características del producto o servicio, o bien, en el precio.

10.2.3.2 Segunda etapa: Elaboración de presentación de ventas enfocada en el cliente prospecto

Con la información obtenida de la investigación del cliente, se elabora la presentación de ventas adaptada a las necesidades o deseos del cliente prospecto, es importante mencionar que, en muchas de las ocasiones en este primer acercamiento al cliente prospecto, el proveedor puede no tener una certeza de las necesidades específicas del cliente prospecto, sin embargo, el objetivo de este primer acercamiento es presentar a la empresa que representa el proveedor,

mostrar las capacidades con que cuenta, presentar el bien o servicio al cliente prospecto y además presentar cuales son la ventajas competitivas en relación a la competencia (Stanton, 2007).

Para el primer acercamiento con el cliente, se debe de realizar una presentación formal en la que por un lado ayude al proveedor de bienes o servicios a presentar la empresa que representa y por otro lado para que el comprador se introduzca de una forma didáctica en todo lo que representa el proveedor de bienes o servicios.

A continuación, se propone una serie de consideraciones a seguir cuando el proveedor de bienes o servicios elabora una presentación para el cliente prospecto.

a) Características de la presentación

- ✓ El formato recomendado para elaborar la presentación es con diapositivas, con este tipo de formato se logra captar de forma inmediata la atención del receptor.
- ✓ El número de diapositivas recomendado es de máximo 10, esto es, considerando una duración de la presentación de no más de 20 minutos, si la presentación se extiende, el receptor comienza a perder interés.
- ✓ La información contenida dentro de cada diapositiva deberá de ser para el presentador una "guía" que posteriormente enriquecerá de forma verbal,

esto es, colocar la menor cantidad de letras posibles. También es recomendable colocar fotos, gráficas, tablas, es decir, información que sea muy visible y entendible, recordar que el sentido de la vista es el más activo durante una presentación. La clave es “información breve pero sustanciosa”.

Es importante que la información que se presente al cliente prospecto logre los objetivos de la fórmula AIDA: captar la **A**tención, conservar el **I**nterés, provocar un **D**eseo y obtener la **A**cción (compra). Son cuatro escalones que el cliente debe «subir», ordenada y progresivamente, para tomar la decisión de comprar un bien o servicio. Esta fórmula fue propuesta por Elmo Lewis en el año de 1896 sin el último paso, sin embargo, este ha sido uno de los muchos pilares del marketing moderno para lograr consolidar la venta (Kotler, 2006).

También, es necesario planificar una entrada que atraiga la atención del cliente las preguntas que mantendrán el interés del mismo, los aspectos que despertarán el deseo de compra, las respuestas a posibles preguntas u objeciones y la forma en la que se puede efectuar el cierre induciendo a la acción de comprar.

b) Información que debe de contener la presentación para presentarse al cliente prospecto

- ✓ **Nombre de la empresa proveedora**
- ✓ **Objetivo de la presentación:** Para cualquier reunión con un cliente prospecto, existe siempre un objetivo, este objetivo estará cambiando en

cada reunión, sin embargo, es indispensable subrayarlo desde el inicio de la presentación para tener una meta alcanzable. Un ejemplo de un objetivo para una presentación de acercamiento puede ser el siguiente enunciado:

“Mostrar las capacidades y portafolio de productos que posee la empresa X (nombre del proveedor) a fin de garantizar que la empresa Y (nombre del cliente prospecto) conozca la infraestructura de la empresa X (nombre del proveedor) y las ventajas competitivas que ésta ofrece”.

✓ **Constitución de la empresa que provee los bienes o servicios:**

El proveedor de bienes o servicios debe mostrar al cliente prospecto los aspectos relevantes acerca de la empresa que representa, a fin de que conozca la historia, capacidades y recursos con los que cuenta para brindar el servicio de proveeduría.

Dentro de este tema es importante mencionar:

- **Historia breve de la empresa**, mostrar datos del fundador, año de la fundación, misión, visión y objetivos organizacionales de la empresa.
- **Número de empleados que la conforman**, este dato aporta al cliente prospecto un tamaño aproximado de la empresa que pretende ser el proveedor de un determinado bien o servicio.

- ***Clientes más representativos***, los clientes en activo de la empresa proveedora de bienes o servicios muestran atributos de competencias reales, que el comprador traduce automáticamente como posicionamiento del proveedor prospecto. Por ejemplo, si el proveedor de servicios de Auditorías de Manejo Higiénico de Alimentos tiene como cliente activo a Nestlé, ésta será una carta de presentación para prospectar a otros clientes, ya que, Nestlé es una empresa de clase mundial, con un estricto control de calidad, esto a pesar de que Nestlé no sea un restaurante pero maneja alimentos al igual que un negocio de preparación de alimentos.
- ***Canales de distribución:*** En la actualidad algunas empresas, con el objetivo de tener una penetración mayor del mercado optan por desarrollar “Canales de distribución” los cuales son como sucursales pequeñas del negocio, se manejan con los mismos objetivos organizacionales que la empresa, sin embargo, tienen un dueño que es el apoderado de ese pequeño negocio, en el caso de contar con este tipo de canales se presentará como una fortaleza de la empresa.

✓ **Diferenciación de la empresa**

En este punto se presenta al comprador, las ventajas de trabajar con un proveedor estratégico, estas ventajas se pueden presentar desde muchos ángulos: desde los productos, el tipo de servicio que ofrece

la empresa, precios competitivos, entre otros. Cabe señalar que un proveedor estratégico es aquel que no sólo ofrece un servicio transaccional de compra-venta, sino que, es aquel proveedor que busca siempre satisfacer las necesidades específicas del cliente considerando que éstas cambian constantemente.

✓ **Capacidades logísticas**

La logística, es el proceso de planificación, desarrollo y control eficiente del flujo de materiales, productos e información, desde el lugar de origen hasta el de consumo, de manera que se satisfagan las necesidades del consumidor, recuperando el residuo obtenido y gestionándolo de modo que sea posible la reintroducción en la cadena de suministro, obteniendo un valor agregado y/o consiguiendo una adecuada eliminación del mismo (Rubio, 2003).

La introducción de las capacidades logísticas en la presentación al cliente prospecto, serán de especial importancia porque el comprador interpretará esto como capacidades de suministro del producto, bien o servicio que desea adquirir, a continuación se presentan los puntos importantes a mencionar:

- *Estructura logística de la empresa*, es decir, equipo con el que se cuenta para atender las necesidades específicas del

cliente, mejor conocido como el área de Servicios al Cliente (SAC). Este punto se puede manejar muy bien con un organigrama que muestre al equipo de SAC.

- *Tiempos estimados de entrega*, si este dato está meticulosamente estudiado y probado por el proveedor de bienes o servicios, se podrá mostrar como una ventaja competitiva.
- *Número de camiones, tráileres, o cualquier tipo de transporte de carga* con el que se realice las entregas.
- *Número de tarimas de inventario*, habitualmente es utilizado este término para mostrar el inventario que tiene una empresa, se cuentan el número de tarimas en las que el proveedor almacena el producto terminado.

Este dato es de suma importancia para algunas empresas que requieren de capacidades logísticas importantes por parte de los proveedores de bienes, ya que da un estimado de la capacidad de inventario con el que cuenta una empresa proveedora, uno de los puntos críticos después del cierre de la venta, es la entrega del producto, si el cliente es como un restaurante tipo “El Cardenal” que tiene no más de 10 sucursales, el inventario que maneje el proveedor no será un punto crítico, pero en el caso de una cadena de restaurantes

como “Vips”, el inventario de producto es un punto crítico de control, el dato de número de tarimas será un factor decisivo para garantizar la cadena de suministro dentro de cada restaurante.

✓ **Presentación del producto, bien o servicio**

En esta parte de la presentación se detallan las características esenciales del producto, bien o servicio a ofrecer por parte del proveedor, es la sección más importante de la presentación, porque se presenta al producto, bien o servicio como una solución a las necesidades del cliente prospecto. En la descripción del producto debe de existir dos ingredientes principales: beneficios del producto y ventajas en relación a la competencia (Stanton, 2007).

La presentación del producto se basa en una estructura de 3 pilares:

- **Las características del producto:** Lo que es el producto en sí, los atributos que tiene.
- **Las ventajas:** Aquello que lo hace superior a los productos de la competencia.
- **Los beneficios que obtiene el cliente:** Aquello que busca el cliente de forma consciente o inconsciente.

Una vez que se cataloga el bien o servicio que ofrece el proveedor, es importante profundizar un poco más en él, es decir, se requiere saber si lo que es ofertado es un diferenciador para el restaurante, si es un bien o servicio que afecte la rentabilidad del negocio o si el bien o servicio que el proveedor ofrece es fácilmente sustituible (Martínez, 2012).

A continuación se presentan tres preguntas clave para detectar cual es el rol que juega el producto, bien o servicio que el proveedor oferta (Martínez, 2012):

✚ **FACTOR DE DIFERENCIACIÓN:** ¿El producto que ofrece el proveedor es un diferenciador para el restaurante? (Martínez, 2012).

✚ **FACTOR DE VOLUMEN** ¿El producto que se quiere vender a un restaurante afecta directamente la rentabilidad del restaurante? (Martínez, 2012).

✚ **FACTOR DE COMMODITY** ¿El producto que ofrece el proveedor es fácilmente sustituible? (Martínez, 2012).

La primera pregunta tiene que ver con productos, bienes o servicios que son “estratégicos” para el restaurante. La segunda pregunta se refiere a si el producto, bien o servicio es una compra de “volumen” y la tercera pregunta si el producto, bien o servicio es simplemente un “commodity” (Martínez, 2012).

En resumen cada una de estas categorías (productos, bienes o servicios ESTRATÉGICOS, DE VOLUMEN O COMMODITY) tendrán roles genéricos:

diferenciarse, generar rentabilidad o complementar la venta media, respectivamente (Martínez, 2012).

Cuando se ha identificado el rol que tiene el producto, bien o servicio que el proveedor va a ofrecer al restaurante, se podrán definir correctamente la estrategia de venta y suministro de cada uno de ellos. En ella, se deberá de definir la composición del surtido, el nivel de precios objetivo a proponer y la complejidad de la cadena de suministro del producto. Ahora con este sencillo análisis se tiene el primer atributo de un producto, bien o servicio: el rol que juega dentro del restaurante (Martínez, 2012).

10.2.3.3 Tercera etapa: Obtención de la cita para el acercamiento

Dependiendo de las características de cada cliente prospecto es que el proveedor de servicios busca agendar una cita con el comprador, o bien, con el área que se encarga de realizar las adquisiciones de la empresa. A simple vista parece ser que este punto es sumamente sencillo, sin embargo, conlleva un grado de complejidad, tal que, en algunas ocasiones se vuelve un cuello de botella para el proveedor.

Algunas recomendaciones para cerrar la cita de acercamiento son:

- ✓ Tener un diálogo por escrito para presentar de forma breve a la empresa que representa y por qué se solicita una reunión con el área de compras.

- ✓ Visualizar los días y horarios disponibles por parte del proveedor para llevar a cabo la reunión. De preferencia contar por lo menos con tres fechas propuestas para poder pactar con el cliente prospecto.
- ✓ Estudiar principales aspectos del cliente prospecto para evidenciar ante el cliente prospecto que ya se realizó una investigación previa.
- ✓ En el caso de no concretarse la fecha para el primer acercamiento, el proveedor tiene la obligación de realizar los siguientes cuestionamientos a la persona que está indicando que no se agendará la reunión:
 - ¿Cuál es el motivo por el que no es posible agendar la reunión?
 - ¿Cuándo es una fecha conveniente para solicitar nuevamente la cita?
 - ¿Cuál es el nombre de la persona encargada de la compra de bienes o servicios del cliente prospecto?
 - ¿Existe otra persona alterna con la que se solicite la reunión (que tenga poder de decisión de compra)?
 - Pedir que sea proporcionado un correo electrónico para enviar información acerca del producto, bien o servicio que ofrece el proveedor y al cabo de un par de días nuevamente hablar para verificar que el cliente prospecto haya revisado la información enviada.

10.2.4 DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE VALOR

Una vez que se ha realizado el primer acercamiento con el cliente, el proveedor de bienes o servicios cuenta con más información acerca de las necesidades específicas del cliente prospecto. Ahora el proveedor es el encargado de traducir estas necesidades del cliente en soluciones, a través de los bienes o servicios que el proveedor tiene y también por medio de una propuesta de valor.

10.2.4.1 Definición de la propuesta de valor

En mercadotecnia y administración, una propuesta de valor es una estrategia empresarial que maximiza la demanda a través de configurar óptimamente la oferta. La propuesta de valor, selecciona y jerarquiza los elementos específicos de un producto o servicio que son más valorados por la demanda, haciéndolos asequibles y replicables según las capacidades de la empresa que los ofrece (Broydrick, 1996).

Por ser una propuesta integral de cara al mercado, la propuesta de valor no debe ser reducida a un elemento diferenciador o una ventaja competitiva, pues estos son subconjuntos de la primera. Tampoco debe ser confundida con promociones o descuentos temporales, pues estos obedecen sólo a variaciones en los términos de intercambio, no al diseño de la oferta ni al producto (Broydrick, 1996).

La propuesta de valor se encuentra en cada uno del desarrollo de los siguientes pasos, es decir, el valor agregado que el proveedor de bienes o servicios presenta al cliente prospecto, es un análisis detallado de la solución que mejor se adapte a las necesidades del cliente.

Hoy en día, los proveedores de bienes o servicios requieren realizar este tipo de pruebas para demostrar vivencialmente las mejoras que presentan el bien o servicio en relación a lo que utiliza regularmente el cliente prospecto.

El proveedor de bienes o servicios debe de tener presente que, para que una organización decida cambiar algún bien o servicio que posee actualmente, éste debe de aportar necesariamente una mejora con respecto al que se desea sustituir; esta mejora puede traducirse en ahorro económico, mejoras en el desempeño del bien o producto, reducción de horas/hombre, productos que son amigables con el medio ambiente, entre muchos otros.

Por lo cual el principal objetivo del proveedor al realizar este proceso de propuesta de valor, es hacer más eficiente algún proceso dentro del cliente prospecto.

La propuesta de valor, es un trabajo en conjunto tanto del proveedor como del cliente. El proveedor será el encargado de buscar la mejor solución al cliente y el cliente tiene que proporcionar al proveedor los recursos necesarios para que el proveedor presente la mejor propuesta.

10.2.4.2 Elaboración de la presentación: “Desarrollo de la propuesta de valor”

Es importante que el proveedor elabore un documento o presentación en donde se detalle cada una de las acciones que se van a realizar en cada una de las fases de la propuesta de valor. Esta información la presenta el proveedor al comprador para que sea aprobada y posteriormente el comprador tiene que informar a las áreas internas que estén involucradas durante las etapas del desarrollo de la propuesta de valor. La comunicación activa de los avances del desarrollo de la propuesta de valor se realiza por parte del proveedor hacia el comprador y a su vez el comprador retroalimenta a las áreas internas.

A continuación se muestran cada uno de los pasos del desarrollo de la propuesta de valor.

10.2.4.3 Etapas del desarrollo de la propuesta de valor

10.2.4.3.1 Primera fase: Levantamiento inicial

Este paso consiste en el análisis del bien o servicio del cliente prospecto con el proveedor actual, en esta etapa el proveedor prospecto busca recabar información acerca del desempeño del bien o servicio con el que está trabajando actualmente el cliente prospecto, a fin de detectar posibles mejoras con el bien o servicio que propondrá posteriormente el proveedor. Dentro del levantamiento existen cinco etapas:

✚ Etapa 1. Selección de unidades para realizar el levantamiento

El primer paso para el arranque del levantamiento es seleccionar las unidades que participarán en el muestreo, estas unidades generalmente son designadas por el área de compras del cliente prospecto.

✚ Etapa 2. Diseño del plan para el levantamiento

Para realizar el levantamiento, es necesario que el proveedor de bienes o servicios diseñe un plan estructurado en donde se detallen los pormenores del levantamiento, a continuación se presentan los datos que debe reunir el documento en donde se informa al cliente prospecto el “*Plan para el levantamiento*”:

- ✓ Definir el objetivo
- ✓ Definir la duración del evento
- ✓ Presentar las unidades que serán la muestra
- ✓ Personas responsables (del restaurante) que validan resultados obtenidos
- ✓ Personal interno (del restaurante) involucrado
- ✓ Personal externo (del proveedor) involucrado
- ✓ Describir las acciones que realizará el proveedor
- ✓ Definir los parámetros que se evaluarán
- ✓ Diseñar los formatos en los que se recopilará la información

El proveedor de bienes o servicios debe de definir cuáles son las variables que se evaluarán durante el proceso de levantamiento, estas variables deben de ser las

mismas que se evaluarán en la etapa de la prueba con los bienes o servicios del proveedor prospecto. Para la evaluación del bien o servicio se deben de considerar aspectos cuantitativos y cualitativos.

Otro de los puntos que es deseable se realice durante el levantamiento es una encuesta con los usuarios finales, a fin de conocer ¿cuál es el desempeño del producto actual? Y ¿cuáles son las ventajas y desventajas que el usuario final refiere? Con esta información el proveedor calcula ¿en qué nivel de fidelidad se encuentra el usuario final con respecto al proveedor actual?

Toda la información debe de ser documentada por el proveedor prospecto y al mismo tiempo debe de estar avalada por el personal de cada una de las unidades de prueba, todas las evidencias deben de estar firmadas y selladas por el responsable que se nombra para dar seguimiento a la prueba, de esta manera se valida que los datos recabados son fidedignos. Es importante que se elaboren formatos que faciliten recopilación de la información.

Etapa 3. Presentación con el cliente prospecto del plan para el levantamiento

El plan de levantamiento lo presenta el proveedor al área de compras para que sea revisado y aprobado. Es importante que tanto el comprador como las áreas internas del cliente prospecto conozcan el alcance que tiene el levantamiento, ya que se evalúa un proceso interno de la empresa por un externo, que es el

proveedor, esto provoca un grado de tensión alto para los empleados ya que en la estricta teoría el levantamiento puede evidenciar malas prácticas dentro de una organización; sin embargo, con una comunicación activa entre el proveedor, el comprador y las áreas internas del cliente prospecto en donde se informe el objetivo de cada una de las pruebas, será de vital importancia para obtener información más transparente y así disminuir la resistencia del personal del cliente prospecto involucrado.

Etapa 4. Ejecución del plan de levantamiento

La ejecución del levantamiento se realiza de acuerdo al plan de levantamiento que fue elaborado por el proveedor. Este punto es de vital importancia porque a partir de los resultados es que el proveedor puede analizar la mejor propuesta para el cliente prospecto.

Algunos de los puntos a revisar durante la ejecución del levantamiento son:

-  Repasar el objetivo del levantamiento y considerar que al final de éste se cumpla la meta.
-  Cumplir en tiempo y forma con el calendario presentado de actividades.
-  Capacitar al personal que recopila los datos obtenidos del levantamiento y que posteriormente se utilizan para la toma de decisiones sobre la mejor propuesta para el cliente prospecto.

- ✚ El proveedor debe de involucrar al personal interno del cliente prospecto que está a cargo de revisar la validez de los datos recopilados y posteriormente sellar y firmar todas las evidencias.
- ✚ El proveedor debe de realizar cada una de las actividades definidas en el plan de levantamiento.
- ✚ El proveedor debe asegurar que todo el personal involucrado del cliente prospecto identifica una o más áreas de oportunidad de mejora en el proceso que involucra al bien o servicio que se quiere reemplazar.
- ✚ Si es posible, el proveedor debe de tomar una serie de evidencias fotográficas para hacer más visibles las condiciones actuales en las que opera el cliente prospecto. Estas son las evidencias cualitativas.
- ✚ El proveedor deberá de cuantificar todas las variables que sean medibles; por ejemplo: tiempos de operación con el producto actual, costo del bien por cada proceso, consumo total por día del bien en cuestión, número de repeticiones que se realiza la tarea con el bien actual, entre otros. Estas mismas variables que se midan en el levantamiento serán medidas en la prueba ya con el bien o servicio propuesto por el proveedor, para así realizar un comparativo entre ambos bienes o servicios.
- ✚ Realizar un inventario del bien actual y adicionalmente se debe de investigar los hábitos de compra así como el costo, esta información algunas ocasiones resulta más sencillo que se obtenga del área de compras, el objetivo es cuantificar el gasto actual del cliente prospecto.

Es importante que el proveedor se asegure que la persona responsable de validar la información obtenida, esté plenamente convencido de la veracidad de los datos recopilados y así mismo estos datos sean plasmados en los reportes que se diseñaron por el proveedor para posteriormente sean firmados y sellados por el responsable de la unidad.

Esto se debe de formalizar mediante la elaboración de un documento, en donde sea recabada la información.

Etapa 5. Presentación de resultados del levantamiento

Una vez concluida la recopilación de la información, se concentran los datos obtenidos en tablas o gráficos breves, para que sean presentados al área de compras, es recomendable que el proveedor presente esta información, con el objetivo de sensibilizar a las áreas internas del cliente prospecto acerca de las condiciones en las que están operando con el proveedor actual.

Esta sensibilización permite que, una vez que se corra la prueba del bien o servicio del proveedor, el comprador puede apreciar de forma natural las mejoras que hay con el nuevo bien o servicio.

10.2.4.3.2 Segunda fase: Diagnóstico de necesidades

El principal objetivo de un diagnóstico de necesidades con el cliente prospecto, es el análisis de la información obtenida en el levantamiento, las actividades que el proveedor debe realizar con la información obtenida es:

- ✚ **Identificación de las oportunidades de mejora** que se presentan con el proveedor actual de bienes o servicios.

Algunos aspectos que se analizan del bien o servicio son los siguientes:

- Rendimiento del bien o servicio.
- Costo bien o servicio ya en uso, en algunas ocasiones el proveedor recomienda una cantidad específica, sin embargo, en realidad el cliente prospecto está consumiendo una cantidad más alta, debido a que o es insuficiente, o se desconoce cómo de utiliza.
- Verificar si el bien o servicio reúne los lineamientos normativos de etiquetado, información técnica para el cliente, de almacenaje, entre muchos otros.
- Inventario del bien o servicio.

Las oportunidades de mejora no solamente son las características del bien o servicio como tal, sino también se refiere a aquellas que tienen que ver

con el entorno, algunos puntos que también es necesario se analicen son los siguientes:

- Verificar que se utilice el bien o servicio, de acuerdo con los lineamientos marcados por el proveedor actual.
- Revisar si el bien o servicio se adecua a las necesidades específicas del cliente.
- Verificar si el personal tiene conocimiento de cómo de utiliza el bien o servicio.
- Verificar si el bien o servicio requiere de alguna instalación especial, en caso afirmativo, revisar que cuente con dicha instalación y que funcione adecuadamente.
- Revisar si el proveedor actual del bien o servicio cumple con lo que estipuló en la negociación inicial: visitas programadas (semanales, mensuales, bimestrales) de seguimiento, visitas para la revisión de equipos, programación de capacitación al personal, entre otros.
- Revisar si el bien o servicio es solicitado por la unidad en tiempo y forma, así como, verificar que el proveedor actual cumpla con los tiempos de entrega estipulados.

Búsqueda de la mejor solución

Una vez que se reúnen todas las áreas de oportunidad detectadas dentro del proceso con el proveedor actual del cliente prospecto, se procede a analizar de qué forma puede mejorar el bien o servicio que es ofertado por el proveedor que busca reemplazar al proveedor actual.

Es recomendable realizar una lista de las áreas de oportunidad y al lado colocar la solución que se ofrece para cada una de ellas, éstas no deben de ser “buenos deseos” sino propuestas que en verdad se cumplan y se pueda medir y que se ejecuten en tiempo y forma.

En la Tabla 6, se muestra un ejemplo acerca de las propuestas de mejora por parte del proveedor con respecto a las oportunidades que presenta el cliente prospecto. Es importante que el proveedor visualice que toda propuesta de mejora lleva un gasto adicional, mismo que se tendrá que considerar al momento de presentar la propuesta económica final, por lo que es deseable que, antes de presentar las propuestas de mejora, se analice con detalle si es viable que se consideren dentro de la propuesta de valor.

Tabla 6.

Ejemplo de un diagnóstico de necesidades por parte del proveedor prospecto al cliente objetivo.

OPORTUNIDAD DE MEJORA EN EL CLIENTE OBJETIVO	PROPUESTA DEL PROVEEDOR PROSPECTO
El personal utiliza incorrectamente el bien o servicio.	Capacitación inicial al personal y seguimiento de capacitación cada mes por parte del proveedor.
La unidad no cuenta con manuales para capacitar al personal.	Elaboración de un manual de capacitación por parte del proveedor.
La unidad compra bien o servicio de forma independiente porque considera que el bien o servicio actual no sirve.	El nuevo proveedor capacitará al personal en el uso del bien o servicio nuevo. Por otra parte, se requiere que el área de compras del cliente prospecto bloquee estas compras adicionales. Tanto el proveedor como el área de compras del cliente prospecto deberán de dar seguimiento a esta oportunidad.
El proveedor actual no cumple con el calendario de visitas que estipula.	El proveedor del nuevo bien o servicio proporcionará un calendario donde se estipule las fechas de solicitud de material por parte de la unidad y las fechas compromiso de entrega del bien o servicio.
La unidad tiene un inventario de producto excesivo.	Con el nuevo producto que se presentará, el proveedor realizará un análisis de consumo del producto y se determinará un consumo máximo y mínimo promedio por cada restaurante. Con esta información se verificará que las unidades no soliciten más producto del que necesitan.

Identificación de mejoras adicionales

Este punto es ir más allá de arreglar sólo las oportunidades de mejora que tiene el cliente prospecto, este es el plus que el proveedor le ofrece y que puede ser el determinante para que el cliente tome la decisión de cambiar al proveedor actual. Hoy en día, existen muchos proveedores que

inicialmente vendían bienes y en la intención de generar vínculos de largo plazo han migrado a ser también proveedores de servicios.

Por ejemplo, una de las preocupaciones de cualquier empresa, es cuidar el presupuesto que ha sido destinado para la adquisición de algún bien en específico; en la actualidad existen proveedores que no sólo venden el bien o servicio, sino que además son los encargados de controlar éste presupuesto, si el proveedor cuida dicho presupuesto, se garantiza una relación cliente-proveedor de largo plazo, en este punto, el proveedor recibe el nombre de *socio estratégico*, pues está cuidando los intereses del cliente como si fueran propios.

10.2.4.3.3 Tercera fase: Diseño de la prueba

Una vez que el proveedor ha identificado los puntos de mejora en el proceso actual del cliente prospecto y los posibles beneficios adicionales a ofrecer a éste, se procede a diseñar la prueba en la que se va a evaluar el bien o servicio que el proveedor ha seleccionado como el más adecuado a las necesidades específicas del cliente prospecto.

Para el diseño de la prueba, los puntos importantes a considerar son:

- ✓ Definir el objetivo
- ✓ Definir la duración del evento

- ✓ Presentar las unidades en las que se realizará dicho evento (mismas unidades del levantamiento).
- ✓ Personas responsables (del restaurante) que validan resultados obtenidos.
- ✓ Personal interno (del restaurante) involucrado.
- ✓ Personal externo (del proveedor) involucrado.
- ✓ Diseñar un plan de capacitación al personal (del restaurante) para el uso del nuevo bien y/servicio.
- ✓ Describir las acciones que realizará el proveedor.
- ✓ Definir los parámetros que se evaluarán.
- ✓ Diseñar los formatos en los que se recopilará la información, así como las listas de capacitación.

El diseño de la prueba, deberá de ser generado para cada una de las oportunidades de mejora que se identificaron en el levantamiento con la propuesta que se presenta en el diagnóstico de necesidades.

➤ **Presentación de la propuesta de la prueba y negociación del costo con el cliente prospecto**

El proveedor presenta la propuesta de prueba al cliente prospecto para que se revisen datos en cuanto a tiempos, días de prueba, personal involucrado, entre otros, a su vez el cliente prospecto informa a las áreas internas acerca de las pruebas que se realizarán, así como los requerimientos que solicita el proveedor para realizar la prueba.

Hoy en día una propuesta de valor implica un trabajo más analítico y por ende, un proceso más tardado, para asegurar que dicha prospección no se queda en buenas intenciones, es necesario asegurar que al cliente prospecto le interesa, una forma de vincular a todas las áreas para que se involucren en la prueba es asegurar al cliente prospecto que el nuevo bien o servicio traerá beneficios a todas las áreas involucradas. Otro punto importante para asegurar que el cliente prospecto estará pendiente del desarrollo de la prueba es que al final de ésta se genere el cobro de la misma.

El cobro de la prueba tiene beneficios como asegurar que:

- El cliente prospecto mostrará interés por utilizar los bienes o servicios de forma adecuada para no generar un mayor costo, es decir, evitará el mal uso.
- Al utilizar correctamente el nuevo bien o servicio, el usuario final, puede emitir un juicio muy certero acerca del desempeño del mismo en la prueba, con respecto al anterior.

En resumen, más personas involucradas y comprometidas en la prueba del nuevo bien o servicio proporciona al proveedor resultados muy cercanos a la realidad que al final sean traducidos en beneficios tangibles al cliente prospecto.

10.2.4.3.4 Cuarta fase: Desarrollo de la prueba

En esta etapa el proveedor probará el bien o servicio que identifica como el más acorde a las necesidades del cliente. Esta fase es una de las partes más complejas de todo el proceso de la propuesta de valor, ya que el proveedor requiere que los usuarios finales del bien o servicio se enfoquen al 100% en el uso del bien o servicio que éste oferta, esto es, el proveedor debe de trabajar con los usuarios finales de una forma intensa para capacitarlos en el uso del bien o servicio.

Posteriormente el proveedor debe de dar un seguimiento continuo para asegurar que sea utilizado correctamente y después se busca la obtención de datos cualitativos y cuantitativos para que sean comparados con los datos del levantamiento.

Durante el proceso de prueba es importante que el proveedor se asegure que los usuarios finales sólo estarán utilizando el bien o servicio a prueba y que ha sido retirado el bien o servicio del proveedor anterior, esto con el objetivo de que los resultados sean lo más cercano a la realidad. Es importante hacer énfasis en que el usuario final ha desarrollado cierta fidelidad al bien o servicio anterior ya que domina el uso y aplicación, también conoce los tiempos que tarda la operación con esos bienes o servicios.

Es normal que al arranque de la prueba el personal muestre cierta resistencia al uso del nuevo bien o servicio, recordar que con la introducción del nuevo producto

se saca del “nivel de confort” en el que se encuentra el usuario con el producto anterior. Para ir eliminando la resistencia es necesario que el proveedor tenga una comunicación muy activa para primeramente capacitar al personal en el uso del nuevo bien o servicio y posteriormente mostrar los beneficios que tiene el bien o servicio con respecto al anterior.

Para la elección de nuevo bien o servicio, la primera área que influye en la toma de decisiones es el usuario final, así que, el proveedor debe realizar una exhaustiva labor de convencimiento acerca de los beneficios que tiene el uso del bien o servicio nuevo en comparación con el anterior.

Algunos puntos adicionales que debe considerar el proveedor durante el desarrollo de la prueba se muestran a continuación:

- ✚ Repasar el objetivo del desarrollo de la prueba y considerar que al final de ésta se cumpla la meta.
- ✚ Cumplir en tiempo y forma con el calendario presentado de actividades para el desarrollo de la prueba.
- ✚ Capacitar al personal que recopila los datos obtenidos del desarrollo de la prueba.
- ✚ Involucrar al personal interno del cliente prospecto que está a cargo de revisar la validez de los datos recopilados y posteriormente sellar y firmar todas las evidencias.
- ✚ Realizar cada una de las actividades definidas en el diseño de la prueba.

- ✚ Asegurar que todo el personal involucrado del cliente prospecto identifica uno o más beneficios en el proceso en donde interviene el nuevo bien o servicio.
- ✚ Si en el levantamiento el proveedor tomó evidencias fotográficas, realizar esta misma acción ahora en la prueba, ya con el nuevo bien o servicio, a fin de evidenciar las mejoras respecto al bien o servicio anterior. Estas serán los resultados cualitativos.
- ✚ Cuantificar todas las variables que sean medibles; por ejemplo: tiempos de operación con el producto bien o servicio nuevo, costo del bien por cada proceso, consumo total por día del bien en cuestión, número de repeticiones que se realiza la tarea con el bien o servicio nuevo, entre otros. Estas variables deben ser las mismas que fueron medidas durante el levantamiento, para así realizar un comparativo entre ambos bienes o servicios.
- ✚ Tener presente el inventario inicial del bien o servicio a probar para estar midiendo el consumo del mismo a lo largo de toda la prueba. Este dato sirve para considerar el consumo mensual con el nuevo bien o servicio, que se presentará en la propuesta comercial.

Al igual que en el levantamiento, en esta etapa es fundamental que el personal involucrado del cliente prospecto esté muy relacionado con el desarrollo de la prueba, para que valide la información recopilada. El proveedor tiene que realizar pequeñas reuniones con el personal involucrado periódicamente durante el desarrollo de la prueba, para revisar los avances y las áreas de mejora (en el caso

de tener), que se necesiten trabajar con el bien o servicio en cuestión, es decir, pueden existir cambios sobre la marcha de la prueba de portafolio de productos o de servicios si la operación del cliente prospecto así lo requiere. Esta es una de las ventajas de correr una prueba, ya que en la teoría se puede definir un bien o servicio determinado, que ya en la operación sea inviable, de ahí la importancia de la realización de una prueba.

10.2.4.3.5 Quinta fase: Análisis de la información obtenida en el levantamiento y la prueba

Una vez concluida la recolección de datos e información obtenidos durante el levantamiento (con el producto actual del cliente prospecto) y en la prueba (con el bien o servicio propuesto por el proveedor), se procede a realizar un análisis profundo, a fin de obtener datos que sirvan de sustento para que el proveedor presente al cliente prospecto como ventajas en relación al bien o servicio anterior.

Algunos aspectos a considerar para el análisis de la información se muestran a continuación:

- ✚ La información debe ser clara y objetiva, preferentemente se deben de utilizar tablas, gráficos, fotografías que no requieran de revisar los datos de los que fue nutrido cada uno de estos apoyos visuales, sino que de forma directa sean apreciados los beneficios que presenta.

- ✚ El análisis de la información debe de estar relacionado con las variables que el proveedor seleccionó para medir durante el levantamiento y la prueba.
- ✚ Los resultados presentados deben de estar sustentados en las evidencias que se llenaron a lo largo del levantamiento y la prueba, para que sea comprobable la veracidad de los mismos.
- ✚ En el caso de haber realizado encuestas de opinión entre los usuarios del bien o servicio actual y el nuevo, se presentarán también como parte de los resultados.

En seguida se presenta un ejemplo de cómo realizar un análisis de la información obtenida durante el levantamiento y posteriormente la prueba.

Un proveedor de lavado de mantelería realiza primeramente un levantamiento de las condiciones actuales del restaurante al que pretende ofrecer el servicio, posteriormente corre una prueba con el servicio ofertado.

En la Tabla 7 muestra la información que el proveedor obtuvo tanto del levantamiento como de la prueba con el servicio que ofrece. El precio que ofrece el proveedor es 0.5¢ más caro que el proveedor que tiene actualmente el cliente prospecto, sin embargo, existe una ventaja competitiva que coloca al proveedor como potencial, ya que, en la prueba realizada se demuestra que la vida de los manteles se prolonga por más del doble de la vida que tienen con el proveedor actual (el proveedor actual tiene una vida del mantel de 200 lavadas y el proveedor prospecto maneja una vida de 500 lavadas).

Otra ventaja competitiva es que el proveedor prospecto no cobra por el envío de los manteles, lo que el proveedor actual sí, tiene un costo de \$50.00 pesos diarios. Con esta información se realiza un análisis cuantitativo entre ambos proveedores.

Tabla 7.

Ejemplo de resultados obtenidos por el proveedor en el levantamiento y la prueba (CUANTITATIVO)

COMPARATIVO DE RESULTADOS OBTENIDOS		
DESCRIPCIÓN	LEVANTAMIENTO	PRUEBA
Cantidad de manteles a lavar mensualmente	4500	4500
Número de manteles que tiene el restaurante	150	150
Número de manteles que se lavan en un día	150	150
Costo del lavado por mantel	\$ 5.00	\$ 5.50
Vida del mantel (# de lavados que resiste)	200	500
Precio de compra de 1 mantel	\$ 350.00	\$ 350.00
Costo del envío diario de mantelería a lavar	\$ 50.00	\$ -

En la Tabla 8 se presenta un análisis de la información de los datos obtenidos tanto del levantamiento como de la prueba, la información primordial que hay que destacar es que con la ventaja competitiva que ofrece el proveedor prospecto de alargar la vida de los manteles, se logra que en lugar de reemplazar los manteles cada 6 meses promedio, este cambio se realice cada 16 meses, es decir, se logra triplicar la vida de los manteles. Además que el proveedor prospecto no cobra por el envío de los manteles. Con estos dos ahorros el proveedor prospecto plantea un ahorro del 12% anual, con respecto a al proveedor actual.

Tabla 8.

Ejemplo del análisis de la información obtenida por el proveedor en el levantamiento y la prueba (CUANTITATIVO)

ANÁLISIS COMPARATIVO		
DESCRIPCIÓN	LEVANTAMIENTO	PRUEBA
Cantidad de manteles a lavar mensualmente	4500	4500
Costo mensual del lavado de manteles	\$ 22,500.00	\$ 24,750.00
Costo mensual del lavado de manteles con envío	\$ 24,000.00	\$ 24,750.00
Número de lavadas que resiste el total de manteles	30,000.00	75,000.00
Meses que resistirá lavar el total de manteles	6.67	16.67
Número de manteles que se comprarán anualmente	270	108
Gasto anual por reposición de manteles	\$ 94,500.00	\$ 37,800.00
Gasto anual por lavado de manteles	\$ 288,000.00	\$297,000.00
Gasto anual integrado (Lavado más reposición de manteles)	\$ 382,500.00	\$334,800.00
AHORRO GENERADO ANUALMENTE	\$ 47,700.00	12%

Una vez realizado el análisis cuantitativo, se muestran las evidencias cualitativas entre ambos proveedores, como se observa en la Tabla 9.

Tabla 9.

Ejemplo de resultados obtenidos por el proveedor en el levantamiento y la prueba (CUALITATIVO)

COMPARATIVO DE RESULTADOS OBTENIDOS		
DESCRIPCIÓN	LEVANTAMIENTO	PRUEBA
Blancura del mantel	Amarillento	Blanco brillante
Textura del mantel	Dura	Tersa
Resistencia al manchado del mantel	Poco resistente	Muy resistente

De acuerdo a los datos recabados se observa que también existen ventajas competitivas en la parte cualitativa frente al proveedor actual, ya que obtiene una mayor blancura en el mantel, además que, las características de textura y de resistencia al manchado son mejores con el proveedor prospecto. En esta parte es recomendable realizar una serie de evidencias fotográficas que corroboren la información presentada.

Adicional a estos resultados se muestran otros beneficios al cliente prospecto, como tipo de servicio, capacitaciones al personal sobre el tratamiento de los manteles de acuerdo a la suciedad que contengan, para evitar el descarte prematuro del mantel, visitas de seguimiento para corroborar que los datos presentados en cuanto a ahorros se cumplan, entre muchos otros beneficios, cada proveedor debe conocer la gama de servicios adicionales que puede ofrecer a un cliente prospecto sin perder la rentabilidad del negocio.

10.2.4.3.6 Sexta fase: Presentación de la propuesta de valor con el cliente prospecto

En esta fase, el proveedor mostrará al cliente prospecto los resultados obtenidos durante el levantamiento y la prueba del bien o servicio ofertado, este punto tiene una especial relevancia ya que aquí el proveedor hará uso de la información obtenida, tanto del levantamiento, como de la prueba para posicionarse como un proveedor con un valor agregado.

Además de la presentación de resultados, el proveedor mostrará todos aquellos beneficios adicionales que obtendrá el cliente prospecto al cierre de la negociación.

Durante la presentación de la propuesta de valor, es importante que el proveedor haga énfasis en los siguientes puntos:

- ✓ Reforzar el valor que tiene la empresa que representa el proveedor
- ✓ Revisar el objetivo de la propuesta de valor y al finalizar la presentación verificar que se haya cumplido de acuerdo a los resultados obtenidos.
- ✓ Mostrar las generalidades del levantamiento y de la prueba: objetivos, tiempo de desarrollo de cada etapa, unidades en donde se realizaron las pruebas, personal involucrado, entre otros. Debe de ser muy breve, pero se debe de mencionar, porque en algunas ocasiones a partir de este punto se comienzan a involucrar algunas áreas del cliente prospecto que no estaban desde el primer acercamiento, un ejemplo puede ser el área de finanzas.
- ✓ Revisar los datos obtenidos del levantamiento y de la prueba.
- ✓ El análisis de la información obtenida durante el levantamiento y la prueba es la parte medular de la presentación, el proveedor debe de destinar un tiempo suficiente para presentar los beneficios y las ventajas competitivas que ofrece en comparación con el proveedor actual.
- ✓ Durante esta presentación también se exponen los beneficios adicionales que tendrá el cliente prospecto.
- ✓ Concluir resaltando nuevamente los beneficios del proveedor y además verificando que se haya cumplido el objetivo de la propuesta de valor.

Regularmente esta presentación es la central para el proveedor ya que aquí se expone la propuesta de valor completa.

Para la presentación de los resultados es conveniente se prepare una presentación en diapositivas, debe de cumplir con las recomendaciones que se presentan en este mismo capítulo en el punto 10.2.2.2 “*Características de la presentación*”

10.2.4.3.7 Séptima fase: Elaboración de la propuesta técnica y comercial

La propuesta técnica y comercial es un documento en donde se procesa la información que debe conocer la(s) personas que tienen el poder de la toma de decisión del cliente prospecto. Este documento es elaborado por el proveedor de bienes o servicios. En este documento únicamente se presentan las generalidades del bien o servicio (propuesta técnica) y las condiciones comerciales (propuesta económica) bajo las cuales pretende el proveedor que se realice este convenio con el cliente.

Las principales partes que integran una propuesta comercial son las siguientes:

➤ **Antecedentes: Relación entre el cliente prospecto y el proveedor**

Describir la relación que presentan ambas empresas, esta relación surge de revisar que los objetivos organizacionales, la misión y la visión de ambas

empresas y encontrar aquellos puntos en los que sean afines. En este punto se justifica por qué ambas empresas pueden interactuar, una ofertando un bien o servicio y la otra demandando una necesidad tal, que es traducida por el proveedor en una solución integral.

➤ **Solución integral**

La definición de solución integral está basada no sólo en un bien o servicio que se oferte, sino, en un conjunto de soluciones que aporten un valor agregado que va más allá que el bien o servicio como tal, se puede también utilizar el concepto de propuesta de valor.

En esta parte se presenta la solución que el proveedor ha determinado como la idónea, después de haber analizado detenidamente las necesidades específicas del cliente prospecto durante el desarrollo de la propuesta de valor.

➤ **Alcance**

En esta sección el proveedor limita el campo de acción en donde éste incursionará, este punto se realiza con frecuencia para presentar al cliente prospecto hasta donde abarca la propuesta de valor del proveedor, a fin de evitar confusión en el cliente prospecto que le ocasione insatisfacción.

➤ **Propuesta técnica**

En esta sección se colocará el bien o servicio a ofertar, esta propuesta es la que ofrece el proveedor después de haber analizado cuál es la solución que se adapta mejor a las necesidades del cliente prospecto.

En la propuesta técnica se describen:

- Portafolio de bienes o servicios (sin precio)
- Descripción de cada uno de ellos
- Uso y aplicaciones de cada bien o servicio
- Beneficios

➤ **Propuesta comercial**

Esta parte reúne todos los aspectos que abarca el proceso de compra venta de un bien o servicio, los puntos esenciales que debe de tener son:

- ✓ Lista de precios de todos los bienes o servicios que se ofertan.
- ✓ Lista de equipos que se requieran instalar para que opere el bien o servicio (en dado caso de requerirse).

- ✓ Descripción del tipo de servicio post-venta que el proveedor realizará para dar seguimiento periódico.
- ✓ Descripción de la parte logística, se menciona el proceso que se realiza para abastecer a cada una de las unidades, es decir, si es una entrega centralizada, si es una entrega unidad por unidad, si se realiza con un tercero o bien, si es una entrega por parte del proveedor.
- ✓ Términos y condiciones, aquí se detalla aspectos como: días de crédito, si existe algún convenio de exclusividad de marca, si existe un contrato, se detalla la vigencia del mismo, así como las cláusulas para poder resarcir el contrato.
- ✓ Si existieran descuentos adicionales por volumen de compra, se debe de estipular cuáles son las condiciones para acceder a esta promoción.

1.- Presentación de precios y condiciones de entrega: en esta sección se hace la propuesta de precios según el volumen de compra y las unidades asignadas, también se exponen las condiciones de entrega, las condiciones de pago, etc. Esta será una de las secciones en las que el comprador se enfocará con un mayor detenimiento y deberán estar muy claras y objetivas las condiciones de los diferentes escenarios que se ofrecen. Se deberá especificar la vigencia de la propuesta comercial y la vigencia de los precios una vez que se haya decidido uno de los escenarios de la propuesta.

2.- Puesta en marcha: aunque el proveedor ignora en esta fase cual será la decisión del comprador éste debe de anticiparse a la decisión final y colocar en esta propuesta comercial cuales serían los pasos a seguir después de haber llegado a un acuerdo, es decir, si se requiere de instalación del equipo cuanto tiempo se estima para esta actividad, si se requiere de dar una capacitación inicial en sitio cuanto tiempo se necesitaría, si el producto es de importación cuanto tiempo tardaría en llegar una vez cerrada la negociación, etc.

Esta información dará mucha transparencia al comprador para no caer en las promesas no cumplidas. Muy probablemente después del cierre de la negociación será importante redactar otro documento en donde ya con la información clara de unidades a atender, productos a vender etc. se detallen los siguientes pasos a seguir, la recomendación es incluir una línea de tiempo en donde se especifique llegada del producto, instalación, capacitación, entre otros, a cada una de las unidades.

10.2.4.3.8 Octava fase: Negociación de la propuesta técnica y comercial

La negociación es la parte en la que el cliente expone inquietudes acerca de la propuesta presentada por el proveedor. En esta parte, el cliente negocia cada uno de los puntos expuestos dentro de la propuesta por el proveedor, el objetivo de la negociación es buscar consensos que beneficien a ambas partes.

10.2.4.3.9 Novena fase: Proceso de cierre

Otro punto de crucial importancia durante el proceso de negociación será el redactar un contrato para que ambas partes se sientan seguras y que exista una sanción de por medio en caso de incumplimiento, la firma de un contrato le dará formalidad a la propuesta comercial que se presente.

Para efectos legales, deberá de ser firmado por el representante legal de la empresa. En este contrato, la información primordial que debe de reunir es:

- ✓ Vigencia del contrato
- ✓ Portafolio de bienes o servicios acordado con precios
- ✓ Vigencia de los precios
- ✓ Términos y condiciones del servicio del proveedor
- ✓ Días de crédito

10.2.4.3.10 Décima fase: Implementación

La etapa de la implementación es la puesta en marcha del nuevo bien o servicio o el cambio de uno ya existente con el cliente. En este punto el cliente ya no es un “cliente prospecto” porque ahora ya es parte de la cartera de clientes del proveedor.

Al igual que muchos de los pasos del proceso de ventas, el proveedor debe de documentar todo el proceso para la implementación del nuevo bien o servicio.

Para que la transición de un bien o servicio a otro sea un proceso muy natural, el proveedor deberá de solicitar al cliente la realización de una junta de comunicación, antes de iniciar con la implementación.

Para la reunión de comunicación es importante abordar los siguientes puntos:

- a. Presentación de la empresa proveedora
- b. Explicación breve del trabajo previo a la implementación, es decir, hablar del levantamiento y la prueba, así como de los resultados obtenidos.
- c. Explicar los factores que se tomaron en cuenta para realizar el cambio del bien o servicio.
- d. Presentación de la propuesta de valor: bien o servicio, características, manejo, beneficios, tipo de servicio post-venta que proporcionará el proveedor (visitas seguimiento periódicas, capacitación al personal, visitas de revisión de cumplimiento de objetivos presupuestales, entre otros).
- e. Descripción del proceso de solicitud y entrega del bien o servicio.
- f. Presentación del plan de implementación, se detalla un calendario con la entrega inicial del bien o servicio, la instalación del mismo (si así se requiere), capacitación al usuario final (si será una

capacitación teórica y/o práctica) y el proceso de seguimiento que dará el proveedor a lo largo de la implementación.

g. Proporcionar información de contactos con la empresa proveedora para mantener una comunicación activa durante todo el proceso de implementación.

h. Asegurar que cada uno de los participantes tiene claridad del proceso de implementación.

Esta junta puede ser presentada por el proveedor y algunos puntos puede intervenir el cliente, esto reforzará el vínculo entre el proveedor y el cliente.

10.2.5 SERVICIOS POSTVENTA

Los servicios de posventa tienen el objetivo de asegurar la satisfacción e incluso la complacencia del cliente. En esta etapa la empresa puede dar un valor agregado que no espera el cliente, pero que puede ocasionar la lealtad hacia la marca o la empresa por parte del cliente.

Las actividades que el proveedor debe de realizar como parte del servicio post-venta son:

- Visitas de seguimiento para asegurar que el usuario final utiliza correctamente el bien o servicio.

- Verificar el porcentaje de cumplimiento de los tiempos y condiciones de entrega que se pactaron en la propuesta comercial.
- Verificar el funcionamiento adecuado de los equipos instalados (en el caso de existir).
- Informar de forma periódica y de manera formal (a través de un documento, o bien, por medio de una junta) el estatus de la cuenta. En el caso de presentar algún problema, informar del acontecimiento al cliente al mismo tiempo que se presenta la solución que el proveedor encontró para corregir el problema.
- Revisar que se cumplan las cláusulas para el cambio o la devolución del bien o servicio.

Toda visita al cliente debe de ser documentada en el mismo instante de la visita y deberá llevar el sello y la firma del cliente. Este tipo de controles son evidencias para que el proveedor pueda evaluar el desempeño del bien o servicio ofertado al cliente y en dado caso que algún punto presente una inconformidad, el proveedor busque la mejor solución. También estas evidencias son presentadas al cliente como parte del servicio post-venta acordado.

“La etapa final del proceso de venta, es una serie de actividades postventa que fomentan la buena voluntad del cliente y echan los cimientos para negocios futuros” (Stanton, 2007).

11. CONCLUSIONES

- ✚ Con la realización de este trabajo se logró proporcionar una guía de prospección integral al proveedor de bienes o servicios para el sector restauranero en México, con la puesta en marcha de esta guía el proveedor tiene un porcentaje mayor de asertividad en el cierre de las ventas.
- ✚ A partir del 2011, la industria restaurantera en México ha mostrado un crecimiento sostenido, por tal razón también se ha visto incrementada la demanda de bienes o servicios, esta oportunidad de negocio es la directriz de los proveedores para la búsqueda de nuevos clientes, o bien, la expansión con los clientes actuales (INEGI, 2009).
- ✚ Ante la creciente oferta de bienes o servicios para el sector restauranero, resulta imprescindible para el proveedor que profesionalice la empresa que representa. De esta manera asegura no solo el éxito en el cierre de las ventas, sino también, se concibe una empresa proveedora con una visión en el largo plazo ya que tiene claridad de hacia dónde se dirige la empresa (objetivos organizacionales) y conoce cuál es la ruta para lograr las metas propuestas.

- ✚ Es esencial para el proveedor de bienes o servicios que segmente el mercado en el que va a incursionar, a fin de visualizar de una forma más estructurada, cuál es el mercado objetivo que resulta más benéfico atender. El mercado objetivo deberá de estar alineado a las políticas internas de la empresa proveedora y también de los objetivos organizacionales.

- ✚ Un proveedor de bienes o servicios que conoce a la perfección al cliente prospecto, tiene grandes ventajas frente a los competidores, ya que con este conocimiento es capaz de traducir las necesidades del cliente en soluciones, estas soluciones generalmente son integrales ya que abarcan una serie de servicios acordes a cada cliente en específico.

- ✚ El marketing es hasta ahora, una de las herramientas clave en la profesionalización de cualquier empresa, una vez que el proveedor de bienes o servicios la conoce y la aplica, posee un potencial de crecimiento que sirve de base para el logro de los objetivos de la empresa.

- ✚ El perfil del vendedor es otra pieza clave para el cierre de una venta, por lo que resulta indispensable que las habilidades de éste vayan enfocadas siempre a la búsqueda de la mejor solución para el cliente prospecto. Las ventas hasta el día de hoy tienen un alto grado de relaciones humanas, por lo que resulta indispensable que el vendedor busque la empatía con el

cliente y no sólo un beneficio monetario que sirva para el cumplimiento de sus metas personales o de la empresa para la que labora.

- ✚ El proceso de ventas es una serie de pasos detallados que se realizan con el único objetivo de cerrar la venta. Una vez que se ejecuta rigurosamente este proceso se garantiza que la venta es cerrada exitosamente, ya que este proceso trae intrínsecamente en cada una de sus fases un objetivo específico: brindar una solución integral al cliente prospecto y no solo el proveer de un bien o servicio de una forma transaccional.

12. BIBLIOGRAFÍA

- ❖ Allan, L. (2006). *Las Técnicas Modernas de Venta y sus Aplicaciones*. Editorial Diana. Estados Unidos.
- ❖ Allvine, F. C. (1987). *Marketing principles and practices*. Harcourt Brace Jovanovich. Estados Unidos.
- ❖ Anker, M., & Batta, V. (2000). *Manejo básico de restaurantes*. CECSA. México. pp. 16-20.
- ❖ Ansoff, H. I. (Ed.). (1969). *Business strategy: selected readings* (Vol. 72). Penguin books. Estados Unidos.
- ❖ Bettger, Frank. (1966). *Cómo triunfé en ventas*. México: Latino Americana.
- ❖ Broydrick, Stephen. (1996). *The 7 universal laws of customer value*. Mc Graw Hill. 1ª edición. Estados Unidos.
- ❖ Burnett, K. (1994). *Alianzas estratégicas de mercado*. Financial Times. España. pp. 82-84.
- ❖ Drucker, Peter. (2012). *Management*. Routledge. Estados Unidos.
- ❖ Durón, Carlos. (2009). *El éxito restaurantero*. Trillas. México.
- ❖ Durón, Carlos. (2009) Bis. *El restaurante como empresa*. Trillas. México.
- ❖ Cuevas, Francisco. (2002). *Control de costos y gastos en un restaurante*. Limusa. México.

- ❖ Gallardo, Katia (2013). *Desarrollo de estándares de inocuidad alimentaria para proveedores de alimentos y bebidas no alcohólicas*. México. Facultad de Química, UNAM. Tesis de licenciatura en Química de Alimentos.
- ❖ Huerta, Carla. (1998). *Las Normas Oficiales Mexicanas en el ordenamiento jurídico mexicano*. Boletín Mexicano de Derecho Comparado, México, UNAM, Instituto de Investigaciones Jurídicas, Número 92, Sección de Artículos.
- ❖ Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. Décima Segunda Edición. Editorial Mc Graw-Hill. México.
- ❖ Morfín, María del Carmen. (2001). *Administración de comedor y bar*. Trillas. México.
- ❖ Network, Business Consulting. (2004). *La Venta Consultiva: Una Necesidad de Diferenciación*.
- ❖ Norma Oficial Mexicana. 2009. *“Prácticas de higiene para el proceso de alimentos, bebidas o suplementos alimenticios”*. NOM-251-SSA-2009.
- ❖ Peter, J. Paul. (1998). *Marketing para no conocedores*. McGraw-Hill/Interamericana. México. pp. 3-28.
- ❖ Rubio Lacoba, S. (2003). *El sistema de logística inversa en la empresa: análisis y aplicaciones*.
- ❖ Setó, Pamies. (2004). *De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente*. Esic. España. p. 85.

- ❖ Stanton, W. J., Buskirk, R. H., & Spiro, R. (2005). *Ventas: conceptos, planificación y estrategias*. McGraw/Hill Interamericana. México. pp. 349-350.
- ❖ Stanton William, J., Etzel Michael, J., & Walker Bruce, J. (2007). *Fundamentos de marketing*. Editorial McGraw–Hill. México.
- ❖ Varó, E. A., Hughes, B., & Campos, M. Á. (1999). *Diccionario de términos de marketing, publicidad y medios de comunicación: inglés-español, Spanish-English*. Planeta. México.
- ❖ INEGI, *La Industria restaurantera*. Censos económicos 2009.

Referencias electrónicas

- ✚ América economía. 2014. Las habilidades esenciales de un vendedor efectivo. <http://www.americaeconomia.com>. (Último acceso el 15 de junio del 2014).
- ✚ Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados. 2014. <http://www.canirac.org.mx/>. (Último acceso el 29 de Mayo del 2014).
- ✚ Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE). 2014. <http://www.inegi.org.mx/>. (Último acceso el 29 de Mayo del 2014).

- ✚ Grupo Bimbo. 2014. <http://www.grupobimbo.com/>. (Último acceso el 30 de junio del 2014).

- ✚ Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. 2014. <http://www.inegi.org.mx/>. (Último acceso el 29 de Mayo del 2014).

- ✚ Martínez, 2012. Gestión del surtido de compras del restaurante. Gestión de restaurantes. <http://www.gestionrestaurantes.com/>. (Último acceso el 2 de Junio del 2014).

- ✚ NYCE. 2014. *Normas Mexicanas*. <http://www.nyce.org.mx/> (Último acceso el 25 de julio del 2014).

- ✚ Real Academia Española. 2014. <http://www.rae.es>. (Último acceso el 28 de junio del 2014).

- ✚ Secretaria de Turismo. 2014. <http://www.sectur.gob.mx>. (Último acceso el 25 de junio del 2014).

- ✚ Wald, Alejandro. 2009. Capacitación para vendedores. <http://www.waldweb.com.ar>. (Ultimo acceso el 25 de julio del 2014).