



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL
ESTUDIOS INCORPORADOS A LA SEP
REGISTRO DE VALIDEZ OFICIAL REVOE 974028

"Cromway S.A de C.V. Del trabajo de campo al soporte de la toma de decisiones."

C A S O
PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL
P R E S E N T A:
LIC. KATIA CAMPOS DESCHAMPS

ASESOR: CLAUDIA IVETT ROMERO DELGADO

Índice General

Antecedentes	<u>3</u>
Desarrollo del caso	<u>5</u>
Shoppers poco profesionales	<u>6</u>
Deficiente capacitación del personal de campo	<u>6</u>
Abuso de poder	<u>7</u>
Se convirtieron en auditores	<u>8</u>
Sobornos	<u>8</u>
Malas grabaciones	<u>8</u>
Comentarios sin valor	<u>9</u>
Cegados por la rutina	<u>10</u>
Solución propuesta	<u>11</u>
Conclusiones	<u>16</u>
Repertorio bibliográfico	<u>18</u>

“Cromway S.A de C.V., Del trabajo de campo al soporte de la toma de decisiones.”

En el año 2008, el Lic. Pedro Montenegro, Director del Área de Operaciones de la empresa Cromway S.A de C.V, preocupado por mantener los estándares de servicio, llevó a cabo un programa de Mystery Shopping que evaluó el desempeño de cada una de sus tiendas, el cual mas allá de haber sido una fuente de datos para la correcta toma de decisiones fue un problema en cuanto a comunicación y desempeño se refiere.

Antecedentes

Cromway maneja marcas de éxito probado como Burritos Grill, Helados Yummy, Tacos Barra Brava, y Cocoritos Bar. 16 años de operación, la apertura de más de 1000 tiendas, presencia en 4 países, ventas superiores a los \$7,800 millones de pesos, cerca de 20,000 empleados y más de 150 millones de clientes satisfechos por año, son cifras que avalan el crecimiento, el desarrollo y el potencial que tiene Cromway en los mercados en los que participa.

Sin duda alguna, el acierto de Cromway ha sido el replicar conceptos globales de éxito probado de otros países en México. Debe ser una marca líder y de un concepto probado en su segmento, con altas posibilidades de ser replicado de acuerdo al modelo de negocio de Cromway. Sin embargo, conocer al consumidor es la clave del éxito que han tenido para poder replicar los conceptos en distintos mercados. Cromway creció y sigue creciendo gracias a que entiende las necesidades de contar con el conocimiento local de cada mercado para el desarrollo de cada marca. Por eso, la empresa se asegura de que al frente de las operaciones en cada uno de los mercados en que está creciendo, haya liderazgo local, que aporte ese enfoque único a cada modelo de negocio. Además es para ellos vital entender al consumidor y entender lo que la marca le puede ofrecer. Por esto, la empresa se asegura que las operaciones en cada uno de sus mercados sean acorde a sus características. La investigación de mercados la utilizan para conocer mejor el país en donde participan o pretenden participar. Hacen investigación del mercado en general, para conocer el mercado,

saber quiénes participan, dónde participan y en qué sector, conocer de qué tamaño es el mercado y saber algunas tendencias.

Pero el camino al éxito, no es tarea fácil. Cromway, se ha enfrentado con varios retos para lograr mantener los estándares de calidad y servicio que ofrece en sus productos.

En el tema de calidad de producto, uno de los temas fundamentales para poder controlar la calidad ha sido la creación de la empresa de distribución “Repartamos” y los cinco centros de distribución que les permite recibir de sus proveedores, las materias primas, y evaluar la calidad de sus materias primas en cada una de las entregas y posteriormente llevarlas a las tiendas. Entonces así pueden asegurar la calidad y que el producto llegue bien a las tiendas.

En cuanto al servicio es fundamental, ya que este negocio es de gente, Cromway emplea a 20,000 personas, con rotaciones importantes porque la mayoría de sus empleados son gente joven. Enfocan todos sus esfuerzos y estrategias en identificar, reclutar, capacitar y retener al mejor talento. Continuamente están diseñando programas de recursos humanos que reconozcan y recompensen a su gente por generar valor y servicio de excelencia a sus clientes externos e internos. Han diseñado conceptos de remuneración total, en los que, además de pagar sueldos competitivos, tienen establecidos programas de capacitación que apoyan a su gente con oportunidades de desarrollo de habilidades, planes de carrera y calidad de vida. Tienen manuales operativos, que tratan de seguir al pie de la letra. No nada más da procesos de capacitación e inducción, sino que constantemente las tiendas son evaluadas operacionalmente para mantener la calidad.

Desarrollo del caso

En el año 2008, el Lic. Pedro Montenegro, Director del Área de Operaciones de Cromway, implementó un programa de Mystery Shopping en la organización que monitoreó de manera sistemática el desempeño operativo de las unidades cuya frecuencia y modalidad varió de acuerdo a la marca. Independientemente de ello, en todos los casos, esta herramienta se convirtió en la principal fuente de información para medir la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes.

Dentro de los principales objetivos que tuvo el Mystery Shopping de Cromway estuvieron los siguientes:

- Determinar los estándares operativos a ser evaluados para cada una de las marcas
- Definir en conjunto con cada marca las metas de desempeño para cada estándar.
- Comparar el desempeño actual vs los objetivo y dimensionar las brechas positivas / negativas
- Evaluar a cada unidad en términos de cumplimiento y consistencia a lo largo del tiempo
- Desarrollar un ranking de unidades, zonas y / o regiones en términos de desempeño operativo
- Identificar tendencias, estacionalidad y patrones de problemas operativos para ayudar a desarrollar acciones tendientes a neutralizarlos
- Generar conocimiento profundo a lo largo del tiempo para favorecer el rediseño de políticas, procesos y procedimientos operativos enfocados al servicio

Con el paso del tiempo, los problemas con y por el Mystery Shopping surgieron, se crearon serios problemas de comunicación interna y aquella principal fuente de información dejó de ser útil para la correcta toma de decisiones. La planeación del estudio, los diseños del cuestionario, las técnicas de análisis, la presentación de resultados, todo fue de excelente calidad sin embargo el problema se encontró en la etapa del trabajo de campo.

El problema no fue pequeño, el trabajo de campo fue nada menos que la obtención de la materia prima del estudio, o sea la información que mediante los cuestionarios que cuidadosamente se diseñaron, y con la muestra que tan rigurosamente se definió, permitió alimentar a las computadoras para que se pudiera llegar al resultado final del trabajo.

La agencia de investigación de mercados que desarrolló el programa de Mystery Shopping no le dió la importancia que requirió el trabajo de campo por lo que la calidad del trabajo de los shoppers dejó mucho que decir.

Tanto el Lic. Montenegro como la Srta. Claudia Ortiz, Ejecutiva de Cuenta de la Agencia de Investigación de Mercados tuvieron varios retos importantes que superar.

Shoppers poco profesionales

El Lic. Montenegro, solicitó a la Srta. Ortiz el siguiente perfil de shoppers: Mujeres, entre 28 y 35 años, Nivel Socioeconómico C y C+, con licenciatura trunca o terminada. La mayoría de los shoppers cumplieron con el perfil sin embargo no fue garantía de que su trabajo estuviera bien realizado. Muchas de estas personas solo quisieron conseguir cualquier trabajo para obtener algún ingreso y creyeron que ser shopper era trabajo fácil. Tanto el Lic. Montenegro como los gerentes de operaciones percibieron esto cuando algunas evaluaciones estuvieron mal contestadas, el shopper ni si quiera se tomó la molestia de realizar comentarios adecuados a la evaluación. Fueron varias las señales que hablaron del poco profesionalismo de los shoppers.

Deficiente capacitación del personal de campo

Cuando inició el proyecto de Mystery Shopping y como en cualquier otro estudio de mercado, se llevó a cabo un trabajo de capacitación arduo. La Srta. Ortiz desarrolló un manual para los shoppers donde se explicó detalladamente cuales eran los pasos a seguir,

los estándares operativos para contestar con un “Si” o un “No” a cada una de las preguntas, el tipo de comentarios que esperaba dieran en sus evaluaciones, etc. Tres representantes de la agencia de Investigación, entre ellos la Srta. Ortiz y los gerentes operativos de cada marca, viajaron por diferentes estados de México para capacitar a los shoppers.

En los primeros meses de evaluación se notó la efectividad de la capacitación. Los problemas surgieron seis meses después cuando comenzó haber rotación de shoppers. Muchos de ellos dejaron el proyecto por así convenir sus intereses y otros tantos porque su identidad como shopper se descubrió en una tienda o porque su desempeño no cumplió con las expectativas.

Se contrató a nuevos shoppers pero fue una desventaja ya que no tuvieron la capacitación que todos los demás shoppers y por más que recibieron un manual de capacitación con todo completamente detallado y que contó con el apoyo del coordinador de campo, perdió todos aquellos aspectos importantes y sobre todo la retroalimentación que se recibió en el grupo de más de 20 personas.

Abuso de poder

Que los shoppers conocieran los estándares operativos de una marca fue una ventaja respecto a los otros clientes: exigieron un mejor servicio. Si embargo esta fue un arma de doble filo para los shoppers ya que como conocían los estándares operativos fueron mucho más exigentes en sus evaluaciones que un cliente normal. Muchos eran los casos que se presentaron, en los que cuando un shopper se enfrentó a un problema con uno de los empleados, abusaron de su poder como shopper y amenazaron a los empleados con ponerle bajas calificaciones en la evaluación.

Se convirtieron en auditores

Durante las capacitaciones fueron varios los puntos en lo que se trabajó pero se hizo hincapié especialmente en uno: no son auditores. El rol del shopper fue el de visitar una tienda como un cliente normal y evaluarla con la ventaja sobre cualquier otro cliente que conocía los estándares operativos. El shopper debió ser un cliente normal en todo momento y no castigar a los empleados por el mínimo error que estos cometían. Por ejemplo: Si en la evaluación de la tienda Burritos Grill se preguntó: ¿El piso estaba limpio?, varios shoppers contestaron que “No” a la pregunta y en la sección de comentarios leías lo siguiente: “Había un papel de popote en el piso”. Para un cliente normal esto no significaría que el piso estuviera sucio.

Sobornos

En varias ocasiones los shoppers crearon cierta empatía con los empleados quienes les solicitaron por una módica cantidad de dinero que les pusieran en sus evaluaciones todo bien. Sin embargo también muchos empleados se negaron ante tal situación y lo comunicaron rápidamente a su gerente de distrito quien dió aviso de lo sucedido a Lic. Montenegro.

Malas grabaciones

Fue obligación de todos los shoppers grabar toda su visita, desde el momento en que entraron a la tienda hasta que salieron de ella, con esto se auditaron sus respuestas, se midieron tiempos de espera, duración de la visita, entre otros aspectos. Muchas veces los shoppers utilizaron pretextos como: “Se me acabó la pila”, “Se descompuso”, “Me asaltaron y me robaron la grabadora”, todo esto para justificar el no tener una grabación lo cual fue inaceptable y solo existieron dos opciones: era verdad lo que dijo el shopper o estaba ocultando algo que ocurrió en su visita a la tienda. En la mayoría de los casos fue la segunda opción.

Comentarios sin valor

Este fue el segundo punto en el que se hizo hincapié durante la capacitación que se les dio a los shoppers. Para el Lic. Montenegro y los gerentes de operaciones de cada marca, fue muy importante que el shopper diera comentarios que fueran una fotografía de lo que ocurrió durante su visita, ya que eran justamente en los comentarios la forma en la que los gerentes pudieron premiar o castigar alguna tienda o a algún empleado.

Los buenos comentarios le permitieron al Lic. Montenegro tomar decisiones sin embargo los comentarios que dieron los shoppers dejaron mucho que decir por lo que se les exigió a los shoppers que siempre que contestaran que “No” a una pregunta deberían explicar en sus comentarios porque motivo no se cumplió con el estándar operativo.

La mayoría de los shoppers repitieron las preguntas en el comentario, es decir, si la pregunta era: ¿Los baños estaban limpios?, el shopper contestaba a la pregunta con un “No” y en sus comentarios escribía: “Los baños estaban muy sucios”. Algunos otros shoppers expresaron comentarios diciéndole a los gerentes de las marcas lo que debieron hacer respecto a esa tienda, por ejemplo: “Debieron capacitar mejor a sus empleados”. Este tipo de comentarios fueron muy comunes.

También en muchos casos se observaron comentarios que se contradijeron respecto a la respuesta que dieron anteriormente a alguna pregunta. Por ejemplo: ¿El personal de caja lo saludó y sonrió? El shopper contestó con un “Si” a la pregunta y en sus comentarios escribió lo siguiente: “Cuando llegué a la caja el empleado solo me preguntó qué quería ordenar pero nunca me saludó”.

Con este tipo de comentarios la toma de decisiones para el Lic. Montenegro fue cada vez más difícil. Si alguno de los gerentes de tienda quiso revisar las evaluaciones de sus tiendas para conocer las razones por las que le fue mal en la evaluación, leyó comentarios como: “Estaba sucio el piso” “ el empleado que me atendió era moreno y de estatura baja”, “las

mesas estaban sucias”, el gerente no pudo identificar que fue lo que sucedió realmente y no pudo corroborar con sus empleados dicha situación por lo que para los gerentes de tienda fue fácil quejarse de una mala calificación en su evaluación y ni el Lic. Montenegro, ni la Srta. Ortiz, ni el shopper, tuvieron los argumentos correctos para corroborar que en verdad la tienda estaba sucia.

Cegados por la rutina

Así como se presentaron casos de shoppers que se sintieron auditores y que castigaron en sus evaluaciones a todas las tiendas, hubo otros shoppers a los cuales con el paso del tiempo empezaron a ser muy tolerantes y dejaron pasar varios errores o problemas graves en la tienda ya que lo vieron como algo normal. Eran shoppers que contestaron a todo con “Si” y tiendas que en realidad les faltaba mucho para ser las mejores. Para un shopper fue mucho más fácil contestar a todo bien ya que los comentarios que se recibieron no fueron tan importantes como cuando se evaluó a una tienda mal y el número de quejas de los gerentes distrito bajó considerablemente. En los últimos meses del programa, la mayoría de las tiendas tuvieron calificaciones excelentes lo cual indicó que algo estaba mal.

Con el paso de los meses y con los problemas que se presentaron con el Mystery Shopping, el Lic. Montenegro se enfrentó a una innumerable serie de problemas en la comunicación debido a la falta de evidencia para la correcta toma de decisiones.

Cuando se habla de estudios de mercado, un error en la información puede significar la pérdida completa de credibilidad en el estudio y este fue el caso del Mystery Shopping. Con la serie de inconsistencias que presentaron las evaluaciones realizadas por los shoppers, fue difícil para el Lic. Montenegro así como para la Srta. Ortiz recuperar la credibilidad de los empleados. Muchas fueron las quejas que se recibieron por parte de los gerentes de tienda y de los gerentes distritales cuando sus tiendas salieron mal evaluadas.

Pidieron revisión de sus evaluaciones y de grabaciones, pero el problema fue que ya había un antecedente de inconsistencia por parte de los shoppers por lo que no se tuvieron fundamentos para contradecir a un gerente cuando se negó a recibir una mala calificación por lo que llegó un momento en que fue casi imposible para el área de Inteligencia competitiva poder tomar decisiones basadas en la información que arrojó el Mystery Shopping. El personal dejó de creer en el Mystery Shopping.

Los gerentes de distrito y de tienda cada vez estuvieron más enojados, no pudieron entender porque el Lic. Montenegro y Cromway como Corporación continuaron con el proyecto de Mystery Shopping cuando ocurrieron tal cantidad de problemas con la información. Sintieron que su opinión respecto al proyecto no fue valida y que incluso le seguían dando importancia y credibilidad al estudio pese a lo que ellos opinaron. La desconfianza trajo a la larga desmotivación de los empleados ya que muchas de las tiendas creyeron que no hubo razón para esforzarse si al final del día un shopper inventó algunas cosas e hizo que su tienda estuviera mal evaluada.

Solución propuesta

Hoy en día, es muy fácil empezar a trabajar en el área de investigación de mercados. Hemos visto a mucha gente que tienen “facilidad de palabra”, convencer a clientes ingenuos de que son investigadores profesionales. Por desgracia, el hecho de basarse en una información incorrecta para tomar decisiones importantes ha resultado en una pérdida de la participación de mercado, una reducción en las utilidades y en algunos casos, la quiebra.

Los actuales son tiempos muy interesantes para la investigación de mercados, mientras la industria crece día con día para satisfacer las crecientes invitaciones que hacen los clientes a los investigadores, para que se involucren más en la toma de decisiones de negocios, la industria debe demostrar ahora que incluye a individuos talentosos que pueden prestar habilidades de alto nivel en consultoría de negocios basada en evidencias, a la vez que son expertos en recolección y análisis de datos. El proyecto requiere de un equipo de shoppers profesionales, motivados y sobre todo que cuyo valor más importante sea la ética.

Para garantizar que los encuestadores, o en este caso los shoppers, sean estos individuos talentosos que hoy requiere el mercado, debemos empezar desde adentro de la organización, fomentando una cultura organizacional donde los valores sea lo primordial.

El contenido y la fuerza de una cultura influyen en el ambiente ético y en la conducta moral de sus integrantes. La cultura organizacional que imprime normas éticas altas es aquella con una gran tolerancia los riesgos, poca o moderada agresividad y que se centra tanto en los medios como en los resultados. En esta cultura se apoya a los empleados para que corran riesgos y sean innovadores, se desalienta la rivalidad desenfrenada y se presta atención a forma de conseguir las metas.

Una cultura organizacional fuerte ejerce más influencia en los empleados que una débil. Si la cultura es fuerte y defiende normas éticas altas, ha de tener un flujo poderoso y positivo en el comportamiento de los empleados.

Es recomendable que las agencias de investigación de mercados:

Comuniquen las expectativas éticas. Las ambigüedades éticas se reducen si se prepara y difunde un código de ética en el que declaren los valores principales de la organización y las reglas éticas que deben seguir los empleados.

Impartan capacitación ética. Establezca seminarios, talleres y programas de capacitación ética. Deben reforzar en estas sesiones las normas de conducta de la organización y abordar posibles problemas morales.

Premien públicamente los actos éticos y castigue los inmorales. Las evaluaciones del desempeño deben añadir y una valoración detallada de sus decisiones en el marco del código de ética de la organización. Las evaluaciones deben incluir los medios con los que se alcanzaron los fines, además de estos mismos. Aquellos shoppers que muestren un comportamiento ético deben ser premiados de manera ostensible. Es igualmente importante castigar los actos inmorales.

Además es importante que las agencias de investigación de mercados, reconozcan la necesidad de contar con incitativas de reclutamiento y entrenamiento que permitan ampliar el conjunto de habilidades de la próxima generación de investigadores. Desarrollar habilidades y capacidades adecuadas es una condición clave para el éxito en la próxima década. Será vital conjuntar diferentes habilidades y capacidades para atraer buenos cuadros a la industria y reforzar nuestra capacidad de innovación.

Se fueron ya los días en que a los investigadores de mercados se les daba el tiempo para que presentaran tediosos ladrillos de datos de información, ahora la atención esta enfocada en la calidad de la información y la facilidad para la toma de decisiones, donde la comunicación es de suma importancia.

El Lic. Montenegro debería considerar la posibilidad de cambiar de agencia de investigación de mercados a una donde la cultura organizacional llegue incluso a los encuestadores ya que de lo contrario los problemas en la información y por consecuencia los problemas en la toma de decisiones y de comunicación seguirán existiendo.

Market Directions, una empresa de investigación de mercado de la ciudad de Kansas, les pidió a los clientes de investigación de mercados en todo Estados Unidos que calificarán importancia de varias declaraciones acerca de las agencias de investigación. Se recibieron respuestas de una extensa variedad de industrias, lo que arrojó la siguiente lista de las 10 cualidades más deseables en los investigadores de mercados:

1. Mantiene la confianza del cliente
2. Es honesto
3. Es puntual
4. Es flexible
5. Entrega contra las especificaciones del proyecto
6. Proporciona resultados de alta calidad
7. Responde a las necesidades del cliente
8. Tiene elevados estándares de control de calidad
9. Todas sus interacciones están orientadas al cliente
10. Mantiene informado al cliente a todo lo largo de un proyecto

Las dos cualidades más importantes, la confidencialidad y la honestidad, son aspectos éticos: los factores restantes se relacionan con la administración de la función de investigación y el mantenimiento de buenas comunicaciones.

La comunicación positiva es una necesidad. Cuatro de las cualidades en la lista de las 10 mejores: flexibilidad, responder a las necesidades del cliente, orientación al cliente y mantenerlo informado, tiene que ver con una comunicación positiva. Una organización

exitosa de investigación de mercados requiere comunicación positiva tanto dentro de la compañía de investigación como con los clientes.

Cuando los gerentes de investigación se comunican de manera efectiva, generan datos de calidad, controlan los problemas y entregan la información a tiempo, incrementan la probabilidad de que quienes toman las decisiones utilicen la información de la investigación que ellos les proporcionan. Sin embargo, la investigación académica muestra que los factores políticos y las preconcepciones también pueden influir en el hecho de si se utiliza la información de la investigación.

Tanto los gerentes como los investigadores convienen en que la calidad técnica es el factor determinante más importante del empleo de la investigación. Sin embargo, los gerentes tienen menos probabilidades de utilizar una información que no se ajuste a las nociones preconcebidas o que no sean políticamente aceptables. Por supuesto, esto no significa que los investigadores deben alterar sus descubrimientos para satisfacer las nociones preconcebidas de la gerencia.

Conclusiones

Muchos de los estudios de Investigación de Mercado que en México se realizan, pueden tener importantes y muy graves deficiencias, así como limitaciones por no haber destacado la importancia que tiene la labor de los encuestadores. Este grupo de personas representa a los responsables directos de entregar, con la calidad requerida, la materia prima que permite a las agencias de Investigación de Mercado, elaborar un análisis detallado de la información y que facilita al cliente la toma de decisiones y no por lo contrario, le genere mayores problemas.

Las agencias de Investigación, tendrán que pensar en los estándares de calidad pertinentes. A la fecha, los estándares de calidad de la industria se han enfocado, muy adecuadamente, a los procesos básicos de recolección de datos y su análisis elemental. Para el largo plazo es necesario que se piense lo que significa realmente la calidad y como debe ser medida en una industria que estará en la primera línea por facilitar la toma de decisiones informadas y basada en evidencias.

Para quienes tienen la responsabilidad de planear y coordinar estudios de mercado para clientes y se preocupan por elevar los niveles de calidad de su trabajo, conviene meditar y de ser necesario mejorar su eficiencia desde el interior de la empresa. Esto se logra con un equipo profesional de empleados, incluidos aquel sector tan olvidado como los son los encuestadores, que deberán ser capacitados y motivados continuamente, deberán ser supervisados para garantizar la calidad de la información y lo más importante, conseguir que trabajen para una organización donde los valores se vivan diariamente.

Para quienes son usuarios de información, las empresas que mandan realizar investigaciones de mercados para sus productos o servicios, deben cuestionar al momento de elegir la agencia a quien habrán de encargar sus trabajos, acerca de la calidad con que se pretende realizar el trabajo de campo. La calidad de los estudios que se realicen no solo se dará por la sofisticación de las técnicas de análisis ni por el rigor de la muestra y el diseño

general del estudio, sino también y de manera muy importante por la manera en que se realizará el trabajo de campo ya que esto nos dará la confianza y evitará una serie de problemas de comunicación interna debido a la correcta toma de decisiones.

Repertorio bibliográfico

McDaniel, Carl, “Investigación de Mercados Contemporánea”, (México: International Thomson, 2003), p.p. 588 - 612

Malhotra, Naresh, “Investigación de Mercados: Un enfoque aplicado”, (México: Pearson Educación de México, 2006), p.p. 386 - 398

Robbins, Stephen, “Comportamiento Organizacional”, (México: Pearson Educación de México, 2004), p.p. 122 -179

Fernández, Bernardo, “Ética de la Dirección”, (México: Ediciones Ruiz, 2006), p.p. 225-256

Siliceo, Alfonso, “Capacitación y desarrollo de personal” (México: Limusa, 2007), p.p.187 - 204