Decanato de Posgrado

Trabajo Final para Optar por El Título de:

Maestría en Marketing y Estrategia Digital

Título:

Plan de Mejora del Marketing de Servicios de Terraza Olímpica®. Santo Domingo, 2019.

Sustentante:

Félix Guzmán 2013-1732

Asesor:

Ivelisse Yokasta Compres Clemente, MA, MsC, MBA

Santo Domingo, D.N. 2019.

RESUMEN

El objetivo general fue desarrollar una propuesta de marketing de servicios para la empresa Terraza Olímpica, basada en objetivos específicos tales como haber indagado sobre los servicios que ofrece la empresa y el grado de satisfacción de los clientes con estos servicios y con el personal que brinda éstos, conocer la situación actual desde dentro y fuera de la empresa, y por último, al conocer lo anterior, desarrollar una propuesta eficiente. Se pudo dar a conocer que el servicio al cliente en Terraza Olímpica tuvo sus deficiencias respecto al orden y apariencia en las instalaciones, capacidad del personal de servicio para atender las órdenes y dejar satisfecho al cliente, y el manejo del tiempo de espera del cliente en conjunto con el manejo de quejas de estos. Para esto fue necesario elaborar una propuesta que tuviera cómo enfoque organizar las instalaciones por medio de una táctica que involucra las 5s, colocar pintura nueva en ella y adquirir nuevas sillas y mesas. También fue necesario desarrollar un plan de capacitación para los empleados que incluyera las últimas tendencias del marketing de servicios y por último desarrollar un diagrama de flujo que permita eficientizar el previo proceso de manejo de órdenes (haciendo énfasis en el tiempo de espera) en conjunto con la integración de un buzón de sugerencias para que el cliente tenga la oportunidad de expresarse libremente. Estás tres soluciones en conjunto tuvieron como finalidad poder evolucionar la empresa Terraza Olímpica hacía un nivel mercadológico que no se tenía antes.

SUMMARY

The general objective was met, to develop a service marketing proposal for the Olympic Terrace company, based on specific objectives such as having inquired about the services offered by the company and the degree of customer satisfaction with these services and with the staff that provides these, know the current situation from inside and outside the company, and finally, knowing the above, develop an efficient proposal. It was made known that the customer service in Olympic Terrace had its deficiencies regarding the order and appearance in the facilities, the ability of the service staff to handle the orders and leave the customer satisfied, and the handling of the customer's waiting time in along with handling these complaints. For this it was necessary to elaborate a proposal that had the approach to organize the facilities through a tactic that involves the 5s, place new paint on it and acquire new chairs and tables. It was also necessary to develop a training plan for employees that includes the latest trends in service marketing and finally develop a flow chart that allows the previous order management process (emphasizing the waiting time) in conjunction with the integration of a suggestion box so that the client has the opportunity to express themselves freely. These three solutions together were intended to evolve the Olympic Terrace company towards a market level that was not had before.

ÍNDICE

RESUMEN ..... **ii**

SUMMARY ..... **iii**

ÍNDICE DE TABLAS ..... **v**

ÍNDICE DE GRÁFICOS ..... **vi**

DEDICATORIAS ..... **vii**

AGRADECIMIENTOS ..... **viii**

INTRODUCCIÓN **9**

CAPÍTULO I. CONCEPTOS GENERALES SOBRE EL MARKETING DE SERVICIOS **14**

1.1. Marketing de Servicios 14
1.2. Satisfacción del Cliente 23
1.3. Conceptos de Calidad 29
1.4. Negocio Formal de Bebidas y Comidas Rápidas 36
1.5. Casos de Éxito de Marketing de Servicios 39

CAPÍTULO II. ASPECTOS GENERALES DE TERRAZA OLÍMPICA **42**

2.1. Descripción General de Terraza Olímpica 42
2.2. Filosofía Institucional (Misión, Visión y Valores) 44
2.3. Principales Actividades y Productos 47
2.4. Análisis FODA de la Empresa 49
2.5. Análisis de la Competencia 52
2.6. Situación Actual del Marketing de Servicios en Terraza Olímpica 53
2.7. Tipo de Investigación 55
2.8. Métodos de Investigación 55
2.9. Herramientas 56
2.10. Diagnóstico 71

CAPÍTULO III. PLAN DE MARKETING DE SERVICIOS PARA TERRAZA OLÍMPICA **74**

3.1. Descripción del Plan 74
3.2. Objetivos del Plan 76
3.3. Estrategias y Tácticas como Plan para Mejorar el Marketing de Servicios 77
3.4. Recursos Humanos 86
3.5. Recursos Tecnológicos 87
3.6. Recursos Financieros 89
3.7. Proyección de Ventas 93
3.8. ROI 94
3.9. Balance Scorecard 95

CONCLUSIONES **101**

BIBLIOGRAFÍA **104**

ANEXOS **107**

Anexos Documentales de Carácter Tradicional **107**

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 – LAS 5S EN RELACIÓN CON EL MARKETING DE SERVICIOS 33
TABLA 2 - HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN 57
TABLA 3 - VISITAS AL RESTAURANTE (RESULTADOS ENCUESTAS 1) 61
TABLA 4 - SEXO (RESULTADOS ENCUESTAS 2) 61
TABLA 5 - EDAD (RESULTADOS ENCUESTAS 3) 62
TABLA 6 - NACIONALIDAD (RESULTADOS ENCUESTAS 4) 62
TABLA 7 - NIVEL DE INGRESOS (RESULTADOS ENCUESTAS 5) 63
TABLA 8 - ÍNDICE DE SATISFACCIÓN (RESULTADOS ENCUESTAS 6) 64
TABLA 9 - ASPECTOS DE MEJORA EN EL ESTABLECIMIENTO (RESULTADOS ENCUESTAS 7) 66
TABLA 10 - RAZONES PARA VISITAR EL ESTABLECIMIENTO (RESULTADOS ENCUESTAS 8) 66
TABLA 11 - PROBLEMAS FUNDAMENTALES DE LA EMPRESA 72
TABLA 12 - CRONOGRAMA DE TALLERES MARKETING DE SERVICIOS 80
TABLA 13 - PRESUPUESTO INVERSIÓN RECURSOS HUMANOS 90
TABLA 14 - PRESUPUESTO INVERSIÓN RECURSOS TECNOLÓGICOS 91
TABLA 15 - PROYECCIÓN DE VENTAS +10% 93
TABLA 16 - BALANCE SCORECARD 95

ÍNDICE DE GRÁFICOS

ILUSTRACIÓN 1 – CARACTERÍSTICAS DEL MARKETING DE SERVICIOS 18
ILUSTRACIÓN 2 – LAS 7 PS DEL MARKETING DE SERVICIOS 22
ILUSTRACIÓN 3 - LAS 7 HERRAMIENTAS BÁSICAS DE CONTROL DE CALIDAD 36
ILUSTRACIÓN 4 - DIFERENCIAS ENTRE EMPRESA FORMAL Y EMPRESA INFORMAL 38
ILUSTRACIÓN 5 - LOGOTIPO DE TERRAZA OLÍMPICA 44
ILUSTRACIÓN 6 - ORGANIGRAMA DE TERRAZA OLÍMPICA 46
ILUSTRACIÓN 7 - ANÁLISIS FODA DE TERRAZA OLÍMPICA 51
ILUSTRACIÓN 8 - DIAGRAMA DE FLUJO SOBRE PROPUESTA DE REDUCCIÓN DE TIEMPO 84

DEDICATORIAS

Dios (padre) sea la gloria por inspirarme a ser un joven diferente que con esta maestría estuvo cumpliendo los anhelos de su corazón, al lograr conseguir conocimientos tan específicos del área del Mercadeo y lograr hacer tan buenos compañeros de trabajo.

A mis padres, por su esfuerzo en inspirarme cada día para lograr dar lo mejor de mí, no sólo en esta maestría, sino en la vida diciéndome “¡Tu Puedes!”, por sus sacrificios constantes y empuje para lograr cada una de mis metas.

A mi hermano menor, por permitirme auto motivarme cada día en tratar de ser un ejemplo para él y su inspiración, que en mí vea un hombre con los valores y cualidades correctas.

AGRADECIMIENTOS

Dios (padre), gracias por tu amor y misericordia todos los días de mi vida, gracias por estar pendiente de mí y de lo que necesito cómo hijo. Por permitirme tropezar y nuevamente levantarme para dar lo mejor de mí. Te agradezco tu apoyo incondicional.

A mis padres, por sacar siempre la mejor versión de mí y por estar presente en todos los momentos importantes de mi vida. Gracias por creer en mí, en mis talentos, en mis sueños, por ayudarme a crecer y tener logros como éste.

Gracias a todos mis compañeros de tesis por el gran apoyo mutuo que nos brindamos durante este recorrido.

INTRODUCCIÓN

El marketing de servicios será clave que se mejore constantemente para poder brindar un servicio élite en el mundo competitivo de las empresas, en especial las que quieren sobresalir y, en ocasiones sobrevivir, al ambiente competitivo. El tema es: Plan de Mejora del Marketing de Servicios de Terraza Olímpica. El estudio ha de realizarse en Santo Domingo, para la fecha de mediados del 2019, para ser implementado en el año 2020. Se selecciona este tema debido a que se han hecho populares ciertos descontentos de los clientes que han recurrido últimamente ha Terraza Olímpica desde el año anterior, con la sencilla razón de que entienden que el establecimiento tiene un servicio que ha ido en decadencia con el paso del tiempo, y que las condiciones del establecimiento no son las más adecuadas, como en años anteriores. Aún así, el consejo administrativo de Terraza Olímpica ha tomado el área de marketing, específicamente el orientado a servicios en sus manos, pero no se ha iniciado ningún plan específico para mejorar. Un plan de marketing de servicios adecuado podrá ser el motor para una evolución comercial y financiera en la empresa, por medio de la aplicación de estrategias y tácticas enfocadas en la satisfacción de los clientes actuales y la atracción de clientes nuevos.

El desarrollo del marketing de servicios como concepto se inició en los 70’s, cuando los académicos comenzaron a expresar las diferencias entre productos o bienes y servicios. Con los aportes en 1985 de la Escuela Nórdica de Estocolmo, se dió a conocer que los conceptos de cliente u empresa no se pueden ver de manera separada, sino que más bien deben estar involucrados en la creación de un valor. El marketing de servicios va muy ligado a la calidad, y, en los negocios formales, ha surgido desde inicios del siglo XX cuando las empresas empezaron a darse cuenta de que el mundo estaba cambiando y ya no era el mismo, debido a que muchas empresas ofrecían servicios que sacaban fácilmente a otras empresas del mercado al que participaban, cuando los clientes potenciales se inclinaban más por lo que le estaba ofreciendo una empresa en particular. Para lograr el plan en cuestión y elaborar las estrategias y tácticas pertinentes, antes de poner en práctica metodología

de la investigación, se contempla la realización de una observación del negocio en horas pico, antes de la puesta en práctica de la investigación, para descifrar posibles oportunidades que luego de la recopilación de datos con las herramientas metodológicas adecuadas, permita realizar un plan sin fallas, que permita se más preciso en su elaboración. Terraza Olímpica S.A., una empresa formal dedicada al sector de bar restaurante nocturno especializados en la venta al por menor de bebidas alcohólicas y comida rápida, ofertando al mismo tiempo un ambiente músical atractivo de música típica desde el 1990. En los años que ha permanecido en el mercado, lo ha hecho sin una estrategia de marketing clara, específicamente de servicios, que permita el desarrollo progresivo de ésta. Esto sería un impedimento para el desempeño de la empresa, ya que, la satisfacción de quienes visitan la empresa se ha visto afectada, llevando a la empresa a percibir un cierto descontento de algunos clientes, reflejado en quejas y en algunos, malos comportamientos.

El objetivo de la investigación será desarrollar un plan que permita mejorar el marketing de servicios de la empresa, se enfocará en objetivos específicos que permitirán un acercamiento hacia un solo objetivo general: Desarrollar un plan de marketing especializado en servicios que permita dar un giro comercial y financiero positivo a la empresa. Estos objetivos específicos: Conocer conceptos básicos sobre marketing de servicios y sus relaciones importantes con otras terminologías, indagar sobre los servicios que ofrece Terraza Olímpica y la capacidad de respuesta de su personal para averiguar el grado de satisfacción de los clientes e identificar la situación actual de Terraza Olímpica en el mercado e indagar sobre su pasado, y por último elaborar estrategias y tácticas que permitan desarrollar un plan íntegro que permita llevar a Terraza Olímpica a una evolución o mejora constante que permita ubicarlo como líder en el mercado durante un tiempo prologando.

Se escoge Terraza Olímpica debido a que se desarrollará un plan que transforme los procesos operativos de la empresa en relación con el marketing de servicios que se está efectuando, a fin de que, puedan capitalizar el conocimiento se va a suministrar u compartir, de modo que tanto ésta como otras empresas que quieran hacer uso de este plan de mejora, puedan tener un éxito comercial y financiero. Uno de los mayores

desafíos de estos tiempos radica en la retención de clientes, situación que no todas las empresas comprenden o quieren comprender, pensemos por unos momentos en valores monetarios, según estimaciones realizadas por varios especialistas el costo de generar un nuevo cliente es 6 veces mayor que retener a un cliente actual. Es de esperar que los esfuerzos dedicados por parte de las empresas para la retención de clientes sea algo natural, sin embargo, la gran mayoría de las compañías están tan activas tratando de atraer clientes nuevos que descuidan a sus clientes actuales, ésta es una de las razones principales por la que se renovará el marketing de servicios del establecimiento, para lograr la retención de los clientes que están presentando inconformidad con el establecimiento y para que otros clientes en el futuro no sientan esa misma necesidad de buscar otro lugar distinto.

El método de estudio que más se adaptará a la investigación es el método inductivo, ya que es un proceso en el que, a partir del estudio de casos particulares, se obtiene una conclusión general que explica o relacionan los fenómenos particulares previamente estudiados. Éste inicia por la observación, análisis y luego la experimentación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a una conclusión general que puede ser aplicada a situaciones similares. Eventualmente el uso de modelos e instrumentos de investigación servirá de aporte porque permitirá tener información de los clientes acerca de su experiencia con el servicio al cliente y como también ayudará a reunir información sobre los empleados, si están a gustos o no y de cómo es el servicio que brindan. Información que se recopilará utilizando técnicas de investigación como el cuestionario o la entrevista.

El plan de mejora buscará mejorar el marketing de servicios de Terraza Olímpica, que a raíz de las investigaciones que se generen, se puedan conocer las oportunidades que tiene el negocio de elevar su calidad en el servicio, para de estar forma, actuar en consecuencia y que la rentabilidad aumente considerablemente. La calidad en el servicio puede ser descifrada como aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente a fin de que éste quede satisfecho con dicha actividad. La calidad del servicio y satisfacción son conceptos que están íntimamente relacionados puesto que una mayor calidad del servicio llevará a aumentar la satisfacción del consumidor, es decir,

que la primera debe ser tratada como un antecedente de satisfacción. Para ofrecer servicios de calidad, será necesario preservar la satisfacción, el compromiso y el bienestar de los empleados. Si se consigue, estos esfuerzos impactarán en la satisfacción de los clientes. Diversos estudios han confirmado la correlación directa del compromiso con la disminución del absentismo, los accidentes y la rotación, así como con la mejora del servicio al cliente, el aumento de la productividad y, en última instancia, del beneficio.

En esta investigación utilizará los siguientes tipos de estudios: El tipo de estudio descriptivo, ya que busca especificar las propiedades de la evaluación, en este caso, de satisfacción, de igual manera, se utilizará también el tipo de estudio de campo, porque está orientada a una empresa, y por último, el tipo de estudio documental porque es una técnica que consiste en la selección y recopilación de información por medio de la lectura y crítica de documentos y materiales bibliográficos, de bibliotecas, hemerotecas, centros de documentación e información. En cuánto a métodos de investigación se implementará el método inductivo, el cual inicia por la observación, pasa al análisis y sigue con la experimentación de fenómenos, y el método estadístico que se implementará como proceso de obtención, representación, simplificación, análisis, interpretación y proyección de las características, variables o valores numéricos del sistema de reclutamiento y selección de los datos de la empresa para una mejor comprensión de la realidad y una optimización en la toma de decisiones. En cuánto a técnicas, se utilizará la encuesta, para recopilar los datos tanto cualitativa como cuantitativamente de una manera organizada y precisa. Esta encuesta utilizará el modelo Servqual con una escala Likert y, se harán encuestas a los clientes internos y a los clientes externos, y la entrevista para poder recopilar la información necesaria de un modo más directo con el consejo administrativo mediante un cuestionario compuesto con preguntas abiertas. Para la selección, planificación e implementación de las estrategias, la investigación se apoyará en fuentes secundarias, como son: los libros y los documentos, donde se utilizarán las informaciones que más se adecuen; recomendación final que será también basada en la experiencia.

El proyecto constará de tres capítulos esenciales para el desarrollo de la idea que podría ubicar a Terraza Olímpica como líder en el sector:

El capítulo uno, titulado “Conceptos Generales sobre el Marketing de Servicios”, expondrá conceptos básicos que darían entrada al lector sobre lo que es el marketing enfocado a servicios y cuales conceptos importantes se relacionará, como por ejemplo la calidad o la satisfacción al cliente. Es capítulo tendrá la ventaja de que será puramente conceptual y permitirá al lector ser más creativo en cuanto búsqueda de soluciones inherentes al problema de investigación.

El capítulo dos, titulado “Aspectos Generales de Terraza Olímpica”, expondrá generalidades de la empresa Terraza Olímpica, para conocer más a fondo sobre las actividades diarias de la empresa, y el particular enfoque ésta tiene, a partir de la misión, visión y valores. También muy importante se realizará un FODA y se analizará también a la competencia en el sector y se evaluará la capacidad que tienen los empleados para dar respuesta a los clientes mediante el sistema de capacitación que exista y también se hará un análisis respecto al organigrama de la empresa. Este capítulo es crítico puesto que también se desarrollarán las investigaciones pertinentes para captar los problemas que la empresa esta generando, haciendo énfasis en las problemáticas principales, por lo que luego será realizado un diagnóstico que presentará un resumen de los problemas en cuestión.

El capítulo tres, titulado “Plan de Marketing de Servicios para Terraza Olímpica”, expondrá el plan en cuestión, desarrollado a partir del diagnóstico de problemas que arrojó el capítulo anterior, donde se analizará y expondrán en cuestión, las alternativas inherentes al plan de mejora que permitirán un rápido posicionamiento de la empresa a partir de la solución de problemas. Se realizará un análisis de los costos de esta propuesta, tanto humanos, como tecnológico, y se analizarán financieramente por medio de una proyección de ventas, la factibilidad de la propuesta, soportado con un análisis ROI. Se terminará con la idea al momento de implementar un Balance Scorecard, donde de resumirá el capítulo de una manera sencilla y práctica para implementar estar solucionar de forma gerencial.

CAPÍTULO I. CONCEPTOS GENERALES SOBRE EL MARKETING DE SERVICIOS

En este capitulo se abordarán temas correspondientes a generalidades sobre: Marketing de servicios (alcance y peculiaridades, componentes, herramientas, claves exitosas, las 7 ps), satisfacción al cliente (factores de éxito a tomar en cuenta para realizar una adecuada extracción de datos de los clientes), la calidad y sus herramientas de medición acorde al marketing de servicios, los negocios formales de bebida y comida rápida, y casos de éxito de empresas globales que han podido orientar su marketing de servicios al cliente adecuadamente.

1.1. Marketing de Servicios

El marketing de servicios viene del área del marketing, que va más enfocado en los servicios mismos, en vez de la tradicional especialización del marketing de productos. Esta área va desarrollándose cada vez más ya que ha cobrado mucha importancia por el peso que suponen los servicios en esta última década.

El marketing de servicios comparte, con otras áreas como el marketing industrial o de productos, algunas herramientas, más específicamente las mas estratégicas, pero en lo que respecta a las herramientas operativas, necesita adaptarse a las necesidades específicas de los servicios, según (Lovelock, 2010):

Su intangibilidad, que hace necesario en muchas ocasiones tangibilizar el servicio

Su variabilidad, que dota de especial importancia al equipo humano de la empresa que entrega el servicio al cliente

Su carácter perecedero, que implica que el servicio se genera en el momento de consumo, permitiendo una mayor involucración del cliente

Debido a estas peculiaridades, (Kotler, 2011), señala tres componentes de la relación:

El Cliente: Los clientes cuentan con numerosas alternativas para elegir proveedores de servicios, especialmente con el auge de las tecnologías digitales y la movilidad. La empresa de servicios necesita partir del entendimiento de sus usos y sus necesidades. Y debe entregar sus servicios de una forma relevante para los segmentos claves de clientes a los que sirve, conforme los procesos establecidos por la empresa.

El Equipo Humano de la Empresa: Resulta de especial importancia en las interacciones personales el papel del personal de la empresa, porque tangibiliza el servicio y lo crea en el momento para el cliente. Además, personaliza la marca de la empresa de servicios.

Los Canales Físicos y Digitales: El cliente espera acceder al servicio ofrecido por la empresa a través de los canales de su preferencia. Canales digitales como Internet o el móvil permiten a los clientes acceder a la empresa desde cualquier lugar del mundo y en todo momento.

De acuerdo con (Villaseca, 2014), las organizaciones cuentan con diversas herramientas para evolucionar la creación y la entrega de esos servicios, destacando Villaseca por su relevancia:

Diseño de Servicios: Ante la importancia de adaptar las propuestas a las necesidades de los clientes, diversas sistemáticas de diseño permiten ofrecer soluciones desde el entendimiento de estos clientes. Una de esas sistemáticas de diseño de servicios utilizada es Design Thinking. Supone partir del entendimiento del cliente, para desarrollar con creatividad soluciones de servicio, testarlas empíricamente y finalmente implementarlas.

Experiencia del Cliente: En un entorno altamente competitivo, los clientes esperan recibir auténticas experiencias relevantes. Surgen así sistemáticas para su desarrollo como Customer Experience Management (CEM) o el Marketing experiencial.

Gestión de Clientes: Ante la oportunidad de desarrollar relaciones estables con los clientes en el tiempo, las empresas adoptan diversos programas para potenciar su lealtad. Entre ellos, la gestión del Customer Relationship Management (CRM) permite desarrollar acciones en este sentido. Los medios sociales permiten su evolución digital, convirtiéndose en una gestión desde el CRM social.

Siguiendo a (Pérez J. &., 2014), los servicios, por otra parte, constituyen el conjunto de las actividades que una compañía lleva adelante para satisfacer las necesidades del cliente. Un servicio es un bien no material (intangible), que suele cumplir con características como la inseparabilidad (la producción y el consumo son simultáneos), la perecibilidad (no se puede almacenar) y la heterogeneidad (dos servicios nunca pueden ser idénticos).

La definición de estos conceptos nos permite hacer referencia al marketing de servicios, que es la rama de la mercadotecnia que se especializa en esta categoría especial de productos o bienes.

Esto quiere decir que el marketing de servicios debe tener en cuenta la naturaleza preponderantemente intangible del servicio (lo que puede dificultar la selección de las ofertas competitivas por parte del consumidor) y la imposibilidad de almacenamiento (algo que aporta incertidumbre al marketing de servicios), entre otras cuestiones.

En esta sección se abordarán temas relacionados al marketing de servicios: características, origen, claves para tener éxito, las 7 pés, y la debida importancia de esta especificación del marketing.

1.1.1. Características del Marketing de Servicios

En referencia a (Padilla, 2018), las características del marketing de servicios son las siguientes:

- Perecedero: Se refiere a que una vez que se ha producido no se puede repetir exactamente de la misma manera.
- Variabilidad: Dado que la participación humana en la provisión del servicio significa que no habrá dos servicios completamente idénticos, existe el factor de la variabilidad.
- Homogéneo: La homogeneidad se refiere a que los servicios son, en gran medida, los mismos (lo opuesto a la variabilidad anterior). Por ejemplo, KFC brinda una experiencia de servicio homogéneo tanto si te encuentras en Nueva York, como en Alaska, o en Londres. Los consumidores esperan el mismo nivel de servicio y no anticiparían ninguna gran desviación en su experiencia.
- Inseparable: Esto es desde el punto donde se consume y desde el proveedor del servicio. El consumidor está realmente involucrado en el proceso de producción que están comprando al mismo tiempo que se está produciendo, por ejemplo, una prueba ocular o un cambio de imagen.

Otro atributo es que los servicios tienen que ser cercanos en cuanto ubicación a la persona que los consume, es decir, los bienes se pueden fabricar en una ubicación central de fábrica que tiene los beneficios de la producción en masa porque llegarán a la persona, los servicios no. Esta localización significa que el consumo es inseparable de la producción.

- Intangible: Porque no puede tener una presencia física real como lo hace un producto. Esto hace que sea difícil evaluar la calidad del servicio antes de consumirlo ya que hay menos atributos de calidad en comparación con un producto. Una forma es considerar la calidad en términos de búsqueda, experiencia y credibilidad.

Ilustración 1 – Características del Marketing de Servicios

Fuente: Padilla (2018). Marketing de Servicios: ¿Qué Es y Por Qué Es Importante? Genwords. Argentina.

1.1.2. Claves para Armar una Estrategia de Marketing de Servicios

Según (Peralta, 2017), para aplicar una estrategia de marketing de servicios hay que tener en cuenta las 4 P del marketing mix, y agregar otras 4 P más para ajustar las técnicas de venta a los bienes intangibles. Estas son:

Personas: Se trata de conocer bien a sus clientes, pues, de igual forma que el producto, hay que conocer cuáles son las carencias del mercado para crear un servicio de calidad que satisfaga sus necesidades y que cumpla con las expectativas del consumidor.

Esta P también hace referencia a la formación que reciben los empleados a fin de mejorar y fortalecer los valores de la empresa, la cultura de comunicación tanto interna como externa para conectar con el consumidor de manera oportuna.

Evidencia Física (Physical Evidence): Todos aquellos elementos físicos que interactúan con el cliente. Se de incluir aspectos como la imagen corporativa de la empresa, eslogan, estadísticas que apoyan el uso del servicio.

Ahora que se está enfrente a un nuevo consumidor, los testimoniales, casos de estudio y fotografías en el sitio web de la empresa, de los que ya han contratado el servicio, es uno de los aspectos que le dan sentido tangible al servicio que se pretende vender.

Procesos: Hace referencia a todos los pasos que debe completar el cliente para adquirir el servicio que ofreces. Por ejemplo: cuánto papeleo debe completar un cliente para rentar un auto en una agencia de alquileres ¿El proceso es rápido? Un proceso no optimizado influye de manera negativa en la decisión de adquisición del bien por parte del consumidor, por tanto, es clave optimizar este paso.

Prestaciones: Se refiere a todo aquel componente que integra el servicio. Por ejemplo: un Hotel en su servicio presta “subservicios” como recepción, lavandería, restaurantes, sitios de entretenimiento nocturnos y áreas de esparcimiento.

Las prestaciones no solo se refieren a los tipos de subservicios que la empresa otorga al cliente, también tiene con la formación de los profesionales de la empresa para tratar con el cliente, protocolos, la esencia de la interactividad, los cambios en la forma en como se presta el servicio, entre otras cosas.

Entonces, dice (Peralta, 2017), ¿por qué es importante atender estos factores al aplicar una estrategia de marketing de servicios?

De igual forma que el Marketing Tradicional para vender productos, la comercialización de servicios busca impactar la percepción del cliente para que termine contratando el servicio, pero además sienta que sus expectativas fueron superadas. De modo que al conocer y manejar estas 4 p del Marketing de Servicio se logran 4 cosas puntualmente:

- Satisfacción del Cliente
- Influir en la Decisión de Compra
- Aumentar el Valor Percibido por el Cliente
- Percepción de Experiencia Positiva o Negativa

Estos 4 elementos son claves para afirmar que el *Marketing* de Servicios está dando resultados. Así que hay que poner manos a la obra para conseguir aumentar las ventas con este tipo de marketing.

1.1.3. Origen del Marketing de Servicios

De acuerdo con (Padilla, 2018), el desarrollo del Marketing de Servicios como concepto se inició en los 70’s, cuando los académicos comenzaron a expresar las diferencias entre productos o bienes/servicios.

Con los aportes en 1985 de la Escuela Nórdica de Estocolmo, se dio a conocer que los conceptos de cliente/empresa no se pueden ver de manera separada, sino que más bien deben estar involucrados en la creación de un valor.

El intercambio comienza a verse desde un punto de vista económico, proceso que antes se veía desde otra perspectiva, que no era precisamente monetaria.

Por otro lado, Zeithaml, Parasuraman y Berry, académicos americanos, proponen en 1985 el modelo para la valoración de la calidad de un servicio, al que denominaron SERVQUAL.

Mediante este modelo se podían analizar las expectativas de los consumidores y cuáles eran sus perspectivas con respecto a un producto.

Con estos planteamientos de diferentes académicos y escuelas, se dio a conocer que la interacción con los consumidores y la participación cercana en los procesos de producción dieron lugar a otros conceptos como el marketing relacional.

El marketing relacional fue evolucionando hasta enfocarse por completo en la interacción con los clientes, lo que fue clave en varias teorías del marketing de servicios.

1.1.4. Las 7 Ps del Marketing de Servicios

Según (Floro, 2019), a las ya conocidas como las 4 Ps del marketing mix que son producto, precio, distribución y promoción, se le suman tres nuevas como:

- Personas.
- Evidencia física.
- Procesos.

Es decir, a la hora de trabajar un plan de marketing de servicios ya no solo se debe de tener en cuenta las anteriores variables, si no hay que trabajar las 7 Ps.

- Personas: En esta P se tiene que trabajar principalmente cómo se van a formar a los empleados para tratar de dar el servicio lo óptimo posible. Es decir, cómo se van a reclutar y posteriormente motivar para que lo hagan. Por ejemplo, ¿mediante un sistema de recompensas, un plan de empresa, etc.? Se debe definir también cómo se va a educar a los clientes para tratar de mejorar todo este proceso.
- Evidencia Física: Aquí es donde entra en juego la evidencia física, en la que se deben de tener en cuenta aspectos como: El aspecto del local, diseño de la página web, el uniforme que utilizan los trabajadores, etc.

- Procesos: Mientras que en los procesos se debe de tener en cuenta cómo se van a controlar las actividades para tratar de dar el mejor servicio posible. Es decir, ¿se van a estandarizar algunos procesos? ¿Otros se van a dar de forma totalmente personalizada? Aquí es donde reside la importancia del marketing de servicios. Porque se debe de tratar de tener en cuenta todos estos elementos para influir positivamente en las percepciones de las personas.

Ilustración 2 – Las 7 Ps del Marketing de Servicios

Fuente: Floro (2019). Marketing de Servicios. Marketing and Web, España.

1.1.5. Importancia del Marketing de Servicios

A juzgar por (Floro, 2019), llevar a cabo este tipo de estrategias conlleva tener en cuenta tres tipos de marketing como lo son el interno, externo e interactivo.

- Es decir, mediante el marketing externo vamos a comunicar a los clientes potenciales nuestra promesa de valor.
- El marketing interno nos permitirá cumplir con esas promesas.
- Mientras que el marketing interactivo llegará cuando se tenga que dar ese servicio y será el momento de la verdad y el que determine la calidad.
- En España por ejemplo una gran parte del PIB lo forman los servicios y tiene un papel fundamental en la creación de empleo.

Existe un gran volumen de negocio que está enfocado al sector de los servicios y por eso es tan importante conocer sus peculiaridades.

Se está en un entorno competitivo muy agresivo en el que cada vez es más difícil diferenciarse de la competencia**.** Justamente un factor que se tiene a disposición para diferenciarse es el marketing de servicios (incluso para los productos).
Cada vez son más las personas que deciden emprender su propio negocio y ofrecer servicios a otras empresas o marcas. El tipo de marketing que hay que hacer para conseguir clientes tiene ciertas diferencias en comparación a la venta de productos físicos.

1.2. Satisfacción del Cliente

Según (Pérez J. &., 2014), la acción de satisfacer o satisfacerse se conoce como satisfacción. El término puede referirse a saciar un apetito, compensar una exigencia, pagar lo que se debe, deshacer un agravio o premiar un mérito.

Cliente, por otra parte, es la persona que realiza un determinado pago y accede a un producto o servicio. El cliente, por lo tanto, puede ser un usuario (quien usa un servicio), un comprador (el sujeto que adquiere un producto) o un consumidor (la persona que consume un servicio o producto).

La noción de satisfacción del cliente refiere al nivel de conformidad de la persona cuando realiza una compra o utiliza un servicio. La lógica indica que, a mayor satisfacción, mayor posibilidad de que el cliente vuelva a comprar o a contratar servicios en el mismo establecimiento.

Es posible definir la satisfacción del cliente como el nivel del estado de ánimo de un individuo que resulta de la comparación entre el rendimiento percibido del producto o servicio con sus expectativas.

En esta sección se discutirán temas concernientes a la satisfacción del cliente: Origen, evaluación, objetivos, métodos, inversión y modelos apropiados para medir adecuadamente la satisfacción del cliente.

1.2.1. Origen y Evolución de la Satisfacción del Cliente

Los antecedentes bibliográficos sobre la satisfacción eran estudiados desde diferentes aspectos. Estas consideraciones se extienden desde la psicológica hasta la física y de lo sistemático a los aspectos positivos. Sin embargo, en la mayor parte de los casos, la consideración se centra en dos construcciones básicas, las expectativas de los clientes antes de la compra o uso de un producto y su percepción relativa del rendimiento de ese producto después de usarlo.

Según (Mittal, 2012), las expectativas de un cliente sobre un producto indica el comportamiento esperado de este ante ese producto. Como se sugiere en la literatura, los consumidores pueden tener varios "tipos" de expectativas la hora de formar sus opiniones sobre el rendimiento esperado de un producto. Por ejemplo, Miller (1977) identifica cuatro tipos de expectativas: ideal, esperado, mínimo tolerable, y deseable. A posteriori, Day (1977), efectuó una nueva distinción discriminando a las expectativas sobre la base de los siguientes aspectos: la naturaleza del producto o servicio; los costos y beneficios personales obtenidos; los costos y los beneficios sociales. Se considera como una construcción importante el rendimiento percibido del producto debido a su capacidad de permitir hacer comparaciones con las expectativas.

De acuerdo con (Mittal, 2012), se considera que los clientes juzgan los productos dentro de un conjunto limitado de normas y atributos. Olshavsky y Miller (1972) y Olson y Dover (1976) diseñaron sus investigaciones para manipular el rendimiento actual del producto, y su objetivo era descubrir cómo las calificaciones de desempeño percibidas fueron influenciadas por las expectativas. Estos estudios sacaron a flote la discusión acerca de las diferencias entre las expectativas y el rendimiento percibido.

En algunas investigaciones, los eruditos han podido establecer que la satisfacción del cliente tiene una fuerte emocional (p. ej, el componente afectivo). Mientras otros muestran que los componentes cognitivos y afectivos de la satisfacción del cliente se influyen recíprocamente entre sí a través del tiempo para determinar la satisfacción general. (Koschate, 2007)

1.2.2. Evaluación de la Satisfacción de los Clientes

Según (López, 2008), satisfacción se define conceptualmente como 'el cumplimiento o realización de una necesidad, deseo o gusto, lo cual, en términos de investigación de mercados, se podría plantear como una pregunta en términos de si se ha cumplido o no, en mayor o menor grado, la necesidad, el deseo o gusto que dio origen a una compra determinada.

Aspectos que deben tenerse en cuenta a la hora de entender la medición de la satisfacción del cliente y su función:

- Elaborar una declaración que exponga lo que su organización entiende por satisfacción del cliente.
- Repasar las razones filosóficas que ayuden a maximizar la satisfacción de sus clientes.
- Comprobar las razones por las que la certificación ANSI/ISO/Q9001-2000 mide la satisfacción del cliente.
- Verificar los requisitos de la ANSI/ISO/9001-2000 relativos a la documentación y a los términos de la auditoria.
- Verificar los requisitos de la ANSI/ISO/9001-2000 relativos a la documentación y a los términos de la auditoria.
- Alcanzar un conocimiento básico de las revisiones realizadas a la norma ISO 9000 emitidas por la familia ANSI/ISO/ 9001-2000, normas de gestión de calidad.
- Examinar la teoría básica en que se basa la satisfacción del cliente.

Según (Cabral, 2007), investigar la satisfacción de los clientes a través de técnicas fiables, nos permite conocer la percepción de estos y los aspectos que podemos trabajar para el desarrollo de mejoras continuas. Se pueden utilizar varias metodologías dependiendo del tipo de negocio y de cliente, al igual que es posible tener Canales de Comunicación abiertos para la expresión de las satisfacciones e insatisfacciones o analizar indicadores ya existentes, además, la construcción de formas de investigación dirigidas hacia este objetivo puede dar respuestas más reales y con la información que necesitamos. Una investigación se puede hacer a través de entrevista y/o cuestionarios, tales como:

¿Qué se puede saber de los clientes?

- Nombre, actividad, dirección, teléfono, correo electrónico.
- Desde cuando son clientes en la empresa.
- Qué productos compran.
- Como se pueden contactar.

1.2.3. Objetivos de la Investigación de la Satisfacción del Cliente

La investigación de la satisfacción al cliente tiene como objetivos principales:

- Determinar los rasgos básicos de rendimiento que dan como resultado la satisfacción del cliente.
- Evaluar el desempeño de la compañía y de su competidor principal.
- Establecer las prioridades y adoptar las medidas para corregir los problemas.
- Controlar los progresos.

La investigación sobre la satisfacción del cliente pasó de ser un elemento menor, insignificante, a ser un componente importante de los presupuestos de la investigación de mercado. Si bien se han realizado grandes progresos, las empresas aún tienen que recorrer un largo camino para convencer al público de que la

satisfacción del cliente es una prioridad fundamental de las corporaciones. (Dutka, 1998)

1.2.4. Métodos para Medir la Satisfacción al Cliente

Según (Francisco, 2003), para todo tipo de empresas, tanto más industriales como de servicios, es fundamental conocer el nivel de satisfacción que obtienen los clientes de nuestros productos o servicios. Entre estos métodos están:

Método de Prospección Indirecta: El sistema más extendido es aquel en el que el cliente interviene de forma directa. Hablamos del sistema de quejas y sugerencias. La empresa debe facilitar la posible queja o reclamación del cliente y se debe indicar con claridad que existe dicha posibilidad de expresión además del esfuerzo que realizan las asociaciones de consumidores con el fin de no cohibir el uso de la realización de este procedimiento.

Método de Prospección Directa: Las empresas no deben concluir solo con los sistemas donde intervenga el cliente por iniciativa propia para conocer su nivel de satisfacción. Los resultados muestran que cada cuatro compras, los clientes se encuentran insatisfechos en una ocasión, pero que solamente pasara a la competencia en lugar de quejarse. El resultado es que por una parte la empresa pierde facturación y, además, seguimos sin conocer cuáles son nuestros puntos débiles para mejorar a través de la retroalimentación que nos proporciona el cliente.

Por lo tanto, las empresas no pueden utilizar el nivel de queja como única herramienta de valoración del nivel de satisfacción del cliente, teniendo que llevar a cabo periódicamente estudios directamente por la empresa.

Los métodos de prospección directa se han desglosado en:

- Escritos: Encuestas o test desarrollados por escritos.
- Orales: Encuestas o test diseñados para ejecutarlos oralmente por interlocutores propios.

- Mixtos: Sistemas utilizando aspectos por escrito, orales e incluso visuales.

1.2.5. La Inversión en la Satisfacción de los Clientes

Según (Keith, 1991), todas las organizaciones se dan cuenta de que, si desean obtener beneficios de su inversión en la satisfacción del cliente, van a precisar un compromiso, y no solo de tiempo de los directivos, sino de los encargados de trabajar cara al público. La satisfacción del cliente aparece cuando una compañía se concentra en la calidad del servicio, origina recompensas muy reales para la compañía, en forma de lealtad de los clientes y de imagen corporativa. La falta de satisfacción de los clientes causa una serie de perjuicios muy reales y es este un hecho del que las empresas no pueden permitirse hacer caso omiso.

Algunas de las técnicas para la satisfacción de los clientes son sutiles, otras son evidentes. Algunas implican un compromiso en tiempo de gestión, mientras otras se concentran en una extensa supervisión de las necesidades y actitudes de los clientes.

1.2.6. Modelos para Medir la Satisfacción al Cliente

Respecto a (Carman, 1990), existen modelos que permiten medir la satisfacción de un cliente con mayor exactitud. Modelos como el SERVQUAL, cliente misterioso (mystery shopper), grupos de discusión e investigaciones al personal, son muy efectivos cuando es necesario tomar acción en cuando a un servicio de calidad en un negocio.

Referente a (Babakus, 1992), SERVQUAL es un cuestionario con preguntas estandarizadas para la Medición de la Calidad del Servicio, herramienta desarrollada por Valerie A. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard L. Berry desarrollado en los Estados Unidos con el auspicio del Marketing Science Institute y validado a América

Latina por Michelsen Consulting con el apoyo del nuevo Instituto Latinoamericano de Calidad en los Servicios. El estudio de validación concluyó en junio de 1992.

Para (Murcia, 2006), el “Cliente Misterioso” es una herramienta de marketing que nos permite ponernos en el lugar del consumidor final y simular las percepciones que producen los servicios que ofrecemos o el trato de nuestro personal. Esta técnica, también conocida como “Pseudocompras” o “Mystery Shopper” es muy utilizada por comercios, grandes marcas y empresas que tienen un alto grado de trato directo con los clientes. La diferencia entre un “¿qué quieres?” y un “hola buenos días, mi nombre es Josefina, ¿que desea usted?” marca en muchas ocasiones la diferencia entre un comercio del cual uno sale contento por el trato recibido o piensa que no va a volver más, las cuestiones que son relevantes es lo que intenta detectar el “Cliente Misterioso” quien simula su intención de comprar o usar un servicio para evaluarlo.

Según (Bono, 1985), las técnicas de discusión grupal se definen como una serie de actividades en las que en un grupo de trabajo expone sus puntos de vista o argumentos según el tema que se esté hablando; luego, se extrae una conclusión sobre todo lo discutido y se hace el resumen final.

De acuerdo con (Canales, 2005), la investigación de personal es un proceso que permite identificar el historial laboral y delictivo del personal de una empresa.

1.3. Conceptos de Calidad

En esta sección se compartirán conceptos dentro de calidad, importantes para una investigación en un negocio formal, desde la definición de conceptos generales, hasta el compartimiento de la información de cómo se aplican las herramientas de gestión de calidad para lograr la calidad total, así como también la estrecha relación que existe entre el marketing de servicios y la calidad.

1.3.1. Definición de Calidad en el Servicio

Según (Canela, 2002), la calidad es la facultad de un conjunto de características inherentes de un producto, sistema o proceso para cumplir los requisitos de los clientes adecuadamente.

La planificación de la calidad es definir y coordinar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos de calidad. Una de ellas es establecer las especificaciones de los procesos operativos y los recursos relacionados con ellos.

Se percibe en las personas, a través de sus actitudes en el trabajo y sus valores. Cuando las personas se incorporan a una organización, la calidad se percibe en la forma en que la alta dirección a través de su liderazgo los organiza para realizar un producto o servicio.

Muchas personas no sienten el impulso de cambio hacia la calidad por si solas, es necesario que una figura social en la empresa las guie el líder quien tiene el propósito de coordinar su trabajo y esfuerzo hacia un fin.

1.3.2. Sistema de Gestión de Calidad

Para (Pérez M. , 2010), un sistema de calidad permite a cada integrante de la plantilla de una empresa saber que se espera de su trabajo, como realizar sus tareas y cuando hacer su trabajo y esto, a su vez, permite obtener un resultado predecible, y por tanto, controlable. Tiene como objetivo principal que la empresa funcione en total sincronía, de forma que ésta pueda asegurar que sus productos y/o servicios están sujetos a unas especificaciones y cumplen unos estándares de calidad fijados previamente.

La normalización es una actividad que consiste en elaborar, difundir y aplicar normas. Por tanto, se trata de una actividad que ofrece soluciones a situaciones repetitivas, sobre todo en el ámbito de las ciencias, la técnica y la economía, con el objeto de unificar criterios y utilizar un lenguaje común en cada campo concreto.

La creación de una norma, de acuerdo con las leyes del país donde se normaliza, corre a cargo de un “Comité Técnico de Normalización” (CTN), en el cual participan todos los miembros implicados en la fabricación, uso y disfrute de la actividad que se normaliza.

Según (Pérez M. , 2010), la certificación es una actividad que consiste en atestiguar que un producto o servicio se ajusta a determinadas especificaciones técnicas o requisitos establecidos en una norma y otro documento normativo, con la expedición de un acta en la que se pone de manifiesto el cumplimiento de dicha conformidad.

Dentro de sus objetivos están:

- Aumentar la competitividad de sus productos.
- Accediendo a aquellos clientes que exigen un sistema de calidad certificado.
- Lograr mayores niveles de confianza por parte de los clientes.
- Alcanzar mayor prestigio como proveedor.

El primer paso en la certificación de un producto es la petición de solicitud al correspondiente CTC, este posteriormente envía la solicitud a la entidad inspectora, la cual realizara auditorias de calidad a la empresa correspondiente. Tras el análisis de las pruebas, la entidad de evaluación da su conformidad para que el organismo de certificación remita el certificado.

1.3.3. Calidad Total

El concepto de la calidad total es una alusión a la mejora continua, con el objetivo de lograr la calidad óptima en la totalidad de las áreas dentro de una organización. Según (Ishikawa, 1980), calidad total es : "Filosofía, cultura, estrategia o estilo de gerencia de una empresa según la cual todas las personas en la misma, estudian, practican, participan y fomentan la mejora continua de la calidad”. La calidad total puede entenderse como la satisfacción global aplicada a la actividad empresarial.

Según (Deming, 1994): “La calidad consiste en producir bienes o servicios que tengan aptitud para el uso. Otros autores de manera similar definen la calidad total cómo: el conjunto de acciones ejecutadas en una organización para garantizar permanentemente las políticas y objetivos de calidad establecidos, buscando el mejoramiento sistemático de las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos de la empresa, con la participación y para el beneficio de todos en la empresa y en la sociedad”.

1.3.4. Las 5S aplicadas a Marketing de Servicios

De acuerdo con (Imai, 2012), el método de las 5S, así denominado por la primera letra del nombre que en japonés designa cada una de sus cinco etapas, es una técnica de gestión japonesa basada en cinco principios simples.

Se inicia en Toyota en los años 1960 con el objetivo de lograr lugares de trabajo mejor organizados, más ordenados y más limpios de forma permanente para lograr una mayor productividad y un mejor entorno laboral. Actualmente hacen parte de los sistemas de producción más utilizados, Lean Manufacturing, TPM, Monozukuri, Sistema de producción Toyota, siendo una de las herramientas más utilizadas en conjunto con el Kaizen.

Las 5S han tenido una amplia difusión y son numerosas las organizaciones de diversa índole que lo utilizan, tales como: empresas industriales, empresas de servicios, hospitales, centros educativos o asociaciones.

La integración de las 5S satisface múltiples objetivos. Cada 'S' tiene un objetivo particular:

Tabla 1 – Las 5S en Relación con el Marketing de Servicios

Denominación		Concepto	Objetivo Particular
En Español	**En Japonés**		
Clasificación	整理, Seiri	Separar innecesarios	Eliminar del espacio de trabajo lo que sea inútil
Orden	整頓, Seiton	Situar necesarios	Organizar el espacio de trabajo de forma eficaz
Limpieza	清掃, Seiso	Suprimir suciedad	Mejorar el nivel de limpieza de los lugares
Estandarización	清, Seiketsu	Señalizar anomalías	Prevenir la aparición de la suciedad y el desorden (Señalizar y repetir) Establecer normas y procedimientos.
Mantener la disciplina	躾, Shitsuke	Seguir mejorando	Fomentar los esfuerzos en este sentido

Fuente: Imai (2012). Gemba Kaizen: Un Enfoque de Sentido Común para una Estrategia de Mejora continua, 2 Edición. McGraw Hill. U.S.

Por otra parte, la metodología pretende:

- Mejorar las condiciones de trabajo y la moral del personal. Es más agradable y seguro trabajar en un sitio limpio y ordenado.
- Reducir gastos de tiempo y energía.
- Reducir riesgos de accidentes o sanitarios.
- Mejorar la calidad de la producción.
- Mejorar la seguridad en el trabajo.

1.3.5. La Calidad y la Satisfacción el Cliente

Conforme a (Reyes, 2009), la búsqueda de la calidad representa una de las principales tendencias en empresas de todos los sectores; y es precisamente esto, uno de los elementos que distingue a empresas eficaces y competitivas de aquellas que no lo son. La existencia de clientes cada vez más informados y la intensa competencia empresarial, son dos factores que contribuyen a esta toma de conciencia.

La calidad que se percibe de una empresa, producto o servicio es el resultado de una comparación entre las expectativas del cliente y las cualidades del servicio percibidas por el cliente. De ahí la importancia de conocer lo que el cliente espera: solo así se pueden tomar decisiones correctivas destinadas a hacer que el producto o servicio se oriente a satisfacer dichas expectativas. Difícilmente se encuentra una organización donde se opine que la satisfacción del cliente es algo secundario; por el contrario, la mayoría habla de que esa es precisamente la misión de la empresa y su razón de ser. En este capítulo se definen términos como calidad, servicio, calidad del servicio y se explica su relación con la satisfacción del cliente.

El turbulento mundo empresarial ha obligado a las organizaciones a cambiar, tomando a la calidad como un elemento importante para la permanencia y el crecimiento, al entender la necesidad de elaborar productos y servicios de calidad aplicando técnicas y filosofías orientadas hacia la mejora continua.

1.3.6. Las 7 Herramientas Básicas de Control de Calidad

Según (Hernández, 2017), es una denominación dada a un conjunto fijo de técnicas gráficas identificadas como las más útiles en la solución de problemas relacionados

con la calidad. Se llaman básicas porque son adecuadas para personas con poca formación en materia de estadística, también pueden ser utilizadas para resolver la gran mayoría de las cuestiones relacionadas con la calidad.

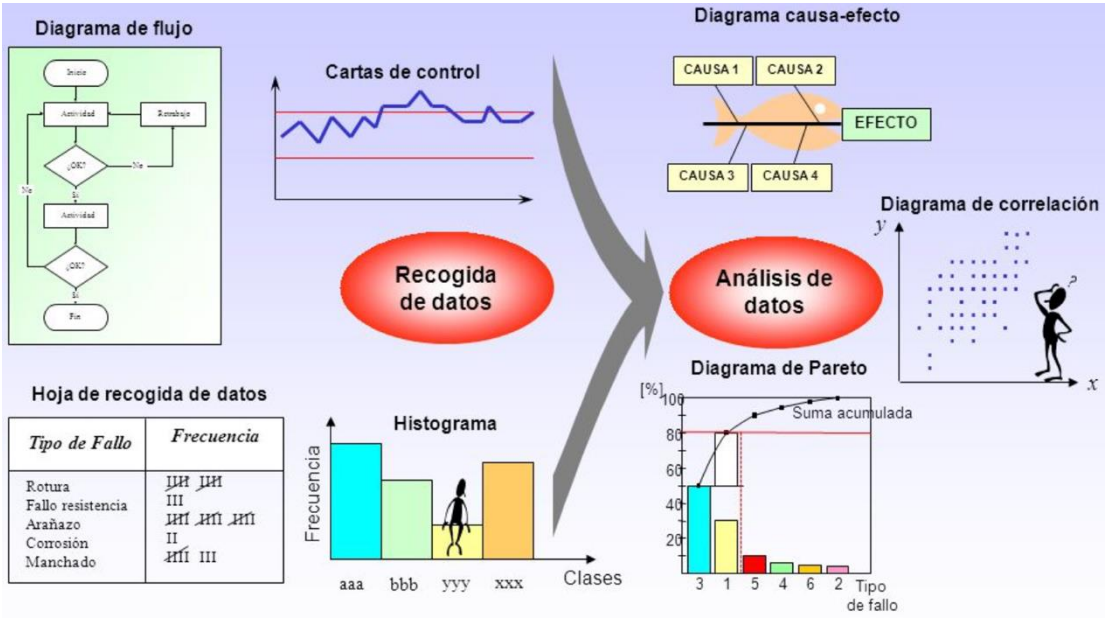
Las siete herramientas básicas están en contraste con los métodos más avanzados de estadística, tales como muestreos de encuestas, muestreos de aceptación, pruebas de hipótesis, diseño de experimentos, análisis multivariados, y los distintos métodos desarrollados en el campo de la Investigación de operaciones.

Estas herramientas fueron recopiladas y divulgadas en Japón por Kaoru Ishikawa, profesor de ingeniería en la Universidad de Tokio y padre de los 'círculos de calidad'. Posteriormente se extendieron a todo el mundo con el nombre de "herramientas básicas para la mejora de la calidad" o también, "las 7 herramientas básicas de Ishikawa" y varias denominaciones similares.

Estas herramientas son:

- Diagrama Causa – Efecto (también llamado gráfico de Ishikawa o espina de pescado).
- Diagrama de flujo (Puede sustituirse por estratificación o por gráfico de ejecución).
- Hojas de verificación o de chequeo.
- Diagrama de Pareto.
- Histogramas.
- Diagramas o gráfico de control.
- Diagramas de dispersión.

Ilustración 3 - Las 7 Herramientas Básicas de Control de Calidad



Fuente: Hernández, Gehisy (2017). Las 7 Herramientas Básicas de Calidad. Calidad y ADR. España.

1.4. Negocio Formal de Bebidas y Comidas Rápidas

Para (Araujo Trelles, 2012), un negocio formal es la organización basada en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio. Es la organización planeada; la que está en el papel.

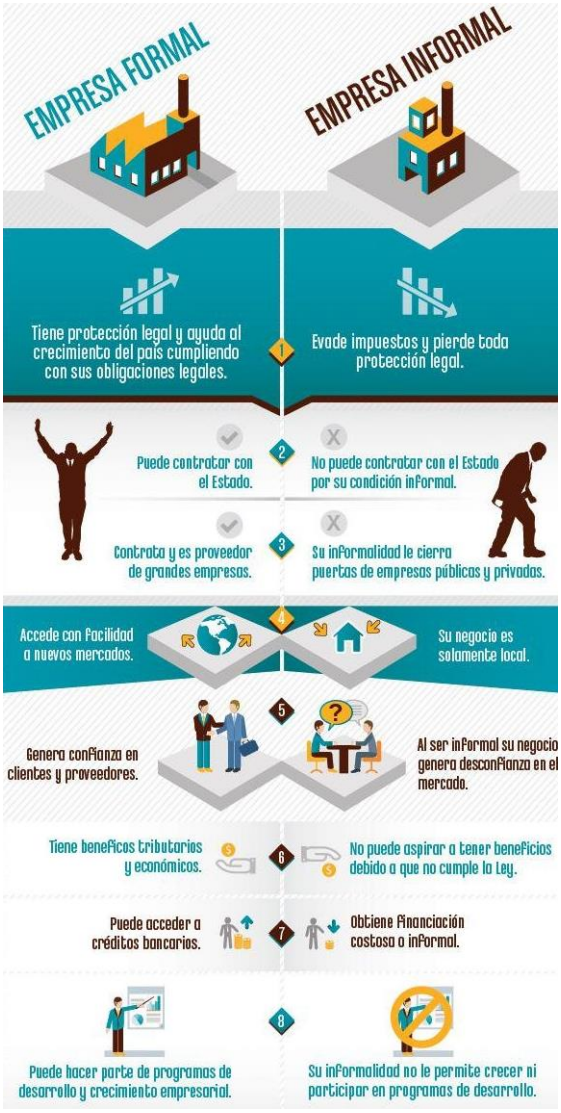
Sin embargo, ser formal puede ser complicado, pues los procedimientos son largos y costosos, lo que es una barrera para que uno se convierta en formal. Ahí es donde se requiere la intervención del Estado para simplificar, abaratar y hacer más rápidos los procedimientos para ser formal, pues al Estado le debe importar que todos se formalicen ya que con eso vamos a lograr una economía más sólida y vamos a ser como país, más competitivo. A pesar de esas dificultades, ser formal le da varias ventajas al pequeño empresario, porque tendrá claramente definidos los derechos de propiedad sobre su tienda, productos, equipos y marcas. Teniendo claramente

definida la propiedad de su negocio, equipos y demás, podrá utilizar como medio de apalancamiento, el financiamiento y, con ello podrá tener acceso a otros mercados para un mayor desarrollo de su negocio. Siendo formal podrá tener nuevos contactos, podría llegar a un gran establecimiento al que antes no podía llegar utilizarlo como un canal de distribución de sus productos. Ser formal permite además competir con otros y, eventualmente en un mundo globalizado como este, podrá apuntar también a tener una participación de otro orden en el ámbito global, ya sea actuando sólo o asociándose con otros.

Los negocios formales en la Republica Dominicana están definidos como: Empresas que para establecerse deben de cumplir ciertos requisitos como lo es poseer un local, tener propiedad sobre los productos, equipos y marca, pagar los impuestos correspondientes, debe de estar dada de alta en hacienda, el proceso de reclutamiento de personas se hace a través de contratos se le otorga beneficios sociales y seles hace su pago de prestaciones laborales correspondientes.

La formalización de una organización requiere de tiempo y dinero, ya que los procesos son largos y costosos, pero a la vez es de gran ventaja ya que al realizar este proceso se logra abrir las puertas a otros mercados, tener un financiamiento, y un gran crecimiento.

Ilustración 4 - Diferencias entre Empresa Formal y Empresa Informal



Fuente: Cámara de Comercio de Medellín para Antioquía (2018). Diferencias entre Empresa Formal e Informal. PQS. Colombia.

1.5. Casos de Éxito de Marketing de Servicios

De acuerdo con (Padilla, 2018):

- Starbucks Coffee: Más que la venta del café como un producto, Starbucks procesa como una experiencia del cliente. Ésta franquicia se compromete a ofrecer relax, un ambiente agradable, un momento ameno en compañía del producto final, que es el café. Todos aquellos que atienden en Starbucks tienen una completa orientación al cliente, por lo que deben conseguir que todos se sientan únicos y especiales. Esta franquicia entiende que no se podrá satisfacer al cliente si no hay una satisfacción del empleado, por lo que los llaman socios y llevan políticas de recursos humanos enfocadas en dicha relación.

Starbucks hace uso del marketing relacional, por lo que siempre buscan la fidelización de los clientes mediante un excelente servicio. La ubicación de los puntos de venta es bastante estratégica, cada lugar comercial en cada ciudad hay un Starbucks.

- Zappos: Es una marca que ofrece una gama bastante amplia de zapatos, vestimentas, accesorios y productos para el hogar, con envíos gratis al cliente y reembolsos. 75% de este negocio viene de clientes que regresan y es que Zappos trata de que, si un cliente quiere un calzado en particular y en el stock no hay en su tamaño o gusto, un empleado se dirige a tres competidores diferentes hasta dar con lo que realmente quiere el cliente.

Su cultura como servicio se explica en:

- Entregar sorprendente servicio.
- Aceptar e impulsar el cambio.
- Crear diversión y un poco de rareza.
- Ser aventurero, creativo y de mente abierta.
- Seguir el crecimiento y el aprendizaje.
- Construir relaciones abiertas y honestas con comunicación.

- Construir un equipo positivo y espíritu de familia.
- Hacer más con menos.
- Ser apasionado y determinado.
- Ser humilde.

Por otro lado, Zappos considera las devoluciones como un beneficio y una manera de crear confianza y relaciones a largo plazo con los clientes. Esta marca cree que hacer conexiones emocionales con los leads es la mejor manera de proporcionar un excelente servicio. En resumen, hacen marketing relacional, por lo que los representantes de servicio al cliente también utilizan activamente Facebook y Twitter para atender a los problemas de los clientes.

- Disney: Disney es diversión, alegría, emociones, parques temáticos que crean experiencias y recuerdos. Uno de los elementos centrales para lograr esta experiencia holística es la formación de los empleados y el mantenimiento de un marketing interno bastante estudiado. Los empleados deberán asistir desde su primer día a la Universidad Disney para una sesión en la que toman café, se conocen entre sí, hasta que se sienten parte de un grupo. Es bueno compartir las “buenas prácticas de marketing” que tiene Disney como servicio:
- Generar sorpresa en cada cliente, en niños y mayores.
- Hacer sentir especial a cada cliente, haciéndole percibir privilegios.
- Los detalles deben cuidarse de forma obsesiva para crear una Experiencia Armónica.
- Evolucionar y adaptarse a la gente y mentalidades.
- Escuchar y responder a los clientes y consumidores de manera obsesiva, calculada y planificada.
- Crear expectativas antes de nuevos movimientos en el mercado, lanzamientos, eventos, etc.
- Eliminar las barreras que nos puedan separar o distanciar de los clientes, niños y mayores, exhibiendo calidez y cercanía.
- Disney vende una experiencia familiar y agradable.

El marketing de servicios tiene como objetivos ofrecer experiencias, que son las mismas que hacen que los clientes vuelvan o hablen feo de tu marca. El boca a boca nunca debe ser desestimado, mejor aún, debemos de prestarle una gran parte de la atención al momento de establecer nuestra estrategia de marketing de servicios.

Un buen servicio puede darnos experiencias inolvidables, pero uno no tan bueno puede generar bastantes imprevistos negativos. Lo más inteligente es desarrollar un plan de marketing de servicio que siga los ejemplos de empresas que han tenido casos de éxito y tener una total orientación hacia el cliente.

CAPÍTULO II. ASPECTOS GENERALES DE TERRAZA OLÍMPICA

En este capítulo se compartirán temas relevantes referentes al negocio Terraza Olímpica, ciertos aspectos generales como: Antecedentes y descripción general de la empresa, filosofía institucional (misión, visión y valores), organigrama empresarial, principales actividades y productos y esquema ideal, FODA de la organización, análisis de la competencia y situación actual que está incurriendo negativamente en el marketing de servicios de la organización.

2.1. Descripción General de Terraza Olímpica

Terraza Olímpica nació como una pequeña cafetería para dar servicio a un proyecto agrícola, consistente en un mercado de productos de primera necesidad a precios cómodos de mercado popular, pero ubicado en un área céntrica de la capital donde podían asistir personas de toda clase social a realizar sus compras sin temor de inseguridad personal, con parqueo seguro a su disposición. La cafetería era para brindar servicios a ese público que asistía diariamente durante todo el día con un horario extendido hasta horas nocturnas, además para un público que frecuentaba la plaza para la compra de ropas a precios módicos, también para otro tipo de personas que asistía hacia el área de muebles y artículos para el hogar, en otras palabras, la cafetería brindaba un servicio a toda la plaza.

Debido a la ubicación física de la misma, sus puertas estaban frente a la avenida Máximo Gómez, surgió la visión de que no solamente podía dar servicio a la plaza, sino también a la persona que caminaban y transitaban por los alrededores quienes se detenían a comprar bebidas, pollo al carbón, y otras comidas típicas de nuestro país, lo que quiere decir que esto aumento la demanda, ocasionando la necesidad de ampliar su área física y los equipos para dar mejor servicio.

Según (Solano, 2017): “Al principio todo es perseverancia y nunca darse por vencido, desde los inicios todos los ingresos eran para reinvertir, empezamos con un solo congelador y cada vez que se podía se adquiría otro porque la cantidad de demanda aumentaba, luego ampliamos los inmobiliarios de sillas y mesas, adquirimos equipos de música como bocinas, micrófonos, consolas, equipos de sonido, radios y muchas cosas más. Empezamos con préstamos de amigos y allegados que nos apoyaron con nuestra idea visionaria, hacíamos todo tipos de actividades para atraer nuevos clientes, ofertamos 2x1, horas en que la bebida estaba a menor costo, un sancocho gratis los miércoles donde captábamos muchas personas, es increíble como todo va evolucionando con el tiempo, hoy somos una empresa que se ha mantenido por más de 20 años en el mercado y que esperamos seguir siendo la numero 1”.

Terraza Olímpica es un negocio formal de bebidas alcohólicas que ha surgido de la idea de dos personas que en ese momento no tenían muchos recursos económicos, empezó como una cafetería pequeña, pero hoy en día es el único negocio en su gama que tiene más de 20 años de éxito en el ámbito de bares y lugares de entretenimiento para adultos, Su ubicación actual es el la Avenida Máximo Gómez esq. Avenida 27 de Febrero, justamente frente al centro olímpico.

Según Matías (2017), durante un periodo de 20 años el negocio ha logrado mantener un público fijo más otras generaciones que se han sumado, debido al grado de seguridad que ofrece el local para sus visitantes, con un área de parqueo bien amplia y un buen servicio de calidad, además de eso posee diferentes ambientes: Áreas techadas, áreas al aire libre, pista de baile, mesas y sillas cómodas. Resultando ser de mucho agrado para los clientes.

Ilustración 5 - Logotipo de Terraza Olímpica

Fuente: Víctor De Oleo (2019). Terraza Olímpica. Imagen extraída de Google Maps. República Dominicana.

2.2. Filosofía Institucional (Misión, Visión y Valores)

Misión: Ser la empresa líder en entretenimiento a bajo precio, ofreciendo una estadía confortable y segura.

Visión: Llegar a ser la única empresa con un ambiente variado para nuevas generaciones por venir, actualizándose cada día más para ser la preferencia de todo tipo de público.

Valores:

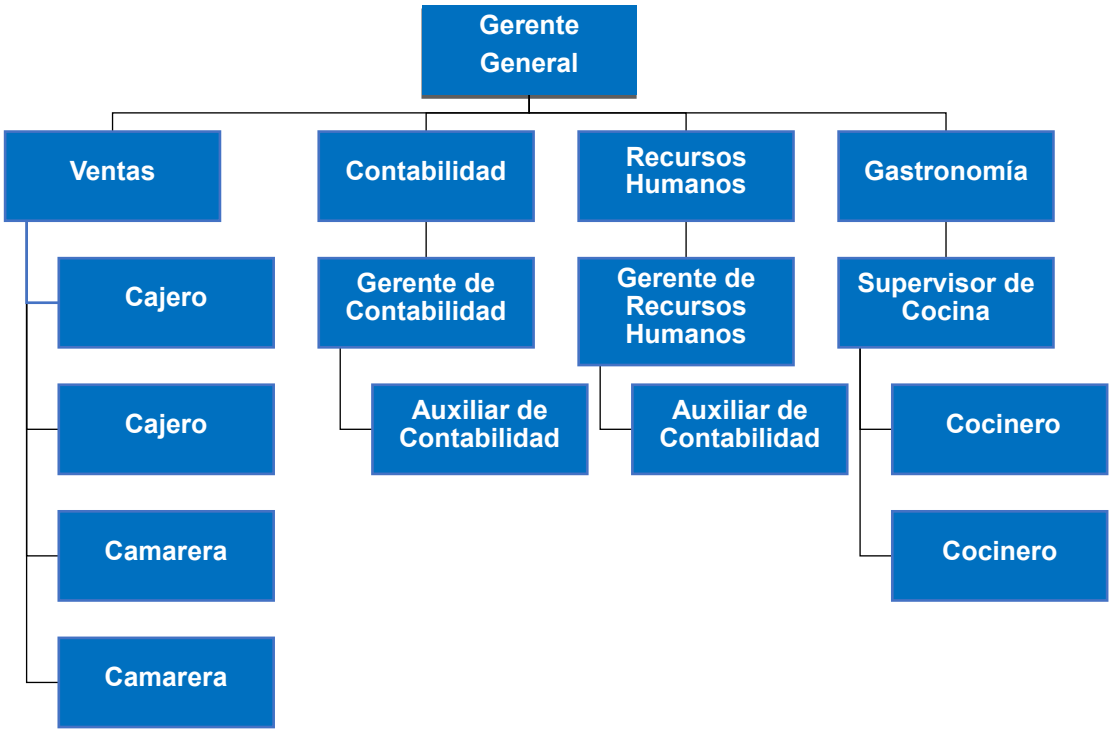
- Compañerismo: Todas las metas han sido alcanzados por el trabajo en equipo realizado, para lograr que el cliente se sienta complacido se debe trabajar en conjunto para brindar un servicio óptimo.
- Honestidad: Siempre se pone como prioridad enseñarle a personal trabajar con honestidad, el empleado es quien se encarga de brindar el servicio al cliente, este debe estar capacitado.
- Respeto: Todos se deben manejar teniendo lo que es el respeto a lo alto, son muy pocas las veces que ha pasado que, entre los empleados, se tengan conflictos y menos con los clientes, también así mismo, tomar las sugerencia y solicitudes de los clientes.
- Seguridad: La seguridad es prioritaria en el local, un cliente inseguro es un cliente inconforme, que no disfruta de su estadía en el local, esta es una de las más grandes prioridades.
- Solidaridad: Mensualmente se comparten talleres fomentando la solidaridad entre todos los empleados, para tener éxito en un trabajo es imprescindible contar con el apoyo de todos.
- Empatía: Existe atención en las relaciones humanas entre todo el personal, cuando un empleado se enferma, otro lo cubre sin ningún tipo de inconveniente y sin intereses de por medio, enfocado como empresa siempre en siempre dar un buen servicio.

En relación con (Castellanos Cruz, 2007), la gestión cotidiana de empresas no apela, como debiera esperarse, a valores estratégicos. Estos no están siquiera definidos la mayoría de las veces. Quizás alguien los confunda con los valores plasmados en el código ético o de conducta de la organización, aquellos modos de conducta deseados que vienen a moldear la cultura empresarial, pero, no se trata estrictamente de esto.

Los valores estratégicos representan las convicciones o filosofía de la alta dirección respecto a qué nos conducirá al éxito, considerando tanto el presente como el futuro. Estos valores son de fácil descubrir, puesto que traslucen los rasgos fundamentales de lo que es la estrategia empresarial ya que parten de esta reflexión.

Todo lo que pueda aportar una ventaja competitiva consistente podría traducirse en un valor estratégico de la empresa. Tener un acuerdo claro y abierto sobre estos valores ayudará a establecer las prioridades significativas de la organización, sus campos de esfuerzo y niveles de tolerancia respecto a las desviaciones; permitirá fijar expectativas y cómo comunicarlas a los demás, en qué negocios intervenir y cómo administrar.

Ilustración 6 - Organigrama de Terraza Olímpica



Víctor De Oleo (2019). Terraza Olímpica. Libro Recursos Humanos de Terraza Olímpica. República Dominicana.

2.3. Principales Actividades y Productos

Actividades:

- Fiestas con Música en Vivo: Se realizan fiestas con música en vivo gratis para los clientes, sin entrada, ni consumo mínimo, sólo con el interés de que estos disfruten de un ambiente inolvidable.
- Venta de Bebidas Alcohólicas: Existe un enfoque en ofrecer una gran variedad de bebidas alcohólicas y sin alcohol, ofreciendo al cliente una gran variedad para que pueda elegir el de su agrado.
- Venta de Comidas Variadas: Se posee un menú amplio tanto en comida criolla como en otras comidas típicas recurrentes en nuestro país, como la comida china.
- Celebración de Cumpleaños: Se otorgan facilidades a los clientes que solicitan una oferta de cumpleaños. Es de mucho agrado para la empresa tener el placer de ser un ambiente donde las personas quieran ir a celebrar sus fiestas de cumpleaños. Se les ofrecen precios módicos a los clientes para grupos especiales.

Productos:

Bebidas:

- Cerveza: Presidente, Bohemia, Corona, One, Presidente Black, Heinekken, Brahma.
- Ron: Ron blanco, Barceló, XV, Brugal, Etiqueta negra, Whiskey, Buchannas.
- Jugos: Naturales como: Fruit puch, piña colada, fresa, naranja, manzana, uva, cramberry. Articiales: Gatorade, V8.
- Tragos: Especialidades: Cuba libre, shots artesanales de la casa, y vino. Otros: Combinaciones con ron y combinaciones con Whisky.
- Cocteles: Margarita, mojito, piña colada, Daiquirí, Sex on the Beach.

Comidas: Está el puesto de comida rápida (Hamburguesas, perros calientes burritos y papas supremas), y, por otro lado, platos de comida (comida típica y comida china).

Según (Kueppers, 2017), existen 5 pasos para lograr una carta perfecta para cualquier restaurante:

- Promocionar los Platos Más Vendidos: Destacar lo que más gusta a los clientes. Para ello, se deben analizar las ventas y determinar cuáles son los platos más populares y rentables.
- Utilizar Cartas Separadas**:** Se cree que se trata de un recurso para vender más. Tener distintas cartas en el restaurante puede parecer una mayor inversión y un poco inútil, pero en realidad tras el desembolso inicial, se podrá ver el resultado en poco tiempo. Así también se evitará que esta tenga una longitud excesiva. Si los clientes tienen que decidirse con una carta de diez páginas, seguramente se sentirán frustrados al tener demasiadas opciones. Esto les generará presión y los llevará a tomar una decisión rápida, lo que hará que disminuya el turno de mesa (otra clave para aumentar las ventas del restaurante). Lo más recomendable sería tener: Una carta de vinos, una principal, una de postres y otra de cócteles.
- Ingeniería de Menús**:** El objetivo principal de la ingeniería de menús es estimular la compra de artículos objetivo, presumiblemente los más rentables, y desalentar la compra de aquellos que son menos rentables. El objetivo de optimizar la carta del restaurante es aumentar el ticket medio y para ello hay que clasificar los platos según su popularidad y el beneficio que suponen, resultando 4 tipos de platos que debemos diferenciar:
- Plato Estrella: Extremadamente populares y muy rentables.
- Plato Vaca: Se venden muy bien, pero con poco margen.
- Plato Enigma: Poco populares, pero muy rentables. ¡Son los más difíciles de vender!
- Plato Perro: Poco populares y poco rentables.

Con cada clasificación de la matriz, se toman diferentes decisiones para mejorar la rentabilidad, satisfacer al cliente, mejorar los costes y subir las ventas.

- Utilizar Nombres Propios**:** Los clientes se sienten más atraídos por los nombres de aquellos platos con nombres familiares y caseros. Por ejemplo, “Las Croquetas de Abuela”, “Tarta Casera de Ciruela” o “Tortilla de la Tía María”. Son platos que generan confianza y harán que el cliente busque un hueco en su estómago por muy lleno que esté. Se trata de una estrategia de marketing que juega con las emociones, y provoca recuerdos que nos empujan a tomar decisiones que escapan de toda lógica y se rigen íntegramente por sentimientos.
- Ofrecer Raciones en Distintos Tamaños: Se recomienda que se use la técnica conocida como “La Horquilla” que consiste en ofrecer dos tamaños en las raciones con distintos precios. Una más cara (la grande) y otra más barata (de menor tamaño). Normalmente, el cliente se decantará por la pequeña, sin saber cuál es su tamaño, porque su precio es más bajo. Resulta interesante la comparación de precios, que influirá en la elección del cliente, este se decantará por la ración pequeña pensando que es mucho más barata y así, inconscientemente, consumirá más platos.

2.4. Análisis FODA de la Empresa

De acuerdo con (Salvatierra, 2009), FODA (en inglés SWOT), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información referente a una Institución; es útil para examinar sus: Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de una Institución y el entorno en el cual ésta compite. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la organización y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, división, unidad estratégica de negocios, etc). Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán ser

de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que se diseñen y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de la institución. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

(Salvatierra, 2009), el análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

- La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de la Institución, aspectos sobre los cuales se tiene algún grado de control.
- La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar una Institución en el mercado seleccionado. Aquí se tiene que desarrollar toda la capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales se tiene poco o ningún control directo.

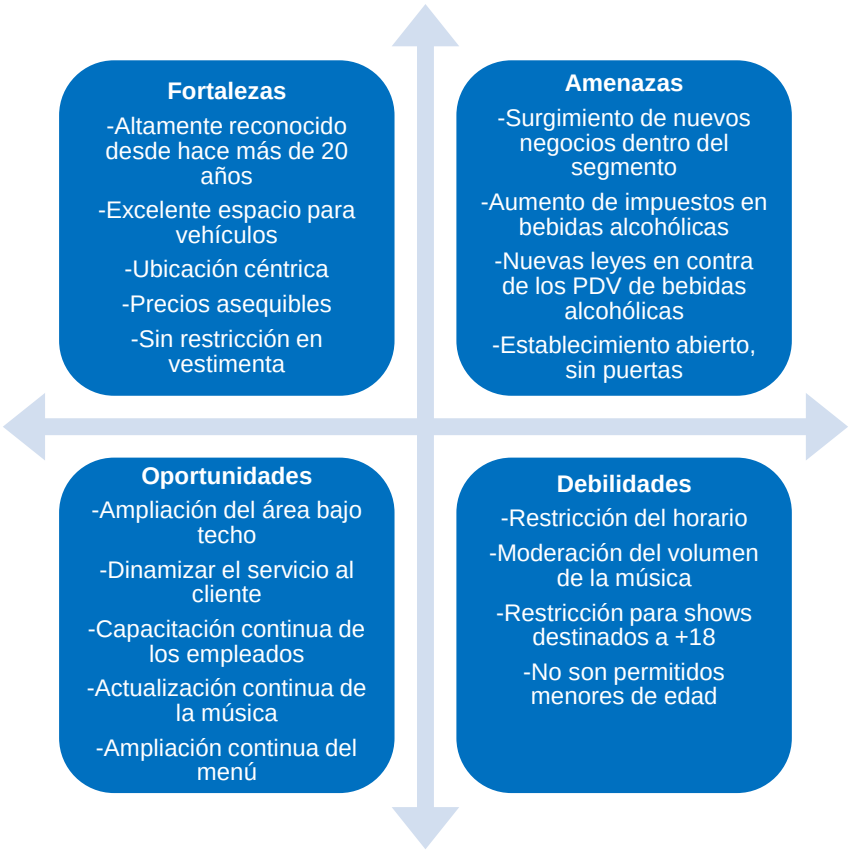
Fortalezas y Debilidades: Se consideran las siguientes áreas:

- Análisis de Recursos: Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.
- Análisis de Actividades: Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad
- Análisis de Riesgos: Con relación a los recursos y a las actividades de la institución.

Oportunidades y Amenazas: Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la institución encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño. Se debe considerar:

- Análisis del Entorno: Estructura del sector público (Proveedores de servicios, Beneficiarios, necesidades de demanda, sector privado).
- Grupos de interés: Gobierno, instituciones del Poder Ejecutivo, Prefecturas, Municipios, sindicatos, gremios, comunidad y otros.
- El entorno visto en forma más amplia: Aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc.

Ilustración 7 - Análisis FODA de Terraza Olímpica



Víctor De Oleo (2019). Terraza Olímpica. Libro Recursos Humanos de Terraza Olímpica. República Dominicana.

2.5. Análisis de la Competencia

Según (Tovar, 2006), analizar la competencia, corresponde en este punto describir a los competidores, quienes son, donde están, que tamaño tienen, cuanto usan de este tamaño y cual es la participación en el mercado o volumen total de ventas. Evaluar las fortalezas y debilidades de la competencia y de sus productos o servicios. Debe analizarse esa competencia a la luz de aspectos como volúmenes, calidad y comportamiento de esos productos o servicios, precios, garantías, entre otros. Igualmente, importante es la evaluación de las capacidades técnicas, financieras, de mercadeo y tendencias en la participación de ellas en el mercado total.

Conocer las estrategias de diferenciación, las barreras de protección y las estrategias de mercadeo de la competencia son elementos que permitirán definir nuestras propias estrategias de competitividad y mercadeo para capturar la participación de mercadeo. Igualmente definir nuestras ventajas competitivas, nuestra propia barrera de protección y detectar las debilidades de la competencia que pueden explotarse para garantizar esa porción de mercado a nuestra empresa.

Para (Tovar, 2006), la competencia son todas aquellas empresas que elaboran y venden lo mismo que usted y la misma clientela de su mercado meta. La competencia es necesaria investigarla y analizarla, para ello debemos recabar información sobre muestra representativa de ella:

- ¿Donde están ubicados?
- ¿Cuantos son?
- ¿Cuantos son según el tamaño?
- ¿Que productos ofrecen?
- ¿Quienes son sus clientes?
- ¿Porque le compran?
- ¿Que piensa sus clientes de sus productos?
- ¿Cuales son sus tácticas y formas de publicidad?
- ¿Cuales son sus formas de distribución? Recordemos 3:

Productor- Cliente-

Productor- Detallista- Cliente

Productor- Mayorista- Detallista- Cliente

Según (De Oleo, 2019), podemos distinguir algunas empresas que pudieran ser vistas como una competencia, por su prestigio en el mercado, aunque hay que tomar en cuenta que el ambiente que genera Terraza Olímpica es bastante completo, ya que funciona también como restaurante nocturno, condición que sólo 1 primer posible competidor ofrece:

- FaceBar
- Bebe +
- 75 Grados
- Al Capone

2.6. Situación Actual del Marketing de Servicios en Terraza Olímpica

Según (Oleo, 2016), la situación actual de la empresa se ve afectada por el marketing de servicios, específicamente el servicio al cliente por una deficiente administración, a raíz de esto, se ha podido observar cómo varios de los clientes se han quejado por el tiempo de espera en las órdenes, empleados mal capacitados para tomar pedidos y responder preguntas tanto del negocio cómo del menú, y sobre todo la falta de higiene tanto del local como de la entrega de las comidas y bebidas.

Más detalladamente, los problemas fundamentales que no permiten al negocio dar un servicio de calidad:

- Primero se encuentra la capacidad de solución o de respuesta, en este los auxiliares (encargados de recoger, organizar, mantener y atender a los clientes) no están presentes cuando se necesitan, esto provoca que el cliente se sienta desesperado o incomodo a la hora de pedir algo, o de que soliciten

de su atención para cualquier cosa que necesiten, entre estos están: mesas sucias, escasa cantidad de servilletas para un grupo de dos o más personas, platos para colocar la comida, entre otros.

- Segundo esta la entrega de la comida y bebida, en el momento de recibir la comida notamos que no se da una adecuada entrega ya que de vez en cuando viene un poco desordenada y no se dan platos para evitar cualquier desorden en el piso afectando así el ambiente y el mantenimiento del local.
- Y tercero siendo el factor más afectado por el negocio es el tiempo de espera, ofreciendo varios tipos de alimentos que disfruta el cliente y que también son asequibles no es suficiente, y es que el restaurante a la hora de una atención inmediata y su entrega son deficientes. Hemos visto como muchos clientes han tenido que retirarse del local debido a la larga espera para ser atendidos y deciden ordenar en otro restaurante/bar, perdiendo así fidelidad de los clientes e insatisfacción.

Existen muchas técnicas para la determinación de las causas o condiciones que generan insatisfacción entre los clientes de una organización, tanto externos como internos; las cuales ha sido explicadas por otros autores entre las que se destacan: el árbol de problemas, el diagrama causa efecto o espina de pescado, así como numerosas investigaciones realizadas en materia de satisfacción y motivación laboral, entre otros. Lo más importante respecto a cualquier empresa, es que los resultados no están en el interior de sus paredes. El resultado de un buen negocio es un cliente satisfecho, según el autor Drucker, ya que, no importa lo bueno que sea el negocio, ni los precios que ofrezca, si la satisfacción del cliente no es resuelta, el negocio no está cumpliendo con lo más importante.

2.7. Tipo de Investigación

En esta investigación, se utilizarán los siguientes tipos de estudios:

- El tipo de estudio descriptivo, ya que busca especificar las propiedades del plan basado en la previa evaluación, en este caso, del marketing de servicios en torno a los servicios ofrecidos de Terraza Olímpica.
- El tipo de estudio de campo, porque está orientada a una empresa o contexto.

El tipo de estudio documental, porque es una técnica que consiste en la selección y recopilación de información por medio de la lectura y crítica de documentos y materiales bibliográficos, de bibliotecas, hemerotecas, centros de documentación e información.

2.8. Métodos de Investigación

En esta investigación se implementará:

- El método inductivo, se utilizará de forma que se obtendrán conclusiones generales del problema que está afectado a Terraza Olímpica, a partir de investigaciones o premisas particulares de investigación cómo: El grado de satisfacción de los clientes externos/externo, así como la calidad de los servicios brindados, para una mejor comprensión de la realidad y una optimización en la toma de decisiones, que nos permitan desarrollar el plan adecuado.
- El método estadístico, se implementará como proceso de obtención, representación, simplificación, análisis, interpretación y proyección de las características, variables o valores numéricos del sistema de reclutamiento y selección de los datos de la empresa para una mejor comprensión de la realidad y una optimización en la toma de decisiones.

2.9. Herramientas

Se utilizarán las siguientes herramientas:

- Se utilizará la encuesta, ya que, de este modo se podrán recopilar los datos tanto cualitativa como cuantitativamente de una manera organizada y precisa. Se utilizará el modelo Servqual con una escala Likert y, se harán encuestas a los empleados del local y a los clientes quienes consumen en Terraza Olímpica.
- Se utilizará la entrevista, ya que, es entendido que de esta manera se podrá recopilar la información necesaria de un modo más directo y abierto, con datos relevantes. Se estructurará con un cuestionario compuesto con preguntas abiertas y cerradas; se aplicarán éstas al gerente general del restaurante.

Para la selección, planificación e implementación de las estrategias, la investigación se apoyará en fuentes secundarias, como son: los libros y los documentos, donde se utilizarán las informaciones que más se adecuen; recomendación final que será también basada en la experiencia.

Tabla 2 - Herramientas de Investigación

Técnica	Instrumento de Recogida de Información	Instrumento de Análisis de Información	Tipo de Análisis
Análisis Documental	Se recopilarán todos los conceptos determinantes, que representen la investigación.	Se utilizará la catalogación, indización, clasificación y el resumen.	Análisis de Contenido
Encuesta	Será aplicado por medio de preguntas abiertas y cerradas, utilizando el modelo SERVQUAL, y la escala Likert.	Se analizarán los datos cualitativos y cuantitativos (que aporten a la investigación).	
Entrevistas	Será aplicado por preguntas abiertas.	Se analizarán los datos cualitativos (que aporten a la investigación)	

Fuente: Elaboración propia.

2.9.1. Diseño de la Encuesta

La encuesta cuenta con 20 preguntas (5 preguntas demográficas y 15 preguntas de datos específicos). Se tomó el modelo SERVQUAL para diseñar esta encuesta y la escala Likert.

2.9.1.1. Población

La población de Terraza Olímpica de forma semanal es de aproximadamente 592 personas respectivamente.

2.9.1.2. Cálculo de la Muestra

- Z= 1.95 (nivel de confianza)
- P = 0.50 (probabilidad de que el hecho no suceda)
- Q = 0.50 (probabilidad de que suceda)
- E= 0.05 (porcentaje de error aceptado)
- N= 600

$$\mathbf{N} = \frac{\mathbf{Z^2}(\mathbf{P})(\mathbf{Q})(\mathbf{N})}{(\mathbf{N}-\mathbf{1})(\mathbf{e^2}) + (\mathbf{Z^2})(\mathbf{P})(\mathbf{Q})}$$

$$\mathbf{N} = \frac{(1.95)^2(0.50)(600)(0.50)}{600 - 1\ (0.05)^2 + (1.95)^2(0.50)(0.50)}$$

$$\mathbf{N} = \frac{570.375}{2.448125}$$

$$\mathbf{N} = 232.9844269 = 233$$

La muestra por utilizar es de 233 clientes de Terraza Olímpica.

2.9.1.3. Objetivos y Aplicación de la Encuesta

Los objetivos de la encuesta son los siguientes:

- Identificar el grado de condiciones higiénicas y seguridad en las instalaciones de Terraza Olímpica. (Pregunta 1, 2 y 3)
- Identificar el grado de cortesía y aspecto del personal de servicio al cliente. (Pregunta 4 y 5)
- Analizar el espacio de aparcamiento y la distribución de los taxistas. (Pregunta 6 y 7)
- Determinar las condiciones de las mesas y sillas. (Pregunta 8)
- Analizar las ofertas en el menú de bebidas y comidas y sus precios. (Pregunta 9 y 10)
- Determinar el grado de cumplimiento del mesero al traer al comensal su bebida o comida con las especificaciones deseadas. (Pregunta 11)
- Determinar si el personal del servicio al cliente recibe y despide adecuadamente al cliente. (Pregunta 12)
- Determinar si el personal del servicio al cliente estima e informa adecuadamente el tiempo en que su orden está lista. (Pregunta 13)
- Analizar que aspectos se deben modificar en el establecimiento. (Pregunta 14 y 15)

La aplicación de la encuesta se realizará vía electrónica, por medio de formularios de Survey Monkey. Será aplicada a los clientes por medio de una tableta (el usuario tendrá a su disposición una tableta con la página web abierta o se dará el caso de que sea por envíos de encuestas masivos por WhatsApp a usuarios relacionados al público objetivo y, una vez que un usuario termine, se irá buscando otro usuario, hasta llegar a la muestra determinada). Será aplicada los días 10, 11 y 12 de junio del 2019.

El público a quien será aplicada esta encuesta será a clientes de la empresa, internos y externos.

2.9.2. Diseño de la Entrevista

La entrevista cuenta con 10 preguntas abiertas con foco en datos específicos relacionados al marketing de servicios.

2.9.2.1. Población

Se recuerda que, el negocio, en el aspecto interno cuenta con una población de 12 empleados, incluyendo los dueños de la empresa.

2.9.2.2. Muestra

La muestra a quienes se dirigirá esta entrevista será al 2do gerente general de la empresa: Marina Matías.

2.9.2.3. Objetivos y Aplicación de la Entrevista

Los objetivos de la entrevista son los siguientes:

- Analizar trayectoria profesional de los dueños de Terraza Olímpica, así como el área que desempeña y sus mayores tropiezos. (Preguntas 1, 2, 3, 4 y 5)
- Determinar la importancia de la capacitación en sus empleados. (Pregunta 6)
- Analizar qué es para ellos un cliente satisfecho y cómo lo perciben. (Pregunta 7 y 8)

- Identificar el conocimiento en los dueños de un marketing de servicios enfocado al cliente. (Pregunta 9)
- Determinar si consideran que la empresa está ofreciendo actualmente un marketing de servicios de alto nivel. (Pregunta 10)

La aplicación de la entrevista se realizará de manera personal, por medio de una grabadora, mientras uno de los entrevistadores realiza las preguntas. Será aplicada el día 10 de junio del 2019, en horas de la noche, a los dueños del negocio Terraza Olímpica: Víctor De Oleo y Marina Matías.

2.9.3. Resultados de las Encuestas

Tabla 3 - Visitas al Restaurante (Resultados Encuestas 1)

Variables	Frecuencia	Porcentual
Si	233	100
No	0	0
Total	233	100

Fuente: 233 encuestados.

De los 233 encuestados, 233 personas para un 100 % dicen haber visitado al menos 1 vez, mientras que 0 personas para un 0 % dicen haber no visitado nunca el establecimiento porque no les resulta de interés.

Tabla 4 - Sexo (Resultados Encuestas 2)

Variables	Frecuencia	Porcentual
Masculino	140	60
Femenino	93	40
Total	233	100

Fuente: 233 encuestados.

De 233 encuestados, 140 personas para un 60 % dicen tener sexo masculino, mientras que 60 personas para un 40 % dicen tener sexo femenino.

Tabla 5 - Edad (Resultados Encuestas 3)

Variables	Frecuencia	Porcentual
18 a 25 años	56	24
26 a 35 años	79	34
Más de 36 años	98	42
Total	233	100

Fuente: 233 encuestados.

De 233 encuestados, 56 personas para un 24 % dicen tener edades comprendidas entre 18 a 25 años, 79 personas para un 34 % dicen tener edades comprendidas entre 26 a 35 años, 98 personas para un 42 % dicen tener edades de más de 36 años.

Tabla 6 - Nacionalidad (Resultados Encuestas 4)

Variables	Frecuencia	Porcentual
Dominicana	216	84
Americana	13	10
Venezolano	04	6
Total	233	100

Fuente: 233 encuestados.

De 233 encuestados, 216 personas para un 84 % dice tener nacionalidad dominicana, 13 personas para un 10 % dice tener nacionalidad americana y 4 personas para un 6 %dice tener nacionalidad venezolana.

Tabla 7 - Nivel de Ingresos (Resultados Encuestas 5)

Variables	Frecuencia	Porcentual
Menos de RD$15,000.00	61	26
RD$16,000.00 a RD$25,000.00	54	23
RD$26,000.00 a RD$40,000.00	98	42
Más de RD$41,000.00	20	9
Total	233	100

Fuente: 233 encuestados.

De 233 encuestados, 61 personas para un 26 % dicen tener nivel de ingresos de menos de RD$ 15,000.00, 54 personas para un 23 % dicen tener ingresos entre RD$ 16,000.00-RD$ 25,000.00, 98 personas para un 9 % dicen tener ingresos de entre RD$ 26,000.00-RD$ 40,000.00, y 20 personas para un 9 % dice tener ingresos de más de RD$ 41,00.00.

Tabla 8 - Índice de Satisfacción (Resultados Encuestas 6)

Aspecto	Completamente Insatisfecho	Insatisfecho	Neutro	Satisfecho	Completamente Satisfecho	Total Respuestas	Índice Satisfacción
Condiciones de las instalaciones de la Terraza Olímpica son aptas.	2	20	52	84	75	233	73%
Seguridad de las instalaciones físicas proyecta un ambiente seguro	3	18	54	87	71	233	72%
Condiciones higiénicas y orden del establecimiento.	6	21	66	84	56	233	68%
Recibe un trato de cortesía por el servicio al cliente del restaurante	6	17	55	79	76	233	72%
Meseras tienen un aspecto de apariencia limpio al tomar su orden.	5	25	45	84	74	233	71%
Espacios de los parqueos son amplios y fáciles de entrar.	6	17	52	96	62	233	71%
Disponibilidad de taxistas en el restaurante	9	15	52	93	64	233	70%
Las mesas y sillas proyectan confort y limpieza.	5	20	59	83	66	233	70%

Variedad de las bebidas y comidas son amplias.	**3**	**21**	**55**	**96**	**58**	**233**	**70%**
Precios de las bebidas y comidas son asequibles.	5	21	62	84	61	233	69%
Su orden viene con las especificaciones deseadas.	4	24	63	90	52	233	67%
Empleados siempre otorgan un saludo de bienvenida y despedida.	5	27	62	82	57	233	67%
Empleados estiman bien el tiempo en el que su orden estará lista.	7	26	67	101	32	233	63%
Total							70%

Fuente: 233 encuestados.

De acuerdo con la tabla anterior el índice de satisfacción general del establecimiento es de 70%, considerándose regular. Los clientes en general:

- Están satisfechos en un 73% con las condiciones de las instalaciones de la Terraza Olímpica
- Se consideran satisfechos en un 72% con la seguridad de las instalaciones físicas, trato de cortesía por el servicio al cliente
- Se consideran complacidos en un 71% con el aspecto de las meseras y con los espacios de los parqueos
- Están complacidos en un 70% con la disponibilidad de taxistas del restaurante, confort en cuanto a mesas y sillas y variedad de bebidas y comidas en el menú
- Mientras consideran deficientes en un rango de 63-69%: Las condiciones higiénicas y orden en el establecimiento, los precios de las comidas y bebidas, las órdenes con las especificaciones dadas, el saludo de los empleados y el tiempo en que la orden llega a la mesa, siendo este último aspecto el de menor puntuación

Tabla 9 - Aspectos de Mejora en el Establecimiento (Resultados Encuestas 7)

Variables	Frecuencia	Porcentual
Desorganización en las Instalaciones	56	24
Baño (Higiene, Condiciones)	56	24
Personal (Capacidad)	61	26
Tiempo de Espera	23	10
Mejora en Servicio Taxis	14	6
Inclusión de Car Wash	23	10
Total	233	100

Fuente: 233 encuestados.

De 233 encuestados, 112 para un 48 % consideran que el un aspecto de mejora en el establecimiento es la desorganización de las instalaciones y la higiene específicamente en los baños, 61 personas para un 26% considera que otro aspecto es la capacidad de respuesta del personal, 23 personas para un 10 % considera que el tiempo de espera, 14 personas para un 6 % considera que la mejora en el servicio de taxis, 23 personas para un 10 % considera que la inclusión de servicios de car wash.

Tabla 10 - Razones para Visitar el Establecimiento (Resultados Encuestas 8)

Variables	Frecuencia	Porcentual
Condiciones de las Instalaciones	23	10
Seguridad de las Instalaciones	70	30
Aspecto de las Meseras	12	5
Espacio de los Parqueos	35	15

Disponibilidad de Taxistas	23	10
Confort Mesa y Sillas	23	10
Conveniencia (Música y Ubicación)	47	20
Total	233	100

Fuente: 233 encuestados.

De 233 encuestados, 23 personas para un 10 % consideran que razones para visitar el establecimiento son las condiciones de las instalaciones, 70 personas para un 30 % considera que la seguridad en las instalaciones, 12 personas para un 5 % considera que el aspecto en las meseras, 35 personas para un 15 % considera que el espacio de los parqueos, 23 personas para un 10 % considera que la disponibilidad de los taxistas, 23 personas para un 10 % considera que el confort en cuanto a sillas y mesas, 47 personas para un 20 % considera que la conveniencia respecto a música y ubicación.

2.9.4. Análisis Resultados de las Encuestas

Según los resultados de las encuestas, se puede apreciar que, en cuánto a la pregunta relacionada a la demografía que la mayoría de personas encuestadas dentro del establecimiento han visitado más de 1 vez que la Terraza Olímpica, y que la mayoría de personas que visitan Terraza Olímpica son hombres. Por otro lado, la edad más frecuente en el establecimiento son jóvenes de 18 a 25 años y la nacionalidad más frecuentada es la dominicana. El nivel o status socioeconómico quo son personas de clase media baja de ingresos de RD$ 16,000.00-RD$25,000.00.

En cuanto a las preguntas relacionadas a datos específicos se puede apreciar que la mayoría de las personas presenta buenas opiniones en cuanto a la seguridad de las instalaciones de Terraza Olímpica, considerándolo cómo aceptable, mientras que, en cuanto a las condiciones higiénicas y el orden, es posible visualizar que existe una

deficiencia en el local que es posible trabajar, ya que no es crítica, pero si importante resolverla.

También es posible visualizar que en los empleados del establecimiento muestran un grado de cortesía aceptable y de aspecto físico también, por lo que este objetivo esta cumplido, aunque es posible seguir mejorando. El espacio de aparcamiento es aceptable y la distribución de los taxistas también lo es, por que este objetivo está cumplido, aunque es posible seguir mejorando. Se puede apreciar que las condiciones de las mesas y sillas al parecer están en muy buen estado puesto que los encuestados lo han catalogado como aceptable. Los consumidores consideran cómo aceptable la variabilidad en el menú de bebidas y comidas, pero consideran que los precios están un poco altos para lo ofrecido, por lo que se tiene pendiente evaluar los mismos precios.

Los encuestados presentan cierto descontento en referencia a las órdenes generadas y el resultado final cuando les es traído su bebida o plato, por lo que se debe analizar este punto para determinar si el empleado está debidamente capacitado para dar respuestas eficientes al cliente. El personal de servicio al cliente no está recibiendo ni despidiendo adecuadamente a los clientes, al parecer se debe de reestructurar e incluir en un nuevo sistema de capacitación. En este objetivo se pudo apreciar que al parecer no siempre se recibe o se despide de la manera adecuada al cliente.

El personal de servicio al cliente no informa adecuadamente el tiempo en que la orden está lista, puesto que existe cierta inconformidad en el cliente, por lo que se debe reestructurar. La mayoría de los clientes consideran que un aspecto de mejora en el establecimiento es: La desorganización en las instalaciones, la capacidad de respuesta del personal, mejorar el tiempo de espera y mejorar el servicio de taxis de la compañía. Adicional, unos sugieren la inclusión de servicios de lavado de vehículos.

Las mayores razones del por qué los clientes visitan el establecimiento son las condiciones de las instalaciones, el aspecto de las meseras, el espacio de los parqueos, la disponibilidad de los taxistas, el confort de las sillas y mesas y la conveniencia del lugar debido a la música que se coloca y la ubicación.

2.9.5. Resultados de las Entrevistas

A los fines de que se conozca la importancia del marketing de servicios enfocado en la satisfacción del cliente en la empresa, se entrevistó a los dueños de la empresa Terraza Olímpica de una forma individual, por medio de una grabadora y un entrevistador realizando las preguntas, en la cual, la Sra. Matías, 2da Gerente General, dió respuesta:

Sra. Marina Matías:

Ingeniera civil, labora en la administración de la empresa. Es socia, 2do gerente general. Tiene en la empresa desde que fue fundada en el 1990, hace 29 años. Sus éxitos han sido que han llegado a ser el negocio con mayor descorche (cantidad de botellas que se destapan en equis "x" tiempo) a nivel del D.N. Según la Sra. Matías, el mayor tropiezo que ha tenido el negocio fue cuando se quitó el horario de 24 horas para los negocios de bebida a raíz del cambio de gobierno al exmandatario Leonel Fernández, 2005, que fue reducido a sólo poder estar abiertos cómo negocio a hasta las 1 a.m. de lunes a jueves, y los fines de semana hasta las 3 a.m. Sí se preocupan por la capacitación de los empleados, con cursos de relaciones humanas, de cómo atender de maneras más eficiente al cliente, servicio al cliente y etiqueta y protocolo. Existe una gran preocupación hacia los mismos clientes quienes están tomando, están bailando y también se quieren divertir, por lo que dice que hay que hacer mucho énfasis en el trato a éste. Éstos tienden a enojarse con facilidad cuando el negocio empieza a cerrar sus puertas. El negocio inclusive puede ser penalizado o clausurado si no cierran a la hora estimada.

La Sra. Matías califica a un cliente de que está satisfecho cuando están eufóricos piden música, celebraciones para sus colegas quienes cumplen anos o celebran algún logro, dejan buenas propinas. se manifiestan muy alegremente con los empleados. Las edades del público oscilan entre más de 20 años y el nivel socioeconómico entre clase media baja y clase media. Según la Sra., la satisfacción de un cliente está basada en un buen servicio y/o extensión del horario por alguna

razón o festividad, de vez en cuando, solicitado por escrito y con tiempo al Ministerio de Interior y Policía, quien tiene el departamento que rige la normativa de horario de los negocios de bebidas alcohólicas.

Según la Sra. Matías, el marketing de servicios enfocado al cliente se ve reflejado en las ofertas que le encantan al dominicano (ofertas descuentos, combos o regalos especiales, cupones) o eventos y fiestas gratuitas con artistas famosos. Eso va directamente relacionado a la satisfacción del cliente en este tipo de empresas. La empresa ha tenido buen marketing de servicios porque se ha mantenido vigente todos estos años, donde existen incluso clientes que siguen visitando el lugar desde los inicios en los 90s, ya que ofertamos seguridad para la gente y los vehículos, buen parqueo y detectores para armas de fuego. Entiende que deben mejorar en el aspecto de marketing digital de la empresa misma, ya que no cuentan con redes sociales especializadas o aplicación que ayuden a atraer mayor cantidad de clientes al negocio. Dice que el 1er gerente general, su esposo, ha tratado de mantener ese público de edades de más de 25 años en la empresa, que se ha capturado y ha tenido buenos resultados y no atraer a la generación más joven ya que tienden a ser más problemáticos y para mantener la seguridad, que modifique negativamente el ambiente familiar que se tiene en Terraza Olímpica. Los clientes que son asiduos se conocen, por lo que no han querido incursionar en las redes sociales para evitar la diferencias entre grupos sociales de distintas edades.

2.9.6. Análisis de los Resultados de las Entrevistas

Terraza Olímpica evalúa la satisfacción de un cliente por las veces que el mismo vuelve a consumir en el local y, siempre están en busca de la mejora continua, preparando a sus empleados en cursos especializados de relaciones humanas y etiqueta y protocola para el cuidado de los clientes, especialmente de los más exigentes y problemáticos. El mayor tropiezo que ha tenido en la empresa fue el comienzo del local, cuando ellos mismos debían ayudarla con sus sueldos de

empleados y endeudándose con préstamos (información suministrada fuera la de entrevista) y cuando se exigió la ley que prohibía el 24/7 en los establecimientos de bebidas alcohólicas. Se tiene un enfoque en que la satisfacción del cliente es el motivo principal para un negocio subsistir en un mercado competitivo; sin clientes que satisfacer, un local no tiene razón de existir y, la calidad enfocada en la satisfacción del cliente es lo que hace que no hayan perdido al mismo y que producto de esto hayan podido permanecer en el mercado desde el 1990.

Cuando un cliente siente la calidad en una empresa, se queda fijo en la misma, aun otras ofertándole mejores precios. La empresa considera que tiene calidad en el marketing de servicios porque ellos invierten mucho dinero en la capacitación de sus empleados, y porque ofrece incentivos tales como: Ofertas, descuentos, combos especiales y eventos gratis, que han incentivado al cliente a que se sienta en confort y pueda expresar su agradecimiento en buenos tratos con los empleados o dejando propina en el establecimiento.

2.10. Diagnóstico

En resumen, luego de que se haya aplicado herramientas tan importantes como las encuestas y la entrevista, se han podido identificar tres problemas fundamentales que dificulta al negocio ofrecer marketing de servicios enfocado en la satisfacción del cliente:

En 1er lugar, se encuentra la falta de higiene y la desorganización en las instalaciones. Los clientes se quejan de que las instalaciones carecen de una higiene adecuada, ya que la mayoría percibe una escasez de higiene tanto en los baños como en las zonas del parqueo y el restaurante – bar. Otros clientes perciben que existe una desorganización en la zona del restaurante – bar.

En 2do lugar, se encuentra la capacidad de solución o de respuesta, en este los auxiliares (encargados de recoger, organizar, mantener y atender a los clientes) no

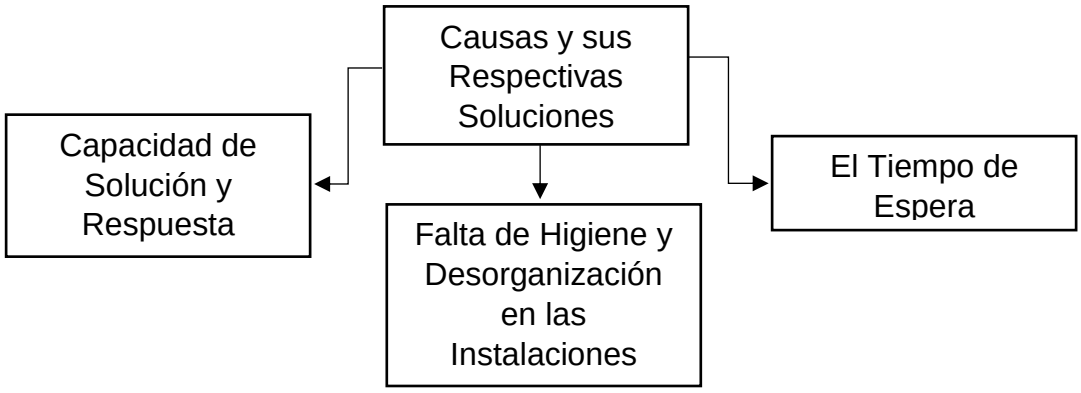
están presentes cuando se necesitan, esto provoca que el cliente se sienta desesperado o incomodo a la hora de pedir algo, o de que soliciten de su atención para cualquier cosa que necesiten, entre estos están: mesas sucias, escasa cantidad de servilletas para un grupo de dos o más personas, platos para colocar la comida, esto es debido a la gran cantidad de clientes que visitan el lugar en relación con cantidad de empleados.

En 3er lugar, siendo uno de los factores más afectados por el negocio es el tiempo de espera. El restaurante a la hora de una atención inmediata y su entrega son deficientes. Se ha visto como muchos clientes han tenido que retirarse del local debido a la larga espera para ser atendidos y deciden pasar el rato en otro restaurante – bar, perdiendo así fidelidad de los clientes e insatisfacción.

El problema principal, en resumen, parte del servicio al cliente. Las causas del problema principal son:

- La falta de higiene y la desorganización en las instalaciones
- La capacidad de solución y respuesta
- El tiempo de espera

Tabla 11 - Problemas Fundamentales de la Empresa



Fuente: Elaboración propia.

Este segundo capítulo estuvo enfocado en el segundo objetivo específico de la investigación cual fue el de conocer más a fondo la empresa, específicamente conocer la situación actual de la empresa, es decir, conocer en que ambiente compite, qué ofrece, quién es la competencia y cómo se compone estructuralmente interna y

externamente. Más específicamente, los temas tratados fueron: La descripción general de Terraza Olímpica, filosofía institucional (misión, visión y valores), organigrama empresarial, principales actividades y productos (donde se pudo observar que el mayor fuerte de Terraza Olímpica es el servicio al cliente, seguido de la venta de productos), análisis FODA de la empresa, análisis de la competencia (donde se pudo observar que en el sector donde opera, prácticamente es el líder), situación actual de marketing de servicios y luego los aspectos metodológicos de la investigación, como: El tipo de investigación, los métodos de investigación y las herramientas trabajadas, donde a raíz de estas informaciones fue posible establecer el diagnóstico o parte principal de este capítulo, donde quedo expresado que los principales problemas del negocio de Terraza Olímpica radicaban en: Desorganización y falta de mantenimiento en las estructuras, incorrecta capacitación de los empleados y mal manejo del tiempo de espera por parte del proceso mismo establecido. Gracias a este diagnóstico fue posible partir al siguiente capítulo con el objetivo de buscar soluciones estratégicas que permitieran abordar estos problemas y encasillarlas en un sólo plan de acción o propuesta.

CAPÍTULO III. PLAN DE MARKETING DE SERVICIOS PARA TERRAZA OLÍMPICA

En este acápite se dará apertura a la propuesta de mejora o plan de excelencia basado en el previo diagnóstico del capítulo 2, con base en el análisis de las encuestas y entrevista realizada a clientes interno y externos de la empresa Terraza Olímpica. En este capítulo se mostrará la descripción de la propuesta, los objetivos generales y específicos buscados, la generación de estrategias y tácticas y la parte financiera o cotización que comprende este plan de mejora o crecimiento constante de para empresa.

Según el diagnóstico del anterior capítulo, es posible reconocer que los problemas que afectan al servicio al cliente radican en calidad de la infraestructura, capacidad de respuesta del servicio al cliente y problemas con el modus operandi que involucra el proceso de entrega entre el cliente interno al cliente externo, por lo que para esto se ha desarrollado un plan que promete dar un giro extraordinario a la empresa, modificando los aspectos deficientes, convirtiéndolos en fortalezas intrínsecas de la empresa en particular.

3.1. Descripción del Plan

La implementación de estrategias y tácticas para la maximizar la calidad en el marketing de servicios tiene como finalidad desarrollar a plenitud el servicio al cliente y de esta manera obtener la satisfacción del cliente, y a su vez una mejora continua para la organización. La calidad en el servicio al cliente se convierte en una realidad determinante. Ha quedado claro que el éxito de las organizaciones depende de forma directa de la satisfacción en primer lugar de los clientes, entonces invertir en la satisfacción de los clientes es incuestionable para poder generar grandes beneficios, esto incluyendo a los clientes internos o empleados también en los objetivos.

En los años que tiene Terraza Olímpica. en el mercado, lo ha hecho sin la existencia de una estructura idónea en el departamento comercial, en específico de marketing, factor que ha venido afectando su estructura interna; esto provoca a la vez la difícil implementación de las estrategias, pero necesarias.

El análisis realizado arrojó que la mayor insatisfacción de los clientes se concentraba en: La infraestructura y deficiente condiciones de higiene de la empresa, la capacidad de solución y respuesta por los clientes internos, y la demora o mal estimación de tiempo de entrega de las bebidas y comidas. Para que Terraza Olímpica permanezca en el mercado como una empresa como líder, necesita adaptarse a la época en donde el cliente es quien tiene la razón y retenerlo (se recuerda que la palabra cliente también incluye al cliente interno o empleado). Es de igual importancia que retener a los empleados, por lo que se debe crear un balance entre ambos y mantenerlos satisfechos.

Eventualmente se persigue desarrollar un objetivo general y objetivos específicos, a través de análisis de las informaciones relacionadas con el ámbito de la investigación y el levantamiento de información mediante encuestas y entrevistas, que permitan la elaboración de estrategias y tácticas que puedan ayudar a la empresa Terraza Olímpica a ser una empresa mejorada y en constante crecimiento para lograr mantenerse como líder.

Estas estrategias y tácticas permitirán identificar, evaluar, implementar y medir distintas soluciones para la satisfacción del cliente, tanto interno como externo, que serán vistas como acciones foco, a largo plazo (estrategias) y a corto plazo (tácticas) que impactarán increíblemente al departamento de marketing en la mejora del servicio al cliente por medio de reestructuración de las instalaciones y mejoramiento tanto de la higiene del lugar, la capacitación de los empleados y el tiempo de entrega de comidas y bebidas. Las posibles soluciones son:

- Aplicación de las “5S” a las instalaciones: Los baños, parqueo y restaurante-bar, y colocación de nueva pintura
- Adecuada capacitación a los clientes internos

- La integración de sistema de turnos y de bocadillos para cubrir la espera del cliente

3.2. Objetivos del Plan

Objetivo General: Desarrollar un plan de marketing de servicios capaz de mejorar la situación económica actual de Terraza Olímpica

Objetivos Específicos:

- Enfocar las principales acciones del departamento de marketing a la mejora del servicio al cliente
- Implementar las 5S a las instalaciones, colocación de nueva pintura y integrar nuevas sillas y mesas al establecimiento
- Capacitar a los empleados adecuada y constantemente con las exigencias del cliente externo para brindar un servicio de excelencia y en esta sección, segmentar los grupos correctamente para explotar el crecimiento profesional de cada miembro de la empresa
- Fomentar la comunicación de la alta gerencia con los clientes internos y externos para crear un ambiente estable donde cada cliente tenga la oportunidad de expresarse libremente acerca de cualquier índole y esto a su vez aumentara la satisfacción de los clientes para retenerlos en el negocio
- Integrar un sistema de turno o espera que permita una armoniosa espera del cliente sobre su bebida o comida e incluir un nuevo buzón de sugerencias para cualquier inconveniente a expresar
- Estos objetivos específicos van alineados al punto relacional común que es la mejora del servicio al cliente de la empresa, por ende, cada uno debe apuntar con dirección positiva hacia una mejora específica que mejore un aspecto en particular de la empresa.

3.3. Estrategias y Tácticas como Plan para Mejorar el Marketing de Servicios de Terraza Olímpica

Se presentarán las distintas estrategias y, a su vez, las distintas tácticas de cada una de esas estrategias que tendrán como fin dar respuesta o solución al diagnóstico generado anteriormente. Tales estrategias son distintas, pero busca el mismo fin, posicionar a Terraza Olímpica como el mejor restaurante o bar nocturno a mediano y largo plazo.

Estas estrategias tienen como foco mejorar la empresa Terraza Olímpica de modo que pueda ser una empresa élite en el sector donde opera y que el pública externo pueda visualizarlo como una empresa que ha evolucionado en términos mercadológicos hacia una empresa innovadora y que se preocupa por su “gente”. Más adelante se expresarán otras posibles innovaciones que podrán ser ejecutadas luego de que estas estrategias sean aplicadas y monitoreadas en un plazo determinado de 1 año, de tener éxito, pues se podrían empezar a tratar tópicos interesantes como rediseño de imagen corporativa y potencial logo, digitalización en redes sociales y aplicaciones populares de delivery y localización de ubicación, y hasta inclusión Car Wash, según los resultados de las encuestas y entrevistas aplicadas, como futuras mejoras no tan críticas como las actualmente sugeridas para implementar.

3.3.1. 1ra Estrategia y Tácticas como Propuesta A (Las 5S y la Colocación de Pintura y Adquisición de Nuevas Mesas y Sillas)

Estrategia: Buscar solución a la reorganización, higiene y compromiso de los empleados de lo habido en instalaciones y generar buena apariencia de la infraestructura para lograr que ambos clientes, internos y externos, se sientan identificados y a gustos con el lugar que visitan tan frecuente.

Tácticas:

5S: Aplicación de las “5S” a las instalaciones: Los baños, parqueo y restaurante-bar, con sus respectivos pasos (clasificación, organización, limpieza, higiene, y compromiso), y colocación de nueva pintura para la apariencia atractiva de la empresa.

La 1° s: Seiri (clasificación y descarte): Significa separar las cosas necesarias y las que no, manteniendo las cosas necesarias en un lugar conveniente y en un lugar adecuado. Se pretende con esta 1° S, que se remueva de lugar cada mesa, silla, plantas (en el restaurante – bar) y objetos de vehículos (en el parqueo), que no estén en su lugar.

La 2° s Seiton (organización): La organización es el estudio de la eficacia. Se pretende con esta 2° S, que se organice el local de manera que se pueda conseguir rápido lo que se necesita, devolverla a su sitio nuevo, de la misma manera.

La 3° s Seiso (limpieza): Se pretende con esta 3° S, crear la consciencia de que “la limpieza la deben hacer todos, tanto clientes internos como externo”, y limpiar a profundidad el lugar, de manera que cuando un cliente llegue, pueda notar una extrema diferencia.

La 4° s Seiketsu (higiene y visualización): Esta S envuelve ambos significados: Higiene y visualización. La higiene es el mantenimiento de la limpieza, del orden. Quien exige y hace calidad cuida mucho la apariencia. En un ambiente limpio siempre habrá seguridad. Quien no cuida bien de sí mismo no puede hacer o vender productos o servicios de calidad. Entonces lo que se persigue es que se creé ese sentimiento de higiene en la organización de manera tal que, a futuro, la empresa cuidé mucho su apariencia.

La 5° s Shitsuke (compromiso y disciplina): Disciplina no significa que habrá unas personas pendientes castigar a la empresa cuando lo consideren oportuno. Disciplina quiere decir voluntad de hacer las cosas como se supone se deben hacer. Es el deseo de crear un entorno de trabajo en base de buenos hábitos. Se pretende que mediante el entrenamiento y la formación (¿Qué se quiere hacer?) y la puesta en práctica de

estos conceptos (¡Se va a hacer!), se conseguirá romper con los malos hábitos pasados y poner en práctica los buenos.

Al aplicar las 5's, se logrará un mejor lugar de trabajo, puesto que se conseguirá más espacio, empleados satisfechos en su lugar de trabajo puesto que será organizado y armonioso, mejor imagen ante los clientes, se estima mayor cooperación voluntaria y trabajo en equipo, mayor compromiso en las responsabilidades y más facilidad de conocimiento de las funciones que conllevan sus responsabilidades. Lo interesante de este sistema es que es fácil de entender y llevar a realización. Debido a la metodología de aplicación toda la empresa quedará involucrada en su implementación, siendo partícipe en todo momento mientras se esté realizando. Este es el motivo por el cual muchas empresas, al mejorar la organización, el orden y la limpieza, empiezan a ver resultados positivos en la productividad de sus trabajadores. Si éstos reducen el tiempo dedicado a tareas que no tienen valor, podrán aumentar el tiempo de este empleado en la manufactura, en la parte comercial de ventas o en el moldeamiento del conocimiento nuevo, pudiendo así crear mejorar en la empresa e incluso en la sociedad. Fruto de ello aparecen unos beneficios importantes, un puesto de trabajo donde todo está ordenado y localizado es mucho más seguro y cómodo que cualquier otro que no lo está.

Colocación de Pintura: Se recomienda aplicar pintura en las instalaciones de la infraestructura de la empresa, específicamente en el área los parqueos, más que nada, y luego en las áreas relacionadas a los baños y restaurante y bar. La pintura recomendada es una con la que el cliente se sienta identificado y a gusto en el establecimiento, con los mismos colores ya una vez implementados, pero con un toque más innovador o relumbrante que permita al cliente notarlo como nuevo desde la primera vez que visite el establecimiento desde éste nuevo cambio o mejora implementado.

Integración de Mesas y Sillas Nuevas: También es recomendable el velar porque las mesas y sillas estén en buen estado. Se recomienda la integración de nuevas sillas y mesas de modo que el establecimiento se aprecie de una forma más llamativa y nueva y que mismo consumidor se sienta cómodo en el lugar que visita frecuente

aproximadamente semanal. Las actuales necesitan de más cuidado y no están en muy buenas condiciones. Aunque a veces no es tan notorio, pero para el consumidor consumir productos y pasar un buen rato con sus seres queridos, es muy indispensable contar con una infraestructura que le permita andar cómodo y sobretodo seguro a cualquier imprevisto, por lo que se entiende que invertir en sillas y mesas de características cómodas y bien vistas, pueda elevar inclusive la rentabilidad de la empresa atrayendo clientes externos que estén más satisfechos.

3.3.2. 2da Estrategia y Tácticas como Propuesta B (Plan de Capacitación Basado en Cronograma)

Estrategia: Capacitar al cliente interno sobre las últimas tendencias del marketing de servicios de modo que pueda servir adecuadamente al cliente externo y que éste se sienta satisfecho con la atención proporcionada y se reduzcan las inconformidades.

Tácticas: Crear de un cronograma basado en talleres que deberían recibir los clientes internos sobre las últimas tendencias del marketing de servicios, impartidos aproximadamente cada mes, con un total de 6 talleres de duración 4 semanas cada uno.

Tabla 12 - Cronograma de Talleres Marketing de Servicios

Talleres	**Responsable**	**2019**						
		Agosto	**Septiembre**	**Octubre**	**Noviembre**	**Diciembre**	**Enero**	**Febrero**
Apariencia Adecuada del	Alta Gerencia							

Personal de Trabajo								
Etiqueta y Protocolo	Alta Gerencia							
Diferencias Entre Atención y Servicio al Cliente	Alta Gerencia							
Inteligencia Emocional	Alta Gerencia							
Técnicas de Venta	Alta Gerencia							
Excelencia en el Servicio al Cliente Pt. 1	Alta Gerencia							
Excelencia en el Servicio al Cliente Pt. 2	Alta Gerencia							

Fuente: Elaboración propia.

Estos talleres tienen el objetivo de capacitar al equipo que da la cara al servicio al cliente con el objetivo de que el nivel intelectual de respuesta sea el más alto demandado por el mercado.

En 1er lugar, se empezará a trabajar con el taller la apariencia física idónea del personal de trabajo, desde la vestimenta, hasta la higiene facial y corporal, de modo que el empleado lleve consigo una imagen de limpieza, profesionalidad y ejemplo que permita al consumidor final sentirse a gusto y con confianza de que la persona que lo está atendiendo tiene la capacidad de manejar tanto su orden como el trabajo adecuado que éste desea recibir.

Luego, en 2do lugar se tendrá un taller enfocado en etiqueta y protocolo que consistirá en mostrarle a los empleados de cara el servicio al cliente, las maneras adecuadas de cómo servir los productos (bebidas y comidas) en las nuevas sillas y mesas, y de cómo entregar de manera profesional un servicio de cortesía desde la entrada hasta la salida de estos clientes externos.

Por otro lado, también se manejará un taller que involucrará las diferencias entre la atención y el servicio al cliente, que podrá instruir a estos operarios de cara al cliente, las nuevas actualizaciones sobre las diferencias de estos dos términos, de manera que sepan adecuadamente cómo dar lo mejor de sí en aras de manejar un servicio de excelencia en el establecimiento.

Luego se tendrían los últimos 4 talleres, el 4to involucrará lo que es la inteligencia emocional como las cinco capacidades básicas: Descubrir las emociones y sentimientos propios, reconocerlos, manejarlos, crear una motivación propia y gestionar las relaciones personales, de modo que el cliente interno pueda saber hacer frente a las quejas y inconvenientes que pudieran haber con el cliente externo y éste pueda lidiar adecuadamente con el manejando el conflicto de la manera más eficiente y que no se lleguen a extremos que pudieran ocasionar tal vez un problema más grande.

El próximo taller, el 5to, tendrá como fin enseñarles a los empleados, técnicas de venta que tengan como fin manejar las exigencias del cliente externo de modo, cada empleado se una para poder brindarle y venderle al cliente externo una experiencia de otro nivel, para permitir el grato consumo y la frecuente visita de el mismo consumidor y sus compañeros y familiares. En este punto se recomienda establecer dinámicas y premios tales como fitbands de modo que motive al cliente interno a memorizar estas técnicas y que estén motivados a aplicarlas en aras de que el negocio tome un giro distinto y se pueda establecer el objetivo comercial de vender una experiencia y crecer en el ambiente.

Los últimos dos talleres tienen el objetivo de recapitular todo lo anteriormente enseñado y de cómo utilizar ciertas herramientas de excelencia de calidad que permitan que lo enseñado pueda ser llevado a cabo con excelencia e impecabilidad

en la acción. Se considera que son los puntos más críticos, porque aquí se medirá la calidad de la enseñanza y funcionará como monitoreo de lo enseñado.

Al final de todos estos talleres, se impartirá un examen que estará atado a una certificación de comprobación de que los temas fueron impartidos correctamente. Está certificación vendrá con el sello implantado de certificación y permitirá a los empleados sentirse que la empresa por la que están trabajando les estará estableciendo y formando una carrera de la cual deberían sentirse orgullosos tanto con el ejercicio de sus labores como de la empresa.

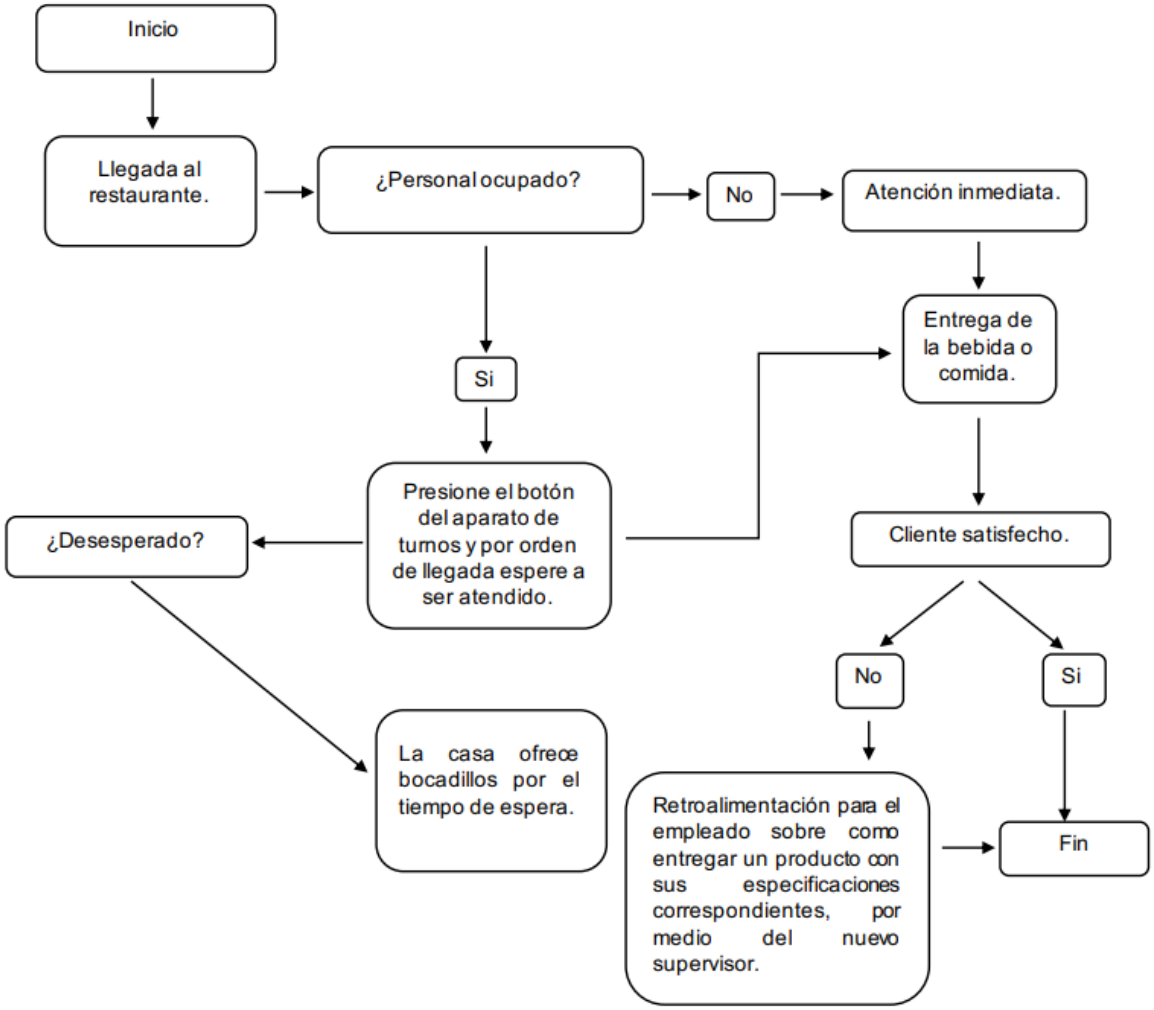
3.3.3. 3ra Estrategia y Tácticas como Propuesta C (Plan de Mejora del Tiempo de Espera y Creación del Buzón de Sugerencias)

Estrategia: Solucionar y compensar el extenso tiempo de espera del cliente externo al colocar un sistema de flujo que permita que el tiempo se reduzca y que el cliente quede satisfecho tanto con el tiempo cómo con la orden y el trato recibido de modo al tener una opinión positiva o sugerencia pueda también depositarla.

Tácticas: Crear un diagrama de flujo para los fines y colocar dos buzones de sugerencias en la entrada y salida del establecimiento.

Cómo guía de las soluciones que ha arrojado la lluvia de ideas para el tiempo de espera y el buzón de sugerencia se ha creado un diagrama de flujo, indicando la mejora de establecimiento mediante esta solución:

Ilustración 8 - Diagrama de Flujo sobre Propuesta de Reducción de Tiempo



Fuente: Elaboración propia.

El secreto de cualquier empresa radica en el modus operandi o en los procesos involucrados que permiten crear fluidez y mejora o automatización de las actividades que permiten crear con éxito estrategias que permitan la entrega al tiempo y de manera adecuada del producto o servicio que ofrece la empresa en manos del cliente final o cliente externo.

Se pretende entonces que el cliente externo entre al establecimiento y al momento de entrar se le ofrezca un saludo cortés que permita que este mismo consumidor entre en un ambiente de confianza y le permita sentirse a gusto con el servicio a recibir. Luego de que este consumidor llegue a la silla tendrá la oportunidad de tocar el aparato de turnos y tocar el botón de tomar órdenes y esperar a que uno de los camareros del establecimiento se acerque y permita tomar su orden. luego de que el camarero tome la correcta orden del cliente externo, se pretende que el cliente espere un lapso de tiempo de no mayor de 20 minutos iniciada su orden, y que para evitar los malos comportamientos debido a veces a las incomodidades de espera, si la orden pasa de más de 15 minutos, pues se le entregará al consumidor un pedazo grande de brownie que permita hacer dulce la espera y grata la cortesía de la empresa con el mismo cliente. Se espera luego que el consumidor reciba su bebida o comida y que luego tenga la opción de depositar una sugerencia o queja, ya sea positiva o negativa en las los buzones de sugerencia que habrá tanto en la entrada como en la salida del restaurante, que permitirá establecer una comunicación entre el consumidor final y la alta gerencia, de modo que cualquier causa acumulada pueda ser objeto de inclusión en uno de los próximos planes de ejecución de Terraza Olímpica para la evolución adecuada en 5 años.

Para tener un control y un mejor orden se propone poner en marcha incluir aparatos de turnos para indicar el turno por orden de llegada y así lograr atender adecuadamente a los clientes, evitando conflictos entre los mismos.

Se incluirá en nómina un nuevo supervisor que se hará cargo de liderar los camareros y camareras en el ejercicio de sus funciones y retroalimentarlos de la manera correcta de servir las comidas y bebidas y manejar el tiempo por cada bebida o platillo. Estos supervisores son parte fundamental del desarrollo del plan o propuesta, puesto que inciden de forma fundamental en el ejercicio del monitoreo o supervisión de las tácticas trazadas. Es de esperar que cada supervisor de área pueda manejar de manera correcta el área a supervisar de modo que pueda informar a la alta gerencia sobre cualquier inconveniente generado.

Como el tiempo de espera es un gran problema, se propone implementar la idea de darles un bocadillo de entrada a los clientes que tengan que esperar un tiempo prolongado para ser atendidos, debido a la cantidad de personas que estén esperando previamente. Estos bocadillos tienen una razón de ser inteligente, puesto que tienen el objetivo de hacer la espera “dulce” para el cliente y que éste sienta que su tiempo se le respeta y se le toma en consideración.

Los clientes que aún se encuentren insatisfechos, aún podrán enviar su propuesta o queja por medio de un buzón de sugerencias ubicado en la entrada y salida del restaurante y bar. Este buzón de sugerencias es clave para establecer el canal de comunicación entre los clientes externos y la gerencia del establecimiento para estos poder informar sobre sus quejas e inconvenientes o sugerencias positivas, vistas por ellos, para el establecimiento.

Este diagrama de flujos tendrá como objetivo poder manejar la experiencia del consumidor final de una manera positiva, que resulte en atraer y no desatraer clientes objetivos por el tema del manejo del tiempo. Se recomienda este sistema de turnos y bocadillos de modo que el consumidor externo pueda sentirse cómodo de que le están atendiendo y se están preocupando por su espera, de modo que éste se sienta tan cómodo de seguir invirtiendo su tiempo y su tiempo en el momento y poder a futuro recomendar la misma empresa para sus demás actividades. El objetivo es que se sientan parte de la familia Terraza Olímpica.

3.4. Recursos Humanos

Se contemplará la adición de 5 empleados adicionales, 3 en la parte de camarería camareros (incluyendo al nuevo supervisor de camarería, es decir, 1 camarero líder y 1 camareros normales), 1 empleado adicional en la parte de bar, 1 cocinero, y 1 nuevo cajero, para un total de empleados del servicio al cliente de: 13 (3 cajeros, 4 camareros, 4 cocineros, y 4 bartenders) quienes aportarán directamente al servicio al

cliente de Terraza Olímpica. En total, el servicio al cliente directo incrementaría de 11 a 15 empleados. En resumen, se vería de esto modo la nómina:

- 1 cajero líder y 2 cajeros normales (se agregó 1 adicional)
- 1 camarero líder y 3 camareros normales (se agregó 2 adicional)
- 1 cocinero líder y 3 cocineros normales (se agregó 1 adicional)
- 1 bartender líder y 3 bartenders normales (se agregó 1 adicional)

Cómo se visualiza, se ha incluido en el organigrama, que no había antes, la especie de líder en cada posición, de modo que haya 1 responsable de las funciones del servicio al cliente que incluyen directamente en la empresa. Cada líder tendrá la función de observar a su equipo y velar por la correcta gestión de sus actividades diarias en aras de que el plan llevado a cabo funcione de manera ejemplar y correctamente.

Se espera que, con esta inclusión de nuevo personal, aumente la eficiencia de respuesta del servicio al cliente, haciendo éste el calificativo o característica más importante de la empresa. Se recomienda que el personal a reclutar o necesitado sea femenino y de edad juvenil con actitudes de crecimiento y ganas de aprender.

3.5. Recursos Tecnológicos

Cada recurso tecnológico va atado a cada estrategia, específicamente a las tácticas según lo necesitado.

Para la 1ra estrategia y. tácticas, las 5S, colocación de pintura al establecimiento y nuevas sillas y mesas, se hará necesario:

- 18 latas de pintura XL específicamente de grado A y olor neutral
- 30 nuevas mesas y 70 sillas de caoba nórdica color oscuro
- Instalación

Esta primera estrategia tiene como fundamento reestablecer las condiciones de infraestructuras de la empresa puesto que se quiere presentar a Terraza Olímpica como una empresa renovada y restaurada que proyecta una evolución más agresiva en un período de 5 años a partir del momento actual.

Para la 2da estrategia y tácticas, plan capacitación basado en cronograma, se hará necesario:

- 6 talleres con profesionales del área de marketing de servicios de la Universidad Apec, que incurrirán en sus facturas los materiales y refrigerios necesarios para la impartición de los talleres
- Pago por derecho a otorgamiento de certificación a cada empleado, 15, por lo 6 talleres a impartir

Estos talleres tendrán la función de mejorar el personal con el que actualmente se cuenta en Terraza Olímpica, capacitándolos y llevándolos al nivel máximo de rendimiento para poder reflejar este mismo aspecto en la presencia interna y externa de la empresa. La razón de ser principal de la empresa es el servicio, por ende, la mayor inversión radica en esa zona o prioridad.

Para la 3ra estrategia y tácticas, plan de mejora del tiempo de espera y creación de buzón de sugerencias, se hará necesario:

- 6000 bocadillos brownies para el período de 1 año
- 30 aparatos de turnos para las 30 nuevas mesas que habrá y su respectiva instalación
- 2 buzones de sugerencia en acrílico tamaño grande

Para esta estrategia es vital importante poner inmediata atención de los operarios y el supervisor en el tiempo que cada cliente externo pone de su tiempo para esperar su orden, para esto es muy importante los recursos ya expuestos, de modo que funcionen como una especie de cadena donde inicialmente opere el sistema de turnos, luego de le entregue el bocadillo y luego la opción que permita medir si lo ofrecido cumplió con las expectativas, la inclusión del buzón de sugerencias.

3.6. Recursos Financieros

El presupuesto o inversión para cada una de las tácticas propuestas para los recursos humanos, conlleva un monto estimado según la empresa Reclutamiento Fácil, S.A. de DOP 1,220,400.00. En cuanto a recursos tecnológicos conlleva un monto estimado de según la empresa Soluciones Restaurantes y Bar, S.A. de DOP 927,450.00.

Tabla 13 - Presupuesto Inversión Recursos Humanos

Reclutamiento Fácil, S.A.

Cli: Terraza Olímpica

As: Outsourcing

Qty.	**Descripción**	**Precio Unit.**	**Total**
1	Supervisor Cajero	DOP 300,000.00	DOP 300,000.00
1	Supervisor Camarero	DOP 264,000.00	DOP 264,000.00
1	Camarero	DOP 204,000.00	DOP 204,000.00
1	Supervisor Cocinero	DOP 336,000.00	DOP 336,000.00
1	Supervisor Bartender	DOP 252,000.00	DOP 252,000.00
	Total		DOP 1,356,000.00
	Comisión Agencia 10		DOP 135,600.00
	Total Inversión		**DOP 1,220,400.00**

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 14 - Presupuesto Inversión Recursos Tecnológicos

Soluciones Restaurantes y Bar, S.A.

Cli: Terraza Olímpica

As: Accesorios Necesarios para Restructuración del Establecimiento

Qty.	**Descripción**	**Precio Unit.**	**Total**
18	Latas de Pintura XL de Grado A y Olor Neutral	DOP 1,500.00	DOP 27,000.00
30	Mesas en Caoba Estilo Nórdico Color Oscuro	DOP 950.00	DOP 28,500.00
70	Sillas en Caoba Estilo Nórdico Color Oscuro	DOP 600.00	DOP 42,000.00
100	Instalación de Sillas y Mesas	DOP 450.00	DOP 45,000.00
6	Talleres con Profesionales del Área de Negocios	DOP 50,000.00	DOP 300,000.00
15	Derecho a certificado de taller	DOP 3,500.00	DOP 52,500.00
1	Servicio de Brownies por 1 año (500 x 1 Mes)	DOP 500,000.00	DOP 500,000.00
30	Aparatos Turnos de Espera	DOP 750.00	DOP 22,500.00

30	Instalación de Aparatos Turnos	DOP 300.00	DOP 9,000.00
2	Buzones Sugerencia en Acrílico Tamaño Grande	DOP 2,000.00	DOP 4,000.00
	Total		DOP 1,030,500.00
	Descuento por Magnitud de Servicios Adquiridos -10%		DOP 103,050.00
	Total Inversión		**DOP 927,450.00**

Fuente: Elaboración Propia

3.7. Proyección de Ventas

Tabla 15 - Proyección de Ventas +10%

Estado de Resultados Terraza Olímpica		
(Millones de Dólares)		
Crecimiento en Ventas: +10% por Año	$ 887,998.00	$ 976,798.00
Resultado Operacional		
Ingresos de Explotación	$ 887,998.00	$ 976,798.00
Costos de Explotación +3% por Año	$ (628,744.00)	$ (646,579.58)
Margen de Explotación	$ 259,254.00	$ 330,218.42
Gastos Administrativos +8% por Año	$ (283,753.00)	$ (307,222.23)
Resultado Operacional	$ (24,499.00)	$ 22,996.19
Resultado No Operacional		
Ingresos Financieros	$ 4,692.00	$ 4,692.00
Gastos Financieros	$ (26,770.00)	$ (26,770.00)
Otros	$ 53,125.00	$ 53,125.00
Utilidad o Pérdida Bruta del Ejercicio	**29.19**	**33.81**

Fuente: Elaboración Propia

Según la proyección de ventas, el proyecto es rentable aumentando muy por encima las ventas en un 10% de este ejercicio, con la única consecuencia de aumentar los costos de explotación en +3% y los gastos administrativos en +8%. Esto para una utilidad o pérdida bruta de 33.810, +4.62 por encima del año anterior. Por lo que, de realizar el plan, sería un éxito.

Es posible darnos cuenta de que la utilidad o pérdida bruta del ejercicio es 4 pts. mayor que el ejercicio del año actual, por lo que esto se ve reflejado por el crecimiento en ventas proyectado vs el actual, que se estima en +10%.

Estos resultados en color verde muestran la efectividad del proyecto y el dato más interesante es cómo los costos propuestos son significativamente bajos en relación con crecimiento de venta esperado, puesto que lo triplica y en el ejercicio resulta positivo.

3.8. ROI

ROI = Ingresos – Gastos / Gastos * 100. Por lo que el Return Of Investment sería calculado de la siguiente manera: 976,798 – 646,579.58 / 646,579.58 * 100 = 51.07%.

Debido a que el ROI es positivo quiere decir que la inversión que se está proponiendo es rentable y que pueda tener impactos positivos muy alto en el ejercicio de la propuesta. Calcular el ROI es clave para inversiones futuras, solo así se podrá dar cuenta de cuál proyecto es más rentable que otro y el camino a seguir para inversiones futuras.

3.9. Balance Scorecard

Tabla 16 - Balance Scorecard

Objetivos Específicos	Estrategias	Tácticas	Tiempo	Responsables
Enfocar las principales acciones del departamento de marketing a la mejora del servicio al cliente.	Buscar solución a la reorganización de las instalaciones y remodelamiento de la estructura.	Crear modelo 5S, colocación de pintura en las instalaciones y adquisición de nuevas sillas y meses de mayor calidad.	Aplicación: Inmediata/Duración: 1 año.	Alta Gerencia.
Implementar las 5 s a las instalaciones, colocación de nueva pintura y integrar nuevas sillas y mesas al establecimiento.			Aplicación: Inmediata/Duración: 1 año.	Alta Gerencia.
Capacitar a los empleados adecuada y constantemente con las exigencias del cliente externo para brindar un servicio de excelencia y en esta sección, segmentar los grupos correctamente para explotar el crecimiento profesional de cada	Capacitar para mejoría en el servicio al cliente por los clientes internos.	Crear cronograma de talleres sobre las últimas tendencias del marketing de servicios.	Aplicación: Inmediata/Duración: 1 año.	Alta Gerencia.

miembro de la empresa.				
Fomentar la comunicación de la alta gerencia con los clientes internos y externos para crear un ambiente estable donde cada cliente tenga la oportunidad de expresarse libremente acerca de cualquier índole y esto a su vez aumentara la satisfacción de los clientes para retenerlos en el negocio.	Buscar solución al extenso tiempo de espera del cliente externo y creación de alternativa para dejar sugerencias.	Crear diagrama de flujo para nueva reorganización del protocolo de servicio, colocar aparatos de turnos en las mesas e inclusión de bocadillos para hacer más dulce la espera y inclusión de buzón de sugerencias en entrada y salida del establecimiento.	Aplicación: Inmediata/Duración: 1 año.	Alta Gerencia.
Integrar un sistema de turno o espera que permita una armoniosa espera del cliente sobre su bebida o comida e incluir un nuevo buzón de sugerencias para cualquier inconveniente a expresar.			Aplicación: Inmediata/Duración: 1 año.	Alta Gerencia.

Fuente: Elaboración propia.

Es interesante poder visualizar que todos los objetivos están relacionados con un enfoque central, la mejoría del servicio al cliente, plan que iniciará por 1 año y que será el punto de partida de la evolución de Terraza Olímpica hacia un nivel épico, cómo la empresa líder en su sector, cual es el objetivo de la empresa. Se pretende que luego de implementar este plan, otros planes se integren de modo que sea posible establecer una evolución integra de la empresa.

Es posible observar que, luego de las investigaciones pertinentes que se realizaron con el objetivo de analizar que estaba pasando en Terraza Olímpica y cómo era posible manejar la situación del descontento de alguno de los clientes que recurrían en el negocio, fue posible el reconocer que el principal problema que tenía el negocio era en la organización del establecimiento, la cual, en ocasiones no se presentaba de la manera más adecuada. También la inclusión de nuevas sillas y mesas, puesto que algunos clientes mostraban cierto descontento en las sillas y mesas cuales aparentan en ya no estar en un buen estado como al inicio de las aperturas del negocio. Muchos de los clientes externos sugirieron también el mantenimiento de las paredes en cuanto a la pintura y otros hasta incluso la inclusión de Car Wash, idea que posiblemente en un futuro sea posible de considerar. Esta inclusión se espera manejarse en el futuro luego de que se evalúe el resultado del plan actual en 1 año, para luego implementar esta mejora de adición de Car Wash en las instalaciones, de modo que, al mismo tiempo, nocturno, que el consumidor quiera pasar un buen rato y beber, comer, bailar, también pueda despreocuparte un viernes o sábado por la noche y dejar su vehículo en buenas manos para realizarse un lavado de mantenimiento de físico de calidad.

Los demás problemas tienen que ver más con el personal que da la cara al servicio al cliente, el personal externo, quien al parecer necesita más capacitación ya que se puede apreciar que tanto en tiempos de entrega como en sus apariencias físicas, presentan deficiencia, más bien de capacitación y de que existe un liderazgo en cada una de las áreas del servicio al cliente, dígase: Cocina, camarería, bar y área de caja. Se espera que, con los talleres incursionados, el rendimiento de estos empleados resulte en su máximo y que pueda sacar la empresa a flote con una re-imagen que

ellos mismos pues mostrarán al público, de como Terraza Olímpica ha evolucionado para ser el #1 en el sector.

También muchos de los clientes entendían que por la larga espera que a veces tenían que realizar, sugerían alguna especie de bocadillo con cual compensar su tiempo y hasta en ocasiones alguna forma de neutralizar los turnos de modo que haya un sistema adecuado para la colocación.

Luego de analizar todas estas muy buenas sugerencias, y análisis de los clientes permitió que se generarán 3 estrategias que van acorde a los objetivos planteados:

Enfocar las principales acciones del departamento de marketing a la mejora del servicio al cliente

Implementar las 5s a las instalaciones, colocación de nueva pintura y integrar nuevas sillas y mesas al establecimiento

Capacitar a los empleados adecuada y constantemente con las exigencias del cliente externo para brindar un servicio de excelencia y en esta sección, segmentar los grupos correctamente para explotar el crecimiento profesional de cada miembro de la empresa.

Fomentar la comunicación de la alta gerencia con los clientes internos y externos para crear un ambiente estable donde cada cliente tenga la oportunidad de expresarse libremente acerca de cualquier índole y esto a su vez aumentara la satisfacción de los clientes para retenerlos en el negocio.

Integrar un sistema de turno o espera que permita una armoniosa espera del cliente sobre su bebida o comida e incluir un nuevo buzón de sugerencias para cualquier inconveniente a expresar

La 1ra estrategia es resolver el inconveniente de la organización en las instalaciones y el mantenimiento la infraestructura, así como también mejorar el confort de los clientes en la empresa. Para esta estrategia se realizaron 3 tácticas cuales fueron: Aplicación de las 5S, colocación de pintura en la infraestructura del restaurante y bar y por último, la inclusión de sillas y mesas en el establecimiento.

La 2da estrategia es resolver el inconveniente de la falta de capacidad del servicio al cliente de atender a las exigencias de los clientes internos, para lo que se sugirió 1 táctica cual fue generar un cronograma de talleres que permitan la basta capacidad del cliente externo a fin de cumplir con todas estás exigencias conociendo por medio de estos talleres las últimas tendencias en marketing de servicios para atender al cliente externo.

La 3ra estrategia es lograr buscar una solución al tiempo de espera de las personas quienes se molestan al no llegar su orden de bebida o comida a tiempo, y buscar una solución para que estas personas puedan desahogarse al tener una queja o sugerencia que aportar y que forme parte de su comunicación con la gerencia interna de la empresa. Para esta estrategia se crean 3 tácticas, la 1ra va de acuerdo a la creación de un diagrama de flujos que tiene por objetivo cambiar el Modus Operandi del servicio y conlleva: Generar un sistema de tickets que permita que cada empleado externo tenga un turno establecido, para esto el “aparato de turnos” en cada mesa, así como también la generación de supervisores en cada área del servicio al cliente que puedan observar y controlar el comportamiento o servicio de cada área, la inclusión de bocadillos para hacer más dulce la espera y por último, la inclusión de un buzón de sugerencias en la entrada y salida del establecimiento para que el cliente externo pueda desahogarse cuando lo amerite o simplemente dar una opinión del servicio ya recibido.

Luego de evaluar la capacidad financiera de estas estrategias y tácticas, se tuvo la buena noticia de que, al realizar el pronóstico de ventas, las estrategias resultaron elevar las ventas en +10% vs este año en curso (tomando el año siguiente como referencia), con márgenes de 21%, consiguiendo así una utilidad bruta positiva y un ROI con valores por encima de lo espera, para un incremental de +51.07%. Dato positivo de realizarse el plan desarrollado.

Tales estrategias con tácticas tienen como duración 1 año de aplicación y se recomienda monitorear el desempeño de forma quincenal con el equipo comercial (mercadeo y ventas), de modo que no haya fallos en la gestión y que los números

solo difieran de lo proyectado en caso de ser mayores. La responsabilidad absoluta de este plan es de la alta dirección de Terraza Olímpica.

Si Terraza Olímpica logra tener valores positivos con el plan propuesto, es decir, valores reales positivos en las ganancias netos en el 2020 (que se cumpla efectivamente la proyección de ventas realizada y el ROI), es posible que se pueda también rediseñar un plan para inclusión y elevación de la empresa en el sector involucrado en las aplicaciones de restaurantes por delivery como: Glovo, DeliveryRD, AllDelivery y UberEats, ya que las cocinas están abiertas a veces en horarios donde la mayoría de los restaurantes no están abiertos y cada vez más las cocinas van adquiriendo auge y popularidad. Incluso podríamos hablar de una re-imagen corporativa de la empresa, intentando cambiar hasta el logo mismo de modo que el cambio o evolución sea apreciado desde los niveles estratégicos más altos de la empresa hasta los niveles más sencillos. Se pretende que la empresa pueda resurgir para darse a conocer de una manera más popular e innovadora. Es posible que se empiece el apoyo digital por medio de influencers targets de la empresa, que pudiera incluso aportar al plan de digitalización, es decir la digitalización de la empresa por medio de las redes sociales y contenido pautado. Puesto que la población de la empresa cada vez se vuelve más adulta y resulta conveniente en este momento la inclusión de una generación más joven que pueda elevar el estatus quo y popularidad de la empresa de forma boca a boca o por medio de la digitalización misma. Se ha comentado que existe un gran potencial en Instagram para la empresa y oportunidades de pauta tanto en Waze como oportunidades de mejoramiento de imagen en Maps y Google Maps.

Este plan integral de marketing pretende superar las expectativas tanto del departamento comercial como para los mismos clientes externos, en un período aproximado de 1 año, para el cuál se iniciará este primer plan de reestructuración del marketing enfocado a servicios, para luego, de tener valores numéricos positivos en las ganancias netas, poder entonces hablar de planes de digitalización, reestructuración de la identidad corporativa e inclusión de nuevos servicios.

CONCLUSIONES

Se han obtenido diversos hallazgos a lo largo de la investigación realizada, cada hallazgo de acuerdo con los objetivos específicos de la investigación, donde cada objetivo simulaba un capítulo en cuestión, relacionado con la empresa Terraza Olímpica y el objetivo de obtener información para elaborar un plan de marketing que sea revolucionario para la empresa, en cuanto al servicio y la satisfacción que se produce en los clientes.

El primer capítulo fue detallado como conceptos generales sobre el marketing de servicios, capítulo enfocado en el 1er objetivo específico de la investigación, cual fue indagar sobre marketing de servicios y la satisfacción del cliente, en primera instancia, como conceptos generales, donde se pudieron abarcar temas tales como el marketing de servicios (características, claves para armar una estrategia, origen, las 7ps, importante), satisfacción del cliente (origen, evolución, objetivos, métodos para medir, inversión y modelos para medir), calidad (definición, sistema de gestión de calidad, calidad total, las 5s, relación entre la calidad y satisfacción del cliente), negocio formal de bebidas y comidas rápidas y casos de éxito de marketing de servicios (como fue el caso de Starbucks y Disney). De éste primer capítulo podemos destacar uno de los aspectos más importantes de esta investigación cual es la diferencia entre satisfacción y satisfacción al cliente: Satisfacción es la acción de satisfacer o satisfacerse se conoce como satisfacción, el término puede referirse a saciar un apetito, compensar una exigencia, pagar lo que se debe, deshacer un agravio o premiar un mérito. La satisfacción del cliente como el nivel del estado de ánimo de un individuo que resulta de la comparación entre el rendimiento percibido del producto o servicio con sus expectativas.

El segundo capítulo estuvo enfocado en el 2do objetivo específico de la investigación cual fue el de conocer más a fondo la empresa, específicamente conocer la situación actual de la empresa, es decir, conocer en que ambiente compite, qué ofrece, quién es la competencia y cómo se compone estructuralmente interna y externamente. Más específicamente, los temas tratados fueron: La descripción general de Terraza

Olímpica, filosofía institucional (misión, visión y valores), organigrama empresarial, principales actividades y productos (donde se pudo observar que el mayor fuerte de Terraza Olímpica es el servicio al cliente, seguido de la venta de productos), análisis FODA de la empresa, análisis de la competencia (donde se pudo observar que en el sector donde opera, prácticamente es el líder), situación actual de marketing de servicios y luego los aspectos metodológicos de la investigación, como: El tipo de investigación, los métodos de investigación y las herramientas trabajadas, donde a raíz de estas informaciones fue posible establecer el diagnóstico o parte principal de este capítulo, donde quedo expresado que los principales problemas del negocio de Terraza Olímpica radicaban en: Desorganización y falta de mantenimiento en las estructuras, incorrecta capacitación de los empleados y mal manejo del tiempo de espera por parte del proceso mismo establecido. Gracias a este diagnóstico fue posible partir al siguiente capítulo con el objetivo de buscar soluciones estratégicas que permitieran abordar estos problemas y encasillarlas en un sólo plan de acción o propuesta.

El tercer capítulo estuvo enfocado en el 3er objetivo específico de la investigación, cual fue elaborar un plan de mejora de marketing de servicios a partir de los resultados ya obtenidos. Luego del diagnóstico fue posible determinar que la empresa tenía ciertas dificultades y que se para esto se establecieron los siguientes subcapítulos: Descripción del plan o propuesta, objetivos del plan, estrategias y tácticas propuestas y descripción de cada una (básicamente en este punto se logró establecer tres estrategias claves para contrarrestar las deficiencias de la empresa, cuales fueron: Establecer las 5s en el establecimiento, colocar pintura en la infraestructura y nueva adquisición de mesas y sillas, nuevo plan de capacitación basado en un cronograma propuesto, y nuevo plan del manejo del tiempo basado en un nuevo diagrama de flujo y creación de plataformas de entrega de quejas directamente a la gerencia), recursos (humanos, tecnológicos y financieros), proyección de ventas según estados financieros, ROI y por último un resumen establecido en un Balance Scorecard. Luego de lo presentado, se pudo establecer financieramente el plan y se pudo observar que los valores numéricos en la proyección de ventas incrementaban un 10% y por lo tanto, la los valores representados en la utilidad del ejercicio fueron meramente

positivos. Por otro lado, al aplicar el ROI o return of investment, se pudo reflejar un retorno de la inversión por encima de lo esperado.

En resumen, las estrategias propuestas para la resolución de los problemas del establecimiento son: La primera estrategia es resolver el inconveniente de la organización en las instalaciones y el mantenimiento la infraestructura, así como también mejorar el confort de los clientes en la empresa. Para esta estrategia se realizaron 3 tácticas cuales fueron: Aplicación de las 5S, colocación de pintura en la infraestructura del restaurante y bar y por último, la inclusión de sillas y mesas en el establecimiento.

La segunda estrategia es resolver el inconveniente de la falta de capacidad del servicio al cliente de atender a las exigencias de los clientes internos, para lo que se sugirió 1 táctica cual fue generar un cronograma de talleres que permitan la basta capacidad del cliente externo a fin de cumplir con todas estás exigencias conociendo por medio de estos talleres las últimas tendencias en marketing de servicios para atender al cliente externo.

La tercera estrategia es lograr buscar una solución al tiempo de espera de las personas quienes se molestan al no llegar su orden de bebida o comida a tiempo, y buscar una solución para que estas personas puedan desahogarse al tener una queja o sugerencia que aportar y que forme parte de su comunicación con la gerencia interna de la empresa. Para esta estrategia se crean 3 tácticas, la 1ra va de acuerdo a la creación de un diagrama de flujos que tiene por objetivo cambiar el Modus Operandi del servicio y conlleva: Generar un sistema de tickets que permita que cada empleado externo tenga un turno establecido, para esto el “aparato de turnos” en cada mesa, así como también la generación de supervisores en cada área del servicio al cliente que puedan observar y controlar el comportamiento o servicio de cada área, la inclusión de bocadillos para hacer más dulce la espera y por último, la inclusión de un buzón de sugerencias en la entrada y salida del establecimiento para que el cliente externo pueda desahogarse cuando lo amerite o simplemente dar una opinión del servicio ya recibido.

BIBLIOGRAFÍA

Allens, M. (2006). Dirección Estratégica de RRHH. Gestión Por Competencias. Ediciones Granica.

Antioquía, C. D. (2018). Diferencias entre Empresa Formal e Informal. Colombia: PQS.

Araujo Trelles, G. (2012). El Proceso Organizativo y la Organización. Perú: Monografías.

Arturo. (2011). La Satisfacción del Cliente. España: Crece Negocios.

Babakus, E. Y. (1992). Una Evaluación Empírica de la Escala SERVQUAL. E.U.: Revista Investigación de Negocios, Vol. 24. Págs. 253-268.

Bono, E. (1985). Seis Sombreros para Pensar: Un Enfoque Esencial para la Gestión Empresarial, E.U.: Little, Brown, & Company.

Cabral, S. (2007). Evaluación de la Satisfacción de los Clientes. España: Verlag Dashófer.

Canales, A. (2005). Investigación de personal. México: Sistemas Integrales.

Canela, M. (2002). Gestión de la Calidad. Barcelona: UPC.

Carman, J. M. (1990). Percepción del Consumidor sobre Servicio de Calidad: Una Evaluación de las dimensiones SERVQUAL. E.U.: Revista de Venta Minorista, Vol. 66. Págs. 33-55.

Castellanos Cruz, R. (2007). Valores – Misión – Visión. Cuba: Contribuciones a La Economía.

Castillo, R. &. (2008). Análisis Organizacional y de Imagen de Asociaciones No Lucrativas. México: Lielander.

Cummings, T. G. (2007). Desarrollo Organizacional y Cambio. Ciudad México: Thomson Learning.

De Oleo, V. (2019). Terraza Olímpica. República Dominicana: Google Maps.

Deming, E. (1994). Calidad Total. Sioux: E.U.

Drucker, P. F. (1996). Reflexiones sobre Negocios. E.U.: Harper Collins.

Dutka, A. (1998). Manual de Ama para la Satisfacción del Cliente. Buenos Aires: Granica.

Feliz, M. (2011). Los Negocios Formales e Informales En R.D. Santo Domingo: Norma.

Floro, M. (2019). Marketing de Servicios. España: Marketing And Web.

Francisco, R. (2003). Como Medir la Satisfacción del Cliente. España: Asociación Española para La Calidad.

Gan, F. (2007). Manual de Recursos Humanos. Barcelona: Editorial UOC.

Hernández, G. (2017). Las 7 Herramientas Básicas de Calidad. España: Calidad y ADR.

Imai, M. (2012). Gemba Kaizen: Un Enfoque de Mejora Común para una Estrategia de Mejora Contínua. 2 Edición. U.S.: McGraw Hill.

Ishikawa, K. (1980). Calidad Total. Tokyo, Japón: River.

Keith, D. (1991). Calidad en el Servicio a los Clientes. Texas: Díaz de Santos S.A.

Keller. (2009). Negocios y el Mundo. México: Lima.

Koschate, N. (2007). La Satisfacción del Cliente y su Origen. USA: Kinplinger.

Kotler, P. &. (2011). Marketing Management. U.S.: Pearson Prentice-Hall.

Kueppers, M. (2017). 5 Trucos para Optimizar al Máximo la Carta de Tu Restaurante. España: Diegocoquillat.

Lovelock, C. &. (2010). Services Marketing. U.S.: Prentice Hall.

López, R. (2008). Como Medir La Satisfacción del Cliente. México: Universidad de México.

Mittal, V. &. (2012). Gestión de la Satisfacción del Cliente. U.S.: Manual de Estrategia de Marketing, Venky Shankar y Gregory Carpenter, Pág 261.

Murcia, R. (2006). Cliente Misterioso ¿Qué y para Qué? Madrid, España: CSA.

Oleo, V. D. (2016). Satisfacción de los Clientes. Santo Domingo: Norma.

Padilla, R. (2018). Marketing de Servicios: ¿Qué Es y Por Qué Es Importante? Argentina: Genwords.

Peralta, E. O. (2017). ¿Qué Es El Marketing de Servicios? U.S.: El Diario NY.

Pérez, J. &. (2014). Definición de Marketing de Servicios. España: Definición.DE.

Pérez, M. (2010). Gestión de la Calidad. España: Vértice.

Reyes, B. &. (2009). La Evaluación de la Calidad de los Servicios a Partir de la Satisfacción de los Clientes: Una Mirada desde el Entorno Empresarial Cubano. Cuba: Observatorio de la Economía Latinoamericana.

Roberts, R., & Suarez, Y. (2015). Diseño de Prototipo de Una Aplicación para Dispositivos Móviles Android Que Brinde los Servicios Académicos a Los Estudiantes de La Universidad Católica Santo Domingo (UCSD), Santo Domingo, D.N., en El Período Junio - Agosto, 2015. Santo Domingo: UCSD.

Salvador, Y. (2009). Satisfacción del Cliente Interno y Externo, Dos Caras De Una Misma Moneda. España: TuryDes.

Salvatierra, R. (2009). Cuadro de Mando Integral (CMI), Elaboración del Plan Institucional de Mediano Plazo y Su Relación con El Programa Operativo Anual y El Presupuesto Aplicado al Servicio Nacional De Geología y Técnico de Minas de Bolivia Sergeotecmín. Bolivia: Edición Electrónica Gratuita.

Saracho, J. M. (2005). Un Modelo General de Gestión por Competencias. Santiago de Chile: RIL Editores.

Sevilla, M. B. (2015). La Filosofía Institucional. México: BlogSpot.

Snell, S. (2013). Administración de Recursos Humanos. México D.F.: Cenage Learning.

Solano, F. (20 De Febrero De 2017). Terraza Olímpica. (V. D. Oleo, Entrevistador)

Stoner, J. (1996). Administración. México: Editorial Pearson.

Tovar, J. K. (2006). Manuel Del Empresario Exitoso. Venezuela: Edición Electrónica.

UCSD, U. C. (1994). Catálogo General. Santo Domingo, República Dominicana: 1era Edición.

Vela, A. M. (2006). Dirección Práctica de Recursos Humanos. Madrid: ESIC Editorial.

Ventura, B. E. (2012). Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa. España: Ediciones Paraninfo, SA.

Villaseca, D. (2014). Innovación y Marketing de Servicios en la Era Digital. España: ESIC Editorial.

ANEXOS

Anexos Documentales de Carácter Tradicional

Anexo A: Solicitud y Autorización Empresarial para Realización de Trabajo Final

UNAPEC
UNIVERSIDAD APEC

Solicitud y Autorización Empresarial para Realización de Trabajo Final

Yo, **Félix Enmanuel Guzmán González**, cédula **4020045046-4**, matrícula de la Universidad APEC **2013-1732**, estudiante de término del programa de **Maestría Marketing y Estrategia Digital**, cursando la asignatura de trabajo final, solicita la autorización de **Terraza Olímpica** para realizar mi trabajo final sobre **Plan de Mejora del Marketing de Servicios de Terraza Olímpica. Santo Domingo, 2019.**, y acceder a las informaciones que precisaré para este fin.

Félix Enmanuel Guzmán González

Félix E. Guzmán

Yo, MOLINA MATIAS DE DEOLEO
(nombre de quien autoriza), GERENTE GENERAL (cargo que ocupa), cédula 001-0372278-6 autoriza a realizar el trabajo final arriba señalado y que el mismo podrá:

Utilizar el nombre de la empresa
Utilizar un pseudónimo
Ser expuesto ante compañeros, profesores y personal de la Universidad APEC
Incluido dentro del acervo de la Biblioteca de UNAPEC
Aplicado en el área correspondiente dentro de la empresa si responde a las necesidades diagnosticadas.

_____ (Firma y sello)

Anexo B: Diseño de la Encuesta

Encuesta para Desarrollo de Plan de Mejora del Marketing de Servicios

Estimado cliente, requerimos de unos minutos de su tiempo para contestar estas preguntas, con la finalidad de saber su grado de satisfacción con el restaurante/bar Terraza Olímpica a la fecha de junio del 2019.

Esta encuesta tomará unos minutos, la cual constará de 20 preguntas, 5 de demográficas y 15 de datos específicos (13 de opción cerrada y 2 de opción abierta). Su opinión es de máxima importancia para nosotros, porque su satisfacción es el primer objetivo.

¡Muchas gracias!

I. Informaciones Generales

1. ¿Ha visitado la Terraza Olímpica?

Sí _ No_

2. Sexo:

Masculino_ Femenino_

3. Edad:

18 a 25 años_ 26 a 35 años_ Más de 36 años_

Nacionalidad:

República Dominicana_ Otro_ _____ (Especifique)

5. Nivel de Ingreso en RD$:

Menos de 15,000.00_ 16,000.00 - 25,000.00_ 26,000.00 - 40,000.00_ Más de 41,000.00_

II. Datos Específicos

Basándose en su experiencia, favor de identificar el número que mejor represente el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

Indique cuál es su nivel de satisfacción en cada pregunta tomando en consideración la siguiente escala:

- Muy de acuerdo = 1
- De acuerdo = 2
- Neutral = 3
- En Desacuerdo = 4
- Muy en Desacuerdo = 5

Nota: Señale N/C si no tiene un juicio formado sobre la afirmación.

Aspectos	Escala					
	5	4	3	2	1	N/C
6. Condiciones de las instalaciones de la Terraza Olímpica son aptas.						
7. Seguridad de las instalaciones físicas proyecta un ambiente seguro.						
8. Condiciones higiénicas y orden en las instalaciones son apropiadas.						
9. Recibe un trato de cortesía por el servicio al cliente del restaurante.						
10. Meseras tienen un aspecto de apariencia limpio al tomar su orden.						
11. Espacios de los parqueos son amplios y fáciles de entrar.						
12. Disponibilidad de taxistas en el restaurante.						

13. Las mesas y sillas proyectan confort y limpieza.						
14. Variedad de las bebidas y comidas son amplias.						
15. Precios de las bebidas y comidas son asequibles.						
16. Su orden viene con las especificaciones deseadas.						
17. Empleados siempre otorgan un saludo de bienvenida y de despedida.						
18. Empleados estiman bien el tiempo en el que su orden estará lista.						

19. ¿Qué aspectos mejorarías de la empresa?

20. ¿Por qué visitas esta empresa?

Anexo C: Diseño de la Entrevista

Terraza Olímpica

Av. Máximo Gómez, esq. 27 de febrero, Sto. Dgo., D.N., R.D.

Tel.: +1 (809) 689-9565

1. ¿Cuáles son sus estudios universitarios?

2. ¿En qué área de la empresa labora?

3. ¿Qué posición posee en la empresa?

4. ¿Qué tiempo tiene en la empresa?

5. ¿Cuáles han sido sus mayores éxitos y tropiezos en el trayecto de su empresa?

6. ¿Se preocupa usted por la capacitación de sus empleados, buscando que estos den un marketing de servicios de alto nivel?

7. ¿Cómo evalúa usted un cliente satisfecho?

8. ¿Qué piensan usted acerca de la satisfacción del cliente?

9. ¿Para usted que significa un marketing enfocado a servicios que tenga como fin la satisfacción del cliente?

10. ¿Considera que su empresa tiene altos estándares de marketing de servicios? ¿Por qué? ¿En qué tendría que mantenerse y en qué tendría que seguir mejorando?