



CAPÍTULO II

Marco Teórico

2.1 La administración de restaurantes

Los restaurantes como negocio comercial progresaron después de la Segunda Guerra Mundial, ya que muchas personas comenzaron a adquirir el hábito de comer fuera de casa. Algunas razones por las cuales surgió esta tendencia fueron tener una experiencia alimenticia diferente, una nueva experiencia social e incluso el gran número de mujeres que empezaron a trabajar y ya no se dedicaban solamente a cuestiones del hogar por lo que ésta era la mejor opción. (Nueva Enciclopedia Práctica de Turismo, Hoteles y Restaurantes, 1995).

Lundberg y Walker (1993) mencionan que una de las razones primordiales por la que muchas personas deciden entrar en el negocio de la restauración es la generación de ingresos, ya que los restaurantes exitosos son altamente rentables. Son ideales para empresarios que les atrae la alta interacción con personas y relaciones interpersonales. Otra razón importante son los retos a los que se enfrentan los administradores sobre cómo innovar y mejorar constantemente el servicio para permanecer dentro de la preferencia del mercado al que se dirigen. Las personas que entran en el mundo restaurantero deben de percibir su trabajo como una experiencia satisfactoria.



El objetivo de planear un restaurante es crear un conjunto de ideas para que al operar el restaurante se obtenga la rentabilidad deseada y por ende la satisfacción del dueño o administrador.

2.1.1 Historia de la restauración

Desde hace siglos ya existía lo que se considera de los primeros establecimientos de restauración en el mundo, conocidos como tabernas. Dichos lugares ya existían en el año 1700 a.C. y contaban con un menú muy limitado, preparado con cereales, aves salvajes y cebolla y usaban una amplia selección de alimentos de su época.

Los romanos también salían mucho a comer fuera de casa, como la ciudad de Herculano, cerca de Nápoles, donde había una gran cantidad de bares que servían pan, queso, vino, nueces, dátiles, higos y comidas calientes. Las cantinas en su mayoría eran muy parecidas aunque cada una pertenecía a una persona diferente, e incluso las panaderías se empezaban a especializar en pasteles.

Al caer el Imperio Romano, las comidas se realizaban generalmente en tabernas o posadas, pero posteriormente en el año 1200 ya existían casas de comida en Londres, París y algunos otros lugares. Las cafeterías son también un antepasado de los restaurantes actuales y aparecieron en Oxford en 1650 y siete años más tarde en Londres. Surgieron debido a que el café era muy popular en esa época y posteriormente se volvieron populares en América durante la colonia.



El primer restaurante en forma que se fundó era propiedad de Monsieur Boulanger en Francia en 1765 y tenía una inscripción en latín en la puerta que significaba: “Venid a mi todos aquellos cuyos estómagos clamen angustiados, que yo los restauraré” Su sopa atrajo a personas de alta sociedad que normalmente no frecuentaban las tabernas públicas y poco a poco se convirtió en un lugar exclusivo para estas personas que buscaban distinción. Posteriormente Boulanger amplió el menú y así surgió un nuevo negocio, incluso los chefs de mayor reputación que trabajaban para familias ricas fueron creando sus propios negocios o empezaron a trabajar en el nuevo grupo de restauradores (“Nueva Enciclopedia”, 1995).

De esta forma surgió la palabra “restaurante” y así se fue estableciendo poco a poco hasta nuestros días.

El negocio de restaurantes públicos fue creciendo progresivamente ya que el comer fuera representaba para la familia media de las pequeñas ciudades una ocasión muy especial.

2.1.2 Enfoque global

Ted Burke, miembro del Consejo de la Asociación Nacional de Restaurantes Norteamericana (NRA), citado por Lessard (2004), afirma que: “...la industria restaurantera se ha vuelto una parte importante en la economía de Estados Unidos” (párr.3). Aunque el gobierno dificulta el crecimiento del sector con la aplicación de impuestos, regulaciones sanitarias y de salud, leyes laborales, requerimientos de licencias, entre otros.



Tanto en Estados Unidos como en México la industria restaurantera se ha convertido en una parte central significativa de la vida cotidiana y de su economía (Lessard, 2004). Se estima que en la actualidad los norteamericanos comen fuera de casa entre 5 y 6 veces a la semana y gastan un poco más del 46% de su presupuesto de alimentos en restaurantes y que en el año del 2010 se pronostica un aumento del 7%, ya que comer fuera de casa se ha vuelto parte esencial del estilo de vida norteamericano.

En la época de los setentas las ventas generadas por el sector restaurantero eran alrededor de \$43 billones de dólares, sin embargo han tenido un notable crecimiento económico los últimos años alcanzando ventas de más de \$440 billones de dólares.

Sack, citado por Lessard (2004) también menciona que el sector tiene gran influencia en industrias que se relacionan indirectamente con el servicio de alimentos, como proveedores, alcanzando un impacto económico de 1.2 trillones de dólares que representa el 10% del Producto Interno Bruto.

A pesar de los diferentes obstáculos a los que se presenta la industria tales como recesiones, aplicación de nuevas leyes por parte del gobierno y falta de apoyo el sector restaurantero se ha mantenido en crecimiento constante.

2.1.3 Enfoque en México

La Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados [CANIRAC] (2002), define a la industria restaurantera como “el ente que engloba todas las actividades relacionadas con los alimentos preparados incluyendo la comida para llevar y las bebidas” (p. 6).



Actualmente esta industria se considera uno de los principales generadores de empleos debido a que el turismo se encuentra en desarrollo dentro del entorno económico del país.

Rafael de Jesús Saavedra Álvarez, Presidente Nacional de la CANIRAC (2004) considera que la industria restaurantera es una industria en la que el patrimonio invertido se encuentra al 100 por ciento en el país y genera mano de obra intensa por lo que es la industria número uno empleadora de gente de México. También menciona que es una de las industrias más viables para crear un negocio independiente ya que es una de las industrias con relación de inversión y generación de empleo más atractivas, ya que genera alrededor de 800 mil trabajos directos y 2.2 millones de trabajos indirectos, así como de ingresos ya que tiene ventas anuales de 136 mil millones de pesos aproximadamente. También es una industria muy importante en el presupuesto del gasto familiar ya que según estadísticas del Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática [INEGI] (2003) el 9.8 por ciento del gasto por familia es destinado a este importante sector.

La Secretaría de Turismo ayuda de manera permanente mediante capacitaciones, asesorías y orientación a micro y pequeñas empresas afiliadas a la CANIRAC para obtener financiamiento y de esta forma apoyar a empresarios emprendedores que decidan incorporarse a la industria.

Según estadísticas realizadas por la CANIRAC en el año 2002, existen 221,249 establecimientos de este sector registrados en la República Mexicana de los cuales el 20 por ciento pertenece al Distrito Federal, 12 por ciento al Estado de México, 8 por ciento al estado de Jalisco, 7 por ciento al estado de Veracruz y 5 por ciento al estado de Puebla, seguido por el resto de los estados con menores porcentajes. Por lo que se puede observar que Puebla se



encuentra entre los primeros estados con mayor número de restaurantes dentro de la República Mexicana.

El estado de Puebla es un ejemplo de desarrollo para los otros estados que componen el país. Puebla fue fundada el 16 de abril de 1531, al contar con una buena ubicación, mano de obra indígena y calidad de los recursos naturales de su región generaron una economía importante para el desarrollo de la ciudad y actualmente continúa con dicho crecimiento.

El Presidente de la CANIRAC también comenta que en el estado de Puebla operan alrededor de 12 mil restaurantes de todos los tipos y que dan empleo a unos 30 mil trabajadores, generando ventas por tres mil setecientos millones de pesos anuales, por lo que Puebla ocupa el quinto lugar en importancia después del Distrito Federal, Estado de México, Jalisco y Veracruz. (CANIRAC, 2004)

Actualmente, dentro de la ciudad de Puebla se encuentran aproximadamente dos mil restaurantes desde cocina tradicional poblana hasta cocina internacional como la argentina, la española, la italiana, la japonesa, entre otras.

2.1.4 Tendencias en la industria restaurantera

La Asociación Nacional de Restaurantes de Estados Unidos de América (1999) publicó un reporte acerca de lo que considera una guía importante para el éxito de la industria restaurantera en los próximos años. Para empezar se requiere una excelencia de operaciones en el servicio más relevantes, buscar nuevas soluciones de alta tecnología que se puedan incorporar en las operaciones diarias que permitirán a la empresa mayor competitividad en un ambiente de negocios que evoluciona rápidamente ya que servirán como herramientas para



lograr una administración eficaz y finalmente, trabajar más sobre prácticas orientadas al servicio, es decir, controlar mejor la calidad manteniendo y mejorando los niveles de servicio y calidad en la comida enfocándose principalmente en sus proveedores.

Los restaurantes y bares buscan diferenciarse mediante conceptos novedosos y van tras grupos de consumidores sofisticados. Por lo que ahora además de ofrecer comida en restaurantes y bares se venden conceptos novedosos dirigidos a un nicho específico permitiendo hacer una mejor definición de los clientes a los que cada negocio se dirige.

Kruse (2004), Presidenta de la firma de consultoría del mismo nombre, afirma que el crecimiento que se ha generado en la industria restaurantera se debe a la adaptación de la industria a las nuevas tendencias de los consumidores ya que los clientes actuales son más exigentes en cuanto a variedad de menús y tipos de restaurantes, diferentes sabores, presentaciones, buen precio y comidas nutritivas que obligan a la industria a tener una mayor apertura de restaurantes. Aunado a ofrecer un mejor servicio que es una tendencia a la que se ven obligados los restaurantes en la actualidad.

Por otro lado, una de las tendencias más novedosa surgida en Europa como respuesta del concepto de *fast food* es la *slow food*, que se dirige a gente que busca sitios para comer tranquilamente y bien donde se rescaten ingredientes de la región. A partir de este concepto surge la cocina exótica, elaborada a base de productos orgánicos y la cocina de autor, que son recetas creadas y desarrolladas por el chef del lugar.

Otra tendencia es romper con lo tradicional, como en el caso de los vinos, ya que el vino blanco o tinto puede acompañar a cualquier tipo de platillo dependiendo del gusto del cliente, así como la venta por copeo más que por botella (Guzmán, 2002).



Por otro lado, en Inglaterra ha surgido una novedosa tendencia conocida como “gastronomía molecular” que consiste en mezclar sabores extravagantes mediante métodos científicos, haciendo una combinación con los llamados pubs gastronómicos (que son considerados un emblema del cambio que se produce actualmente en Gran Bretaña) y la comida asiática. Un ejemplo que describe a esta tendencia son los langostinos horneados con consomé de té de hinojo y caramelo de aceite de oliva, donde se puede observar que se busca transformar la cocina en un laboratorio como en el caso de la cocina del restaurante “Fat Duck” ubicado en el oeste de Londres, donde se puede encontrar un batidor de huevos como un tanque de nitrógeno líquido, para así convertir alimentos sólidos en líquidos o espumosos.

Tim Zagat (2004) creador de guías que clasifican los restaurantes de varias ciudades del mundo considera que “...Nueva York sigue siendo la mejor ciudad para comer” (párr. 16), aunque ha sido comparada con otras ciudades importantes con nuevas tendencias, sigue teniendo los mejores restaurantes a nivel mundial con una gran diversidad gastronómica donde se puede apreciar mejor la influencia de las nuevas tendencias de la industria restaurantera.

2.2 Factores claves para la operación de un restaurante

Para poder saber de qué forma va a operar un restaurante se debe tener conocimiento de las clasificaciones más usadas por los restaurantes debido al gran número de variables dentro de cada uno, por esta razón Dittmer (2002) menciona que los términos más aceptados son los que describen las características del tipo de operación y al igual son los que la mayoría de las personas utilizan para identificar a cada uno:



- a) Comida rápida
- b) Servicio a la mesa
- c) Étnicos: (cultura en particular como la italiana, francesa, mexicana, china, etc.)
- d) Especialidades: (mariscos, pollos, cortes, vegetarianos, etc.)
- e) Fine dining (alta calidad en alimentos)
- f) Restaurantes de menú limitado
- g) Cadena de restaurantes
- h) Restaurantes temáticos (Rain Forest, Hard Rock)
- i) Tops: (situados en lo alto de los edificios con una vista espectacular)
- j) Restaurantes familiares
- k) Cafeterías
- l) Buffet
- m) Banquetes
- n) Servicio de alimentos institucionales
- o) Servicio de alimentos en industrias y negocios
- p) Servicio de alimentos en aerolíneas
- q) Servicio de alimentos en clubes
- r) Stands de comida
- s) Restaurantes de vecindario (ubicados cerca de oficinas o universidades para ofrecer servicio a personas que viven o trabajan cerca)
- t) Servicio en el automóvil (drive through)
- u) Servicio para llevar



La clasificación anterior obedece a un sistema de ordenamiento a través del tipo de servicio que se oferta. En contraparte, Siguaw y Enz (1999) efectuaron un estudio en Estados Unidos para identificar cuáles eran las mejores prácticas realizadas dentro del área de restaurantes. El estudio arrojó tres grupos de restaurantes:

- El primero se enfocaba en ofrecer alta calidad en productos
- El segundo grupo se basaba en los elementos de concepto de restaurante y su diseño.
- El tercero, en el control de costos y generación de ingresos adicionales.

Considerando este tipo de clasificación los restaurantes deben tener la habilidad de responder a los cambios de las necesidades de su mercado conservando una operación rentable.

Un elemento constante en el análisis de restaurantes es el estudio de las fallas o errores en el servicio, las cuales son inevitables y generalmente provocan la insatisfacción del cliente e incluso pueden llevar a la pérdida del mismo. Por lo que es importante analizar todos los elementos involucrados en la entrega del producto y del servicio para evitar errores en lo posible (Cheng & Hoffman, 1998).

Algunos estudios realizados en Estados Unidos muestran que la posibilidad de que un restaurante fracase es muy elevada. Empezar un restaurante representa un alto riesgo ya que necesita de una buena inversión que no se recuperará de forma inmediata sino que se calcula que los resultados esperados se tendrán aproximadamente en un promedio de 3 años (Lundberg & Cheng, 1993).

Las cadenas de restaurantes reducen el riesgo de la apertura de nuevos restaurantes empleando a personas de confianza y con experiencia de establecimientos existentes en la cadena. Por otro lado los restaurantes administrados por miembros de la familia pueden



reducir este riesgo trabajando a un menor costo, aún así no hay seguridad que el restaurante alcance el éxito deseado.

El registro y análisis de fallas en el servicio puede ser una herramienta administrativa muy importante para evitar los problemas que puede generar cualquier falla o error en el servicio y producto, ya que identificar dichos problemas, permite minimizar la repetición de futuras fallas en los acontecimientos ajustando operaciones o procedimientos empleados en el restaurante.

Dentro de los estudios realizados por Cheng y Hoffman (1998) se aplicó una técnica de incidentes críticos (Critical Incident Technique) donde se colecta una breve descripción de la falla y el grado o la magnitud que representa para el cliente, el tiempo ocurrido, que tanto afectó su preferencia por el restaurante, entre otros. Ellos describen el incidente crítico (Critical Incident) como un evento que puede ser descrito en detalle y que se desvía significativamente, de forma positiva o negativa, de las expectativas del cliente o lo que se considera normal en el encuentro de servicio. Como resultado de la investigación se clasificaron los resultados en tres tipos de fallas frecuentes:

1. Fallas en la entrega del servicio. Ocurren principalmente durante el servicio y pueden ser defectos del producto, servicio lento o no disponible, problemas físicos, políticas de la empresa como no aceptar ciertas tarjetas de crédito y productos no disponibles.
2. Requerimientos implícitos y explícitos de consumidores. Ocurren cuando los empleados no son capaces de satisfacer las necesidades del cliente debido a una falla en la operación o inhabilidad del empleado. Por ejemplo órdenes no preparadas y problemas con asignación de mesas.



3. Errores en las acciones de los empleados. Esto se refiere a un comportamiento inapropiado por parte de los empleados como entregar un platillo equivocado, equivocación al hacer la orden o cargos incorrectos a la cuenta de la persona.

Dentro de este análisis se observó que cualquier restaurante presenta reacciones similares a fallas similares sin importar características demográficas o especialidad del restaurante. Por lo tanto Cheng y Hoffman (1998) concluyeron en dichos estudios que los tipos de fallas más significativas y frecuentes en los restaurantes son aquellas relacionadas con la entrega del servicio dentro de los cuales los problemas físicos o de instalación (Facility Problems) como la limpieza son los que más son recordados por las personas y asociados con las tasas más bajas de retención de clientes, al igual que la falta de alimentos en el almacén para preparar algunos platillos. Los clientes tienden a recordar más las fallas en la entrega de servicio que los otros dos tipos de fallas. Los errores más comunes son los que involucran defectos en el producto como objetos ajenos al platillo o una mala preparación y los menores son las fallas que envuelven a los requerimientos implícitos y explícitos de los consumidores.

Sin embargo, es recomendable que los administradores recolecten los incidentes críticos de sus propios restaurantes y así puedan descubrir cuáles son los problemas más serios y los más comunes a enfrentar.

El factor más importante a tomar en cuenta para el análisis de las fallas en el servicio es la percepción real del cliente en el encuentro de servicio. Es importante saber que los clientes dan un grado de importancia diferente a cada falla, por lo que es indispensable clasificar las quejas del cliente. Todas deben ser tomadas en cuenta para ser monitoreadas y desarrollar criterios en base a las experiencias y expectativas de los consumidores y así poder



ofrecer un mejor paquete de servicios. El paquete de servicios según Fitzsimmons y Fitzsimmons (2001) incluye las siguientes características:

1. Facilidad de soporte: se refiere a todo los recursos físicos adecuados para poder ofrecer el servicio, por ejemplo el establecimiento del restaurante.
2. Facilidad de bienes: es lo que el cliente compra en sí, el platillo o alimentos.
3. Servicios explícitos: se entienden como los beneficios esenciales de un servicio, mobiliario cómodo de un establecimiento.
4. Servicios implícitos: son aquéllos beneficios extras que el cliente percibe como el recibir una cortesía o descuento por ser un cliente distinguido del lugar.

La reacción del empleado ante una queja es importante ya que al enfrentarse con un cliente disgustado debe aprender a manejar situaciones para mantener una relación positiva entre el cliente y el negocio. Por lo que se deben crear programas de entrenamiento para enseñar a los empleados a resolver cualquier tipo de incidente y así poder lidiar con clientes disgustados.

2.2.1 Aspectos de marketing involucrados en el éxito de restaurantes

El Consultor Miguel Ángel De Alzáa (2004) menciona que no basta con tener buena comida, buen servicio y buenos precios por lo que es importante llevar a cabo estrategias para atraer nuevos clientes, hacer que consuman más y así lograr su lealtad hacia el restaurante.

Para que un restaurante logre una ventaja competitiva se deben analizar ciertas bases tales como variedad, especialidad, rapidez, ambiente, servicio, precios, conveniencia y de esta forma lograr la diferenciación entre sus competidores.



Existen varios nichos de mercado entre ellos jóvenes, familias y personas de negocios, por lo que tienen diferentes necesidades y no se les puede ofrecer lo mismo por lo que es importante saber cual va a ser el segmento al que se dirige, saber que ofrecerles y así lograr posicionarse en el segmento.

De Alzáa también comenta que la publicidad es un componente importante dentro de los aspectos de marketing involucrados en el éxito del negocio. Esta publicidad es básica para poder atraer la atención del mercado al que nos dirigimos, despertar el interés, estimular el deseo y alentar al cliente a que vaya al restaurante. Por lo que es importante que la publicidad tenga encabezados poderosos, mensajes con beneficios y que la invitación sea lo más específica posible para que los clientes capten el mensaje que se les quiere dar.

Como se menciona anteriormente, el marketing busca lograr que los clientes sean atraídos, consuman y vuelvan a utilizar el servicio. De Alzáa identifica estos pasos como: de atracción (llamar la atención de nuevos clientes), conversión (que los clientes consuman más) y repetición (que los clientes vuelvan).

Kothler, Bowen y Makens (1997) definen como mercadotecnia en la industria de la hospitalidad como “un proceso social y administrativo por medio del cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y valores con otros” (p.8).

También consideran que la mercadotecnia ha tenido un papel muy importante dentro de la industria con el paso del tiempo. Como se mencionaba anteriormente, la competencia se vuelve cada vez más intensa por lo que las empresas deben concentrarse en la satisfacción de sus clientes.



La mercadotecnia no implica sólo satisfacer los deseos del cliente (mercadotecnia externa) sino la de los empleados que se encargan de atenderlos (mercadotecnia interna).

Para poder lograr una buena planificación estratégica para atraer al mercado se debe mantener una concordancia entre objetivos, habilidades y recursos de la organización.

Además, actualmente es de gran importancia la promoción y difusión de los restaurantes vía Internet, ya que cada vez es mayor el número de personas que navegan en la red, como es el caso de México y Latinoamérica que ocupan el cuarto lugar en el mundo con más de 12 millones de usuarios. Uno de los mejores ejemplos para que los restaurantes se den a conocer es la página web de restaurantes de México, que proporciona información de la industria restaurantera y de la cultura gastronómica en un ámbito tanto nacional como internacional.

Según Dittmer (2002) los dueños y gerentes tienen que enfocarse en cinco aspectos importantes para la toma de decisiones en las operaciones que se llevan a cabo en el servicio de alimentos:

1. Elementos del menú: La selección de los elementos del menú puede variar dependiendo del tipo de negocio, de la persona que lo planea, y de dos aspectos básicos para la creación de este: conocer el mercado al que se va a dirigir (clientes), que consiste en conocer sus gustos y preferencias y las tendencias de dichos mercados mediante encuestas, buzón de comentarios y análisis de registros de negocios, y por otro lado conocer el negocio y su operación, ya que esto permite decidir cual menú será el adecuado tomando en cuenta el tipo de cocina (especialidad, étnica, fusión, entre otras), equipo, personal, estándares de calidad y finalmente el presupuesto. Tomando en cuenta los puntos anteriores se podrá decidir si el menú será extenso o limitado.



2. Calidad de alimentos: Se enfoca en el grado de excelencia de la línea de productos que ofrece el restaurante, y se determina a partir de tres elementos esenciales: la calidad de los ingredientes usados, las habilidades del personal de cocina, y por último el tiempo y el esfuerzo dedicado a la preparación de dichos elementos.

3. Precios del menú: Los precios van de acuerdo al tipo de restaurante. Otras razones van enfocadas en base a los costos de operación, el número de clientes que se requiere para ser rentables y la imagen que se quiere proyectar del establecimientos. Una estrategia muy utilizada para decidir los precios del menú es mantener un equilibrio dentro de los costos de los platillos del restaurante con la ayuda de la elaboración de recetas estandarizadas que son fórmulas para producir un platillo que especifica ingredientes, la cantidad requerida por ingrediente, procedimiento de preparación, tamaño de porción y la información necesaria para prepara la receta.

4. Servicio: Una forma de diferenciar un restaurante de otro es la forma en que el servicio va a ser proporcionado, los diferentes tipos de servicio son: servicio a la mesa, servicio en un espacio determinado donde se encuentran varios establecimientos como por ejemplo en centros comerciales o aeropuertos (counter service), servicio a cuartos, autoservicio (buffets) y por último servicio de entrega o para llevar.

5. Ambiente: El ambiente es un factor clave para el impacto estético o emocional del cliente, esto se logra con algunos elementos como: mobiliario, iluminación, sonido, decoración, temas, distribución de las mesas, apariencias y actitudes de los empleados y todo lo relacionado con el ambiente del restaurante. Este factor debe ser planeado cuidadosamente para alcanzar el objetivo deseado. Todos los elementos mencionados van a variar de un restaurante a otro debido al enfoque que se haya escogido.



Estos puntos son clave para poder arrancar un restaurante, posteriormente, una vez que el negocio ha abierto, se debe hacer un análisis de él mediante el estudio de los ingresos y del comportamiento de la demanda que se está teniendo.

2.3 Administración de ingresos

El objetivo más importante de cualquier negocio para ser una empresa de éxito es la rentabilidad, es decir: la medida del rendimiento o ganancia que en un determinado periodo de tiempo producen los capitales utilizados en el mismo (Sánchez, 2002).

En el caso de la industria hotelera y restaurantera, la forma de poder evaluar dicha rentabilidad es por medio del Revenue Management (Administración de Ingresos) o Yield Management (Administración del Rendimiento). Estos enfoques se basan en el estudio de los ingresos recibidos en función de las unidades de inventario disponibles en el periodo de análisis.

Revenue Management (RM) o Administración de Ingresos es un concepto que surgió en la industria aérea hace 25 años y posteriormente se fue estableciendo en la industria hotelera, donde se ha utilizado desde hace 15 años con gran éxito y recientemente abarca una variedad de industrias como la de cruceros, restaurantes, golf, cuidado de la salud, venta de boletos (ticketing), entre otras (Kimes, 2003).

El consultor Robert Gross (1997) asegura que el Revenue Management se puede aplicar a casi todos los negocios existentes pero su aplicación varía desde adoptar una actitud sencilla sobre el RM hasta usar herramientas algorítmicas más complejas en grandes empresas



donde también se necesita la ayuda de herramientas tecnológicas más elaboradas, por lo que la aplicación de este concepto requiere de analizar la empresa y entender cuál es el proceso más conveniente para ella.

A partir de la época de los ochentas el RM se convirtió en una herramienta muy importante para el éxito de un negocio, y con el paso del tiempo se ha vuelto una disciplina aceptada y adaptada a los negocios anteriormente mencionados con la finalidad de incrementar sus ingresos y su rentabilidad (Revenue Management Systems, Inc., 2004).

En esta época la mayoría de las cadenas hoteleras más importantes de Estados Unidos empezaron a utilizar sistemas de administración que fueron la base para el Revenue Management actual.

Como se mencionó anteriormente, las técnicas apropiadas de RM dependen de la industria a la que se enfoquen. Sin embargo, hay dos factores importantes que se deben tomar en cuenta sin importar la industria a la que se dirijan: la duración del servicio (Duration Management) que se refiere al periodo que dura el servicio desde la llegada del cliente hasta su partida, y la administración de precios (pricing) que determina la mejor forma de establecer los precios del menú en base al mercado al que va dirigido.

De acuerdo a los estudios realizados por el departamento de Administración de Hoteles y Restaurantes de la Universidad de Cornell, New York (Kimes,2003) , las industrias de servicios que tienen los requisitos necesarios para aplicar un sistema de Revenue Management son clasificadas en base al control de precios y duración del servicio en cuatro tipos de industrias reflejados en la Figura 1. En el primer cuadrante se encuentran industrias como cines, centros de convenciones y estadios, los cuales ofrecen precios limitados pero tienen gran control sobre la duración de su uso. En el segundo cuadrante se localizan industrias

como hoteles, líneas aéreas, renta de automóviles y cruceros. Donde ofrecen variedad de precios y así mismo pueden controlar su duración. El tercer cuadrante tiene industrias tales como restaurantes y campos de golf que ofrecen una cantidad limitada de precios y poco control sobre la duración del servicio. Finalmente, el cuarto cuadrante está formado por industrias de cuidado de la salud que ofrecen muchos precios pero con poco control sobre su duración del servicio.

Precio

D u r a c i ó n	Cuadrante 1	Cuadrante 2
	Cines Estadios Centros de Convenciones	Hoteles Líneas Aéreas Renta de Autos Cruceros
	Cuadrante 3	Cuadrante 4
	Restaurantes Campos de Golf	Centros de Salud Hospitales

Figura 1. Posicionamiento típico de la Administración del tiempo y precios para la selección de las industrias de servicio. De “Revenue Management: A Retrospective”, Sheryl E. Kimes, Cornell University, 2003 , p. 2.

2.3.1 Administración de ingresos de restaurantes.

En años recientes se ha aplicado este enfoque hacia la industria restaurantera y se le ha reconocido con el nombre de Restaurant Revenue Management o RRM (Administración de ingresos de restaurantes). El RRM tiene como finalidad maximizar los ingresos por asiento disponible en el restaurante, a través de la manipulación del precio y duración del servicio.

Por esta razón Kimes (1999) define el RMM como: “...vender el asiento correcto al cliente correcto con el precio correcto en el tiempo adecuado” (p.17).

Kimes (2004) afirma que los restaurantes también pueden aplicar estrategias de RM debido a que manejan las siguientes características: capacidad relativamente fija, inventario perecedero, inventario de demanda, demanda variable de tiempo, estructura de costos y clientes segmentables.

1. Capacidad relativamente fija. Se puede medir por el número de asientos, tamaño de la cocina, platillos del menú o miembros del staff. Llenar asientos y rotar mesas lo más rápido se ve limitado por el tamaño de la cocina o el número de personas que trabajan en el lugar. Algunos restaurantes pueden tener la flexibilidad para poner mesas adicionales para ajustar su demanda.

2. Inventario perecedero. Es el tiempo en el que un asiento o mesa está disponible. Si no se ocupa se vuelve perecedero. Se considera la base para utilizar el Revenue Per Available Seat Hour (RevPASH) y sacar utilidad por asientos disponibles.

3. Inventario de demanda. Se puede inventariar tomando reservaciones o creando colas de espera. Al usar RRM se pueden emplear reservaciones para crear este inventario. Las reservaciones son valiosas porque permiten vender y controlar el inventario de consumo por adelantado ya que se pueden aceptar o rechazar reservaciones dependiendo de los periodos de demanda.

4. Demanda variable de tiempo. La demanda consiste en los clientes que hacen reservaciones y los walk-in (los que llegan sin reservación). Los restauranteros pueden pronosticar la demanda del cliente y manejar los ingresos generados por esa demanda.



La demanda del restaurante tiene dos componentes: temporada de la demanda y duración de la demanda que significa que tanto dura el servicio. La demanda varía dependiendo la época del año, día de la semana o parte del día. Debido a que los restaurantes llegan a tener alta demanda en fines de semana, verano u horarios de comida principalmente.

Se debe pronosticar la demanda relacionada con el tiempo para hacer una fijación de precios adecuada y tomar decisiones para la distribución de mesas, Es importante llevar cuentas del tiempo que dura una mesa una vez que el cliente llega y se sienta con la finalidad de pronosticar dichos tiempos para futuras llegadas. Diferencia entre hotel y restaurante: En el restaurante el tiempo que un cliente se queda en la mesa es impredecible y no genera ventas extras al restaurante mientras que en un hotel si el cliente decide quedarse mas tiempo, tiene que pagar el tiempo extra que decida quedarse.

Al predecir la duración de la comida, se pueden hacer mejores decisiones de reservación y hacer una mejor estimación de tiempo de espera para clientes walk-in.

5. Estructura de costos apropiada. Los restaurantes tiene una estructura de costos que generan costos fijos relativamente altos y costos variables bajos por lo tanto, los restaurantes deben generar ingresos suficientes de cada venta para cubrir costos variables y contrarrestar algunos costos fijos. Los costos variables bajos permiten cierta flexibilidad en precios y da la opción reducir precios durante demandas bajas.

6. Clientes segmentables. Hay clientes sensibles al precio y clientes que no lo son. Estudiantes, familias con niños pequeños o gente con ingresos fijos pueden cambiar su



perspectiva sobre el restaurante por algún tipo de descuento, por otro lado, hay clientes que ofrecen pagar extra por una mesa deseada en un tiempo deseado.

Lo importante es identificar estos dos segmentos, poder diferenciarlos y conocer sus necesidades para así poder diseñar y poner precio a los servicios que se van a ofrecer.

En los siguientes apartados se dan a conocer los elementos que sustentan el RRM.

2.3.2 Manejando la demanda: Claves estratégicas

Kimes (2004) comenta que una estrategia de RRM eficaz se debe a un efectivo control de la demanda del cliente. Las claves para alcanzar el éxito deseado son: la administración del tiempo y los precios basados en la demanda.

2.3.2.1 Administración del tiempo

Para lograr mejores oportunidades de RM los restaurantes deben incrementar su control sobre la duración de tiempo en que las personas ocupan el asiento, Kimes considera que la Administración del tiempo ayuda a tener mayor control sobre la operación que tiene más fallas dentro del proceso de servicio, es decir la duración del cliente en la mesa.

A continuación se mencionarán los métodos más utilizados para reducir el tiempo entre comidas, la incertidumbre de la llegada y de la duración (Kimes, 2004).

Extensión de tiempo es el número de minutos u horas que se ocupa una mesa y todo lo relativo a la entrega del servicio. Se debe saber cuanto tiempo acostumbra un cliente ocupar la mesa en un periodo determinado por lo que se recomienda mantener un registro sobre la



duración del cliente en dicho periodo, para determinar un promedio de la duración de tiempo y así vender un tiempo de duración específico.

Una desviación estándar alta (variación de las comidas) dificulta el hacer la duración más consistente sin embargo, es indispensable tener una estimación sobre llegadas para poder aprovechar al máximo el inventario disponible del negocio.

1. Incertidumbre de la llegada. Se puede reducir mediante reservaciones y políticas de llegada como walk-in y mediante el desarrollo e implementación de una mezcla óptima de mesas o table mix, es decir, proveer un conjunto de mesas que se aproxima al número de comensales por mesa que demandan el servicio y que busca ajustar la mesa adecuada para el número de comensales apropiado con la finalidad de minimizar el tiempo de espera del cliente; se puede requerir de un cambio, aumento o rotación de empleados para poder llevar a cabo esta estrategia. La mejor forma de determinar el table mix es determinando primero el promedio de comensales por mesa que llegan con la finalidad de entender tiempos y volúmenes de las llegadas. Los datos se pueden obtener mediante los Puntos de Venta (POS) y observaciones. Un factor importante a considerar es que el table mix dependerá de la demanda o la temporada.

Las políticas de reservación dependerán del tipo de restaurante ya que algunos administradores no las utilizan, sin embargo es una forma de llevar cierto control sobre las llegadas para una mejor administración de la capacidad. Aunque las reservaciones son impredecibles debido a que los clientes pueden llegar tarde o no llegar, se pueden utilizar algunos métodos para reducir los no Shows (reservaciones que no se respetan), como el overbooking (sobre reservación de mesas) que es utilizado de forma interna o



los depósitos, garantías y reconfirmación de reservaciones que se utilizan de forma externa.

Al igual es necesario tener un control de los late shows (reservaciones que llegan después de la hora programada) estableciendo un tiempo máximo de espera para ocupar la reservación. Otro tipo de cliente más difícil de manejar son los short shows (reservaciones con corta duración de servicio) ya que estos de manera repentina después de ordenar bebidas o quedarse por menos tiempo del previsto pueden perjudicar el restaurante y aunque teóricamente se puede aplicar un cargo extra por persona por estadía corta puede no ser bien visto por el cliente.

Para poder tener una mejor administración de las llegadas, se debe contar con el personal adecuado. El elemento esencial en este caso es la hostess ya que para aplicar mejor el RRM debe saber acomodar a las personas para poder lograr un mejor rendimiento. Un tiempo de espera razonable es esencial para la satisfacción del cliente, por lo que se debe capacitar para que sepa como manejar tiempos de espera y lograr una mejor coordinación el resto del personal.

2. Incertidumbre de la duración. Reducir tiempos puede generar ingresos considerables durante los periodos de alta demanda. Para administrar la duración de la comida de la mejor forma se debe tomar en cuenta el diseño de menú (rediseñar o establecer el menú de acuerdo a la preparación y tiempo de consumo de cada platillo), el diseño de la entrega del servicio (observar procedimientos empleados por el personal que tiene contacto directo con el cliente y algunas áreas específicas que puedan mejorar para ofrecer una mejor experiencia de servicio al cliente. Esta experiencia se divide en tres partes: el primer proceso comienza desde que el cliente se sienta hasta que se



entrega el primer platillo; el segundo proceso empieza cuando el primer platillo se entrega y concluye cuando se pide la cuenta y el último proceso incluye el tiempo desde que se pide la cuenta hasta que el cliente se va. Por lo tanto, el primer y el tercer proceso son los que se pueden manejar mejor sin que el cliente se sienta apresurado, mediante el manejo de tiempos en saludo recibimiento del cliente o entrega de su cuenta, programación del personal (elemento importante para controlar la duración seleccionando los niveles de staff apropiados) y herramientas de comunicación para tener una buena conexión entre la preparación de la comida y su entrega mediante una mejor coordinación entre cocina y meseros para poder mejorar el servicio. También se puede mejorar la comunicación mediante el uso de la tecnología.

Reducir la cantidad de tiempo entre clientes aumenta la capacidad del negocio y como consecuencia sus ingresos.

2.3.2.2 Fijación de precios y análisis de menú

La selección del menú y la forma de presentación para conquistar a su mercado es un punto crítico ya que es una de las primeras impresiones que recibe el cliente a la hora de llegar a un restaurante. El menú es lo que determinará en mayor medida el mercado al que un restaurante está dirigido (“Nueva Enciclopedia”, 1995).

Mifli (2000) menciona que “los menús son más que una herramienta de comunicación y ventas ya que también pueden ser estudiados para incrementar las utilidades de un restaurante” (párr. 2). Una vez que el menú es desarrollado se debe revisar periódicamente para asegurar que esté logrando los resultados deseados.



Tanto el menú como su planeación son la base en la industria restaurantera, ya que las personas van a un restaurante para vivir una experiencia diferente donde el menú es una de las partes más importantes dentro de todo el servicio.

Lundberg y Walter (1993) mencionan que algunos de los puntos que se deben tomar en cuenta a la hora de planear un menú son: necesidades y deseos de los clientes, conocimientos de las personas encargadas de cocina, distribución del equipo, consistencia y disponibilidad de los ingredientes del menú, precios y estrategia de precios, valor nutricional, teoría de contribución, exactitud en el menú, tipo de menú, análisis del menú, diseño y distribución del menú, recetas estandarizadas y porcentajes de costo de producción de los platillos.

Por esta razón, Kimes (2004) considera que la segunda clave para la aplicación del RRM consiste en la fijación de precios del menú de acuerdo a las características de demanda del cliente (horas pico y horas bajas, así como de las experiencias obtenidas durante el servicio). Al fijar precios se debe tratar de ser equitativos y que los clientes no lo tomen solo como una ventaja para el restaurante, por ejemplo, se pueden ajustar menús para ofrecer descuentos mediante el uso de la ingeniería del menú.

Es importante poder ofrecer múltiples precios para una variedad de segmentos de mercado de forma adecuada sin que afecten el concepto que los clientes tengan del restaurante.

Se pueden ofrecer varios tipos de precios dependiendo del día de la semana o de una parte específica del día. Existen tres métodos para poder fijar precios:

- Precios basados en el costo de los ingredientes del platillo que consiste en multiplicar dicho costo por una constante (usualmente 3) para mantener cierto porcentaje de costo de alimentos (usualmente se maneja el 30%).



- Precios basados en la demanda. Una parte importante de esta estrategia es la sensibilidad que tienen los clientes al precio, por lo que es importante observar sus respuestas a los cambios en precios. Una manera de utilizar esta estrategia es fijar precios altos durante periodos altos de demanda y precios bajos durante demanda baja.
- Precios basados en la competencia que consisten en establecer precios de acuerdo a la competencia tomando en cuenta que la calidad de los platillos pueden variar entre un restaurante y otro, por lo que los precios podrían ser un poco diferentes. Además se debe de tener la certeza de que la competencia ha fijado sus precios correctamente sino el uso de esta estrategia podría ser mal empleado.

El método más utilizado para fijación de precios es en base a la demanda, sin embargo, los clientes pueden percibir este método como injusto por lo que se deben usar precios de referencia para poder tener satisfacción adecuada tanto de la empresa como del cliente.

La Ingeniería del Menú o *Menu Engineering* creada por Michael Kasavana y Donald J. Smith (1982) es una herramienta comúnmente utilizada en la aplicación de precios del menú mediante la cual se examinan las ventas realizadas de los platillos del menú, el precio de venta y el costo de producción para decisiones futuras. Por lo que se enfoca principalmente en la rentabilidad que se produce dentro de las ventas realizadas y no sólo en los costos de producción.

El margen de contribución (precio de venta menos costo de producción) es la clave para llevar a cabo el análisis de la ingeniería del menú. Tanto el margen de contribución como el número de unidades vendidas de cada menú (popularidad) son calculadas y plasmadas en

una gráfica que define cuáles son los platillos con más popularidad y los más rentables y así poder tomar decisiones en base a sus resultados.

Los platillos se pueden dividir en 4 categorías: estrellas, vacas lecheras, signos de interrogación y perros, como lo muestra la figura 2.

Margen de contribución

P o p u l a r i d a d	Alta demanda Alto margen Estrellas	Alta demanda Bajo margen Vacas lecheras
	Baja popularidad Alto margen Signos de Interrogación	Baja popularidad Bajo margen Perros

Figura 2. Ingeniería del Menú. De “Menu Engineering: A Practical Guide to Menu Analysis”, Kasavana, M. Michigan State University. p.38.

De acuerdo al recuadro anterior se puede observar que los platillos estrella son los que deben tener el mejor lugar en la carta, al platillo clasificado como vaca lechera se le debe poner atención aumentando el precio o reduciendo porciones, el platillo de signo de interrogación es un platillo que puede volverse estrella si se reduce su precio para aumentar la demanda o utilizando algún tipo de técnica de venta para lograr mayor popularidad y



finalmente los platillos dentro de la categoría de perro son los que venden poco y tienen poco margen por lo que una de las soluciones podría ser quitarlo de la carta.

Por lo tanto, la promoción, reposicionamiento, retención y eliminación de platillos son algunos pasos para un análisis de menú simple que se pueden aplicar dentro de la ingeniería del menú, aunque también se tienen otras alternativas más complejas como cambiar los precios, disminuir costos, modificar recetas, entre otros (Mifli, 2000).

2.3.3 RevPAS

La herramienta principal del RRM es el RevPAS, (Revenue Per Available Seat), el cual es considerado como el análisis de información más completo que se puede obtener en un restaurante, debido a que abarca los datos obtenidos del cheque promedio de consumo y de la ocupación registrada en un tiempo determinado (hora, cuarto de hora, parte del día, día, mes, entre otros). Estos dos elementos, cheque promedio y ocupación registrada son utilizados para medir el flujo de ingresos, es decir, la tarifa a la cual se está generando una utilidad. En el caso de la industria restaurantera, la ocupación registrada surge de los asientos disponibles con los que cuenta el negocio (Kimes, 1999).

Con el RevPAS se pueden analizar operaciones y menús para mejorar las estadísticas obtenidas por esta herramienta para medir el desempeño del restaurante.

Otras opciones empleadas por los restauranteros para analizar la rentabilidad de su negocio son el cheque promedio y los costos de mano de obra y alimentos, sin embargo no dan una información tan completa como la obtenida mediante el RevPAS. El cheque promedio puede servir como un indicador de prácticas no adecuadas cuando hay una demanda alta. Por



ejemplo cuando hay personas que se quedan a platicar al terminar la comida mientras que otros esperan mesa. Esto puede ocasionar que al hacer que la estadía del cliente se prolongue se pueden perder la entrada de otras mesas y esto dé como resultado un volumen de ventas menor aunque se genere un cheque promedio alto.

Aunque los márgenes de costos de operación se mantengan bajos, el negocio puede seguir sin tener una buena rentabilidad. Contar con la ocupación de asientos como medida de éxito no es la mejor opción ya que un alto uso no significa necesariamente altos ingresos ya que un restaurante puede estar al 100% de su capacidad y vender a precios bajos o tener un cheque promedio bajo que no generen una mejor rentabilidad. Por consiguiente, enfocarse sólo en una de estas dos opciones no es la mejor opción para medir la rentabilidad de un negocio.

El RevPAS además de incluir la capacidad y cheque promedio indica la tarifa a la cual el ingreso es generado.

Kimes (1999) afirma que el RevPAS permite desarrollar estrategias de RRM que se adecuen a cada restaurante para manejar periodos de alta y baja ocupación (demanda). En conclusión, las claves fundamentales para llevar a cabo la administración de ingresos en un restaurante son: precios y duración del servicio.

En ocasiones es difícil determinar cuáles pueden ser los factores de éxito de un restaurante cuando se tiene en mente el cheque promedio y ocupación de asientos en el restaurante. Los datos así analizados pueden ser engañosos, pues en ocasiones se puede observar que en un restaurante el cheque promedio es alto y que tanto la ocupación como rotación de asientos es alto; sin embargo estos aspectos no se reflejan en el rendimiento positivo de la operación restaurantera. La reflexión en este sentido es que se deben unir a la evaluación exitosa de una operación restaurantera, otros criterios fundamentales de



rentabilidad como lo es el control de costo y gastos. En cuanto al precio, también se cuenta con diversos elementos para discutir, por ejemplo se puede dar el caso de tener cheques promedio altos, pero con venta de platillos con una contribución marginal pequeña. En este sentido, y tratando de ir uniendo factores de éxito en un restaurante, se pueden ir citando los siguientes: cheque promedio, rotación y ocupación de asientos, fijación de precios, control de costos y gastos.

Cuando se analiza el RevPAS se debe considerar que aún cuando el porcentaje de ocupación de un restaurante es mayor que el cheque promedio, el RevPAS seguirá siendo el mismo debido a que éste proporciona el promedio por el cual se está generando una ganancia. En este ejemplo se maneja el RevPAS por hora conocido como RevPASH (Véase Tabla 1).

Tabla 1
Ejemplo de Análisis de RevPAS

Restaurante	% ocupación	Cheque promedio	RevPAS
1	40%	\$ 60.00	\$ 24.00
2	60%	\$ 40.00	\$ 24.00
3	80%	\$ 30.00	\$ 24.00

Aún cuando el porcentaje de ocupación de un restaurante es mayor que el cheque promedio el RevPAS seguirá siendo el mismo debido a que éste proporciona el promedio al cual se está generando una ganancia. Por lo tanto, si el número de rotación de mesas que hay se aumenta y se disminuye el tiempo de duración del servicio, el RevPAS aumentará.

Algunas formas de lograrlo es mediante la capacitación del personal para un servicio más organizado y eficaz o cambiando el proceso de servicio reduciendo tiempos, entre otros. Algunas soluciones pueden requerir mayor inversión.



La fórmula utilizada para la medición del RevPAS es:

$$\text{RevPAS} = \frac{\text{Ingresos de un periodo deseado}}{\text{Número de asientos disponibles}}$$

Tabla 2
Ejemplo de la fórmula de RevPAS

Restaurante 1		Restaurante 2	
Asientos disponibles	150	Asientos disponibles	100
asientos ocupados	100	asientos ocupados	80
Cheque promedio	90	Cheque promedio	100
ingresos x hr	\$ 9,000.00	ingresos x hr	\$ 8,000.00
RevPASH	\$ 60.00	RevPASH	\$ 80.00

Como se observa en la Tabla 2, los ingresos por hora se obtienen de la multiplicación de los asientos ocupados por el cheque promedio y en base a este resultado se obtiene el RevPAS dividiendo el número de ingresos del periodo deseado, en este caso por hora, entre el número de asientos disponibles del restaurante.

2.3.4 Pasos del Restaurant Revenue Management.

La aplicación del RRM requiere de algunos pasos fundamentales:

1. Se debe establecer una base de datos que colecte la información detallada de patrones de llegada, duración de los consumos, RevPAS y preferencias del cliente.

Algunas se pueden obtener de los sistemas de Puntos de Venta (Points of Sales) o por medio de observaciones metódicas. Los datos deben ser analizados para calcular media y desviación estándar de los tiempos de comida y patrones de RevPAS. Los patrones de recolección de datos son diarios o por hora.

2. Entender los drivers, es decir, analizar los factores que afectan la duración del servicio y el RevPAS mediante análisis del proceso de servicio, service blueprints y diagramas causa-efecto de Ishikawa.

Los diagramas de causa- efecto creados por Ishikawa también son conocidos como diagramas bonete pescado debido a su forma de esqueleto de pescado y permiten identificar, examinar y graficar todas las causas posibles que se relacionen a un problema para descubrir el por qué de esas causas. El problema se ubica en la cabeza y de ahí surgen todas las causas posibles que están representadas en las espinas (Fitzsimmons y Fitzsimmons, 2001). A continuación se pone un ejemplo de la forma del diagrama de Ishikawa:

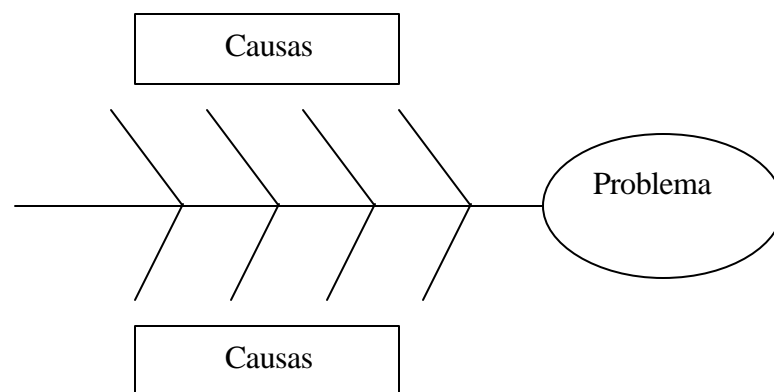


Figura 3. Diagrama de Ishikawa. De “Ishikawa Diagram”, Quality Library.

Fitzsimmons y Fitzsimmons (2001) también define al service blueprint como “un diagrama de proceso de servicio que muestra actividades, flujos, fallas, tiempos de espera del cliente y su línea de visibilidad” (p.133). Como línea de visibilidad se entiende la separación de las actividades entre el *front office* (que son todos los servicios tangibles que percibe el cliente) y el *back office* (que es todo lo que está fuera de la vista del cliente pero que forma parte de ese servicio). Este diagrama ayuda a los administradores de empresas a identificar las fallas



potenciales, para así diseñar procedimientos a prueba de errores para los empleados y así poder realizar una entrega de servicio de calidad.

3. Desarrollar recomendaciones detalladas de cómo solucionar los problemas obtenidos y analizar el ROI o *Return on Investment* (Retorno sobre la Inversión) potencial para cada recomendación y poder asegurar si la decisión que se piensa tomar es adecuada. Desarrollar recomendaciones detalladas de cómo solucionar los problemas obtenidos y analizar el ROI o *Return on Investment* (Retorno sobre la Inversión) potencial para cada recomendación y poder asegurar si la decisión que se piensa tomar es adecuada. De acuerdo con Conner (2002) el ROI es una medida financiera que se basa en datos históricos midiendo los beneficios recibidos y restándolos del total de inversión realizada dentro de la empresa para obtener resultados favorables en el negocio en un futuro.

Posteriormente se implementan los cambios a través de la estrategia más apropiada y se asegura que todas las personas involucradas en el servicio comprendan la función de establecer dichos cambios y practiquen conjuntamente la operación del RRM.

Por último se monitorean los resultados desarrollando un sistema para medirlos y compararlos.