



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE COMO ESTRATEGIA DE
MERCADERO, PARA INCREMENTAR LAS VENTAS DE LA
EMPRESA MUNDO VERDE, SAN SALVADOR 2010 – 2012**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL TÍTULO DE
LICENCIATURA EN MERCADERO**

PRESENTADA POR:

**HERRERA TOBAR, CINDY LORENA
SALVADOR CLARÁ, JESSICA MARLENE
TORRES DE LÓPEZ, DINA RAQUEL**

SAN SALVADOR, JUNIO 2012

Índice

	Pág.
CAPÍTULO I	4
1.MARCO CONCEPTUAL	4
1.1 INTRODUCCIÓN	4
1.2 OBJETIVOS DE ESTUDIO.....	6
1.2.1 General	7
1.2.2 Objetivos específicos	7
1.3 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	8
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	18
1.5 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	23
1.6 ALCANCES Y LIMITACIONES.....	24
1.6.1 Alcances.....	26
1.6.2 Limitaciones	31
1.7 RECUENTO DE CONCEPTOS Y CATEGORÍAS	34
CAPITULO II	
2. MARCO TEÓRICO	39
2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICO-METODOLÓGICA	39
2.1.1 El mercadeo empresarial	39
2.1.2 MERCADEO DE SERVICIOS.....	69
2.1.2.1 Características de los servicios	71
2.1.2.2 El servicio al cliente.....	74
2.1.2.3 La atención al cliente.....	84
2.1.3 CONTRAPOSICIÓN DE AUTORES	91

2.2 CONSTRUCCIÓN DEL MARCO EMPÍRICO.....	97
2.2.1 Guía de observación monográfica- económica.....	97
2.2.2. Metodología de la investigación.	110
2.2.3 Resultados obtenidos en la investigación de campo.....	125
2.3 FORMULACIÓN TEÓRICO-METODOLÓGICA DE LO INVESTIGADO.	186
2.4 DESARROLLO DE DEFINICIÓN TEÓRICA.....	201
CAPITULO III	
3. MARCO OPERATIVO.....	212
3.1 DESCRIPCIÓN DE LOS SUJETOS DE INVESTIGACIÓN.....	212
3.2 PROCEDIMIENTO PARA LA RECOPIACIÓN DE DATOS.....	216
3.3 ESPECIFICACIONES DE LA TÉCNICA PARA EL ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	218
3.4 CRONOGRAMA	220
3.4.1 Investigación documental	220
3.4.2 Investigación de campo	221
3.5 RECURSOS EMPLEADOS PARA LA REALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	223
3.6 ÍNDICE PRELIMINAR SOBRE EL INFORME FINAL.....	223
3.7 BIBLIOGRAFÍA.....	226

CAPÍTULO I

1. MARCO CONCEPTUAL

1.1 Introducción

El ambiente de vida de los consumidores, la forma en la que se conducen, se desenvuelven y las tendencias de un mundo globalizado, demandan a las empresas públicas y privadas estar alertas de su entorno, que día con día les obliga constantemente a conservar las ventajas competitivas para poder lograr, sostener y mejorar una posición en el ámbito socioeconómico.

Un aspecto esencial en la obtención del servicio y atención al cliente, lo forma la satisfacción de las necesidades del cliente, es por eso, que es importante, el seguimiento y la evaluación que se haga del mismo, para ello, es necesario contar con estrategias de servicio al cliente, que faciliten el incremento en las ventas y la fidelidad de los clientes.

El analizar consecutivamente la atención y el servicio al cliente, contribuye al mejoramiento continuo, el cual ha sido un pilar fundamental para el desarrollo y evaluación de lo que ahora se conoce como calidad total, que se orienta a la reducción constante de variables de los procesos productivos, mediante procedimientos y técnicas que dan soporte a la operación de la empresa, que permiten el logro de los objetivos y satisfacción de los consumidores.

La satisfacción del cliente es una actividad importante para la empresa y como esto es intangible se vuelve más complejo su alcance, porque no se percibe la esencia del servicio por los sentidos, es decir no se pueden tocar, ver, oler ni degustar, por lo tanto, esto origina problemas en su comercialización por el hecho que no están presentes y aparecen en el mercado con menor intensidad que un bien tangible.

El presente trabajo busca realizar un análisis sobre los procesos de comercialización de Mundo Verde y sus efectos en las ventas.

El primer capítulo comprenderá, lo que se ha denominado Marco Conceptual.

La investigación consta de un Objetivo General, el que proporciona dirección al estudio y los dos Objetivos Específicos que ayudarán a alcanzarlo. Además se han redactado los Antecedes del Problema, donde se investigaron aspectos históricos relacionados con las estrategias de atención y servicio al cliente; de igual manera, se describen algunos conceptos de autores que han brindado aportes importantes en la evolución de la temática investigada.

Se presenta la Justificación del Estudio, en la cual se hace énfasis en la importancia que tiene el servicio y la atención al cliente como estrategia de mercadeo para la Institución; proporcionándole herramientas necesarias a los responsables de la empresa para la toma de decisiones.

En el Planteamiento del Problema se describe cómo el servicio y la atención al cliente, se han convertido en un pilar fundamental para el desarrollo de las empresas, ubicando al cliente como una prioridad, conocer sus necesidades y de esta forma lograr suplirlas.

Además, se hace mención de los Alcances y Limitaciones, en donde se denota el aporte teórico de algunos autores para dicho estudio. Luego se detallan los conceptos y categorías que ayudarán a una mejor comprensión del contenido de la investigación.

El segundo capítulo comprende el Marco Teórico donde se presentan los diversos enfoques del estudio como la Fundamentación Teórico – Metodológica en la cual se presenta el desarrollo del Mercadeo empresarial, donde se incluyen las

diversas estrategias de mercadeo existentes, el mercadeo de los servicios y la contraposición de autores.

Se presenta la construcción del Marco Empírico, donde se presentan los resultados del trabajo de campo. Incluye además la metodología de la investigación los instrumentos utilizados, y los resultados obtenidos, y la guía de atención y servicio al cliente elaborada en respuesta a esos resultados.

El capítulo finaliza con la presentación de la Formulación Teórico – Metodología de lo investigado, donde se presentan los elementos teóricos que fundamentan el estudio, y Desarrollo de definición teórica de toda la investigación.

En el tercer capítulo, denominado Marco Operativo, se desarrollan elementos tales como: Descripción de los sujetos de la investigación, en el cual se describen lo observado durante el estudio, además lo encontrado al final del mismo. Contiene además los procedimientos para la recopilación de datos, donde se especifica la forma como se recopilaron los datos de la investigación de campo, tabulaciones y lecturas empleadas para los mismos, de esta manera se procede a describir especificaciones de la técnica para el análisis de los datos.

El cronograma donde se describe todas las actividades realizadas en el transcurso de la investigación, también se presentan todos los recursos a los cuales se acudió para la realización del estudio. Un índice preliminar sobre el informe final y por último toda la bibliografía a la cual se acudió para enriquecer el presente estudio.

De esta forma, el documento será un valioso aporte para docentes, estudiantes y otras personas interesadas en consultar el presente trabajo de investigación.

1.2 Objetivos de estudio

1.2.1 General

- Conocer la calidad en el servicio y atención al cliente en el Restaurante Mundo Verde, como estrategia para incrementar las ventas.

1.2.2 Objetivos específicos

- Describir el servicio y la atención al cliente que se brinda en el Restaurante Mundo Verde, con el propósito de identificar aspectos positivos o negativos inmersos en su prestación.
- Identificar las estrategias que conforman la atención y el servicio que presta el Restaurante Mundo Verde.
- Definir las estrategias de servicio, que contribuirán a establecer una mejora en la calidad del servicio y atención al cliente.

1.3 Antecedentes del problema

El ser humano en toda su historia, ha procurado siempre mantener una constante mejora en su nivel y calidad de vida. Para ello, ha buscado obtener los bienes o servicios que le permitan alcanzar dicho objetivo.

En esa búsqueda incesante, se ha valido del empleo de técnicas o herramientas fundamentales para tal fin. Una de ellas lo constituye el marketing, el cual le ha facilitado los procesos de intercambio de dichos bienes o servicios, con los cuales ha satisfecho sus necesidades esenciales y sociales. El marketing, entendido como una disciplina administrativa, proporciona procesos sociales y gerenciales (Kotler), que fundamenta y sustenta la realización de actividades de transacción entre un oferente (empresa o comerciante) y un demandante (consumidor o cliente), con el propósito fundamental de obtener beneficios mutuos.

En esa dinámica del mercado, el marketing ha evolucionado en su forma de hacer negocios, así se tiene, por ejemplo, que en la vorágine productiva impulsada por la revolución industrial (1879), su énfasis principal era la calidad del producto la que vendía, por lo cual el enfoque se orientaba a satisfacer las necesidades de los clientes por las características de producción del artículo y no por atender correctamente a los clientes. Este enfoque cambia a partir de la crisis económica que se presenta en los Estados Unidos y por lógica, en el mundo.

Ante esta situación, el enfoque cambia de un criterio de calidad hacia el del precio. Esto permite el apareamiento de forma masiva, de estrategias más orientadas hacia la creación de demanda como la venta personal, la promoción de ventas y la publicidad. Sin embargo, se les olvidó algo esencial para diferenciarse de la competencia: El servicio al cliente.

Todo lo que hacían las organizaciones era vender por precio no por servicio. No es sino hasta la década de 1950, cuando se comienza a vislumbrar un cambio de

mentalidad en los empresarios, ya que, como producto de tantas malas experiencias, los consumidores se hicieron cada vez más exigentes, no solo con la calidad del producto, sino que comenzaron a requerir mayor atención de sus proveedores. Es en esta década que se vislumbra el amanecer de una nueva estrategia para tener éxito en los negocios: El servicio y la atención al cliente.

Esta nueva exigencia que los consumidores plantearon a las empresas en los años 50, se fue acrecentando en los decenios de 1960- 1970, obligando a las empresas a buscar diferentes formas para cubrir dichas exigencias, utilizando al máximo los recursos que están a su alrededor.

El aparecimiento de nuevas empresas competidoras, que saturaron y fragmentaron el mercado, motivó a las organizaciones que operaban en ese momento, a crear estrategias que les permitieran diferenciarse una de otra y que al mismo tiempo satisficieran los gustos y las necesidades de los clientes, procurando de tal manera, la fidelización de los mismos y un mejor posicionamiento de las empresas.

En los 80's, cuando se creía que la calidad en los bienes y servicios estadounidenses era deficiente, muchas empresas de ese país hicieron un rígido análisis de sí mismas. Llegaron a la conclusión que la competencia global en los 90's y años posteriores, se basaría principalmente en la calidad del producto, la atención y el servicio al cliente, por lo tanto, decidieron que el uso de lemas publicitarios ya no sería suficiente para la supervivencia. La meta de un éxito absoluto tenía que ser respaldado por el objetivo de un "producto unido a una calidad de servicio al cliente".¹

De conformidad a lo anterior, las compañías se dieron cuenta que el éxito de la venta no termina con la obtención del producto por parte del cliente, todo lo

¹ Gaither, Norman, Frazier, Greg (2000) Administración de producción operaciones, 8 edición, y México, Editorial International Thomson editores. Pág.33.

contrario, apenas inicia, adquiere la categoría de éxito al generar la repetición de la compra que continuará mientras el cliente necesite y esté obteniendo la satisfacción del producto vendido, la atención y servicio de calidad conforme a expectativas.

La década de los años 90's se caracterizó, en el ámbito de la gestión empresarial, entre otras cosas, por el incremento en la atención y el servicio al cliente. Esto ha debido ser así, puesto que los sistemas productivos deben dar respuesta, en el tiempo más breve posible y con el mínimo costo, a las necesidades de sus clientes, las que cada vez son más diversas e individualizadas. Todo ello con vista a garantizar la competitividad necesaria que les permita a los sistemas productivos permanecer en el mercado.

En el siglo actual, en su primer decenio, la atención y el servicio al cliente se ha constituido en un requerimiento indispensable para los consumidores, al grado tal, de modificar sus preferencias de marca o proveedor a partir de la calidad de los elementos antes mencionados. Este valor agregado, se ha venido modificando a partir del cambio en los gustos y exigencias del consumidor, así se tenía, por ejemplo, que en ciertos momentos se exigía una promoción especial (descuento, regalía, etc.), en otras ocasiones, amabilidad y cortesía al momento que el cliente visitaba el punto de venta, otros pedían servicio a domicilio, algunos solicitaban asesoría previa al consumo del producto, además, de considerar factores como la calidad del producto, las condiciones de las instalaciones de la empresa, la comunicación entre clientes-empresa, la tecnología empleada para brindar el servicio, la capacidad de los empleados, la agilidad de los procesos, entre otros.

Se debe recordar que los clientes seguirán siendo seres humanos, conducidos por sus deseos y necesidades. Por tal razón, la capacidad de ponerse en los zapatos de otra persona y tomar en cuenta sus puntos de vista, sus deseos y sus expectativas es muy importante. Después de todo, las necesidades básicas de

todos los clientes deben ser escuchados y ser tratados con dignidad y respeto. Pero para lograr este fin deben incluirse a todo el recurso humano de la empresa.

Según Leon G. Schiffman, "las percepciones de la alta calidad del servicio y de la alta satisfacción del servicio generan niveles mayores de intención de consumo y de las compras repetidas."². Por tal razón, la prestación de un servicio con calidad y la disposición de generar una mejor atención a los clientes, presupone la necesidad de las empresas para considerar este componente como una alternativa estratégica para mejorar las ventas, el posicionamiento y la competitividad de la misma, ya que se convierte en una estrategia que produce ventaja diferencial con respecto de su competencia.

Si se concibe al servicio y la atención al cliente (SAC), como estrategia de mercadeo, debe dársele su dimensión correcta, en vista que se convertirá en una forma de captar más clientes para la organización, requerirá de una mayor creatividad para su implementación. Esto se potencia, si se considera que una estrategia (del latín "strategia" y este del griego "strategeia"), significa "el arte de dirigir las operaciones".³ En otras palabras, es la forma de ejecutar los pasos necesarios para la consecución de los objetivos organizacionales, es un tipo de táctica que presenta el enfoque mercadológico general, que se utilizará para lograr los objetivos de mercadotecnia que se ha propuesto la empresa o unidad de negocios.

Una estrategia de atención y servicio al cliente puede dar a una compañía una ventaja diferencial, ya que muchas personas aprecian el trato que reciben por parte de los empleados de la empresa. Cuando el empleado logra ponerse en el lugar del cliente, se esfuerza por brindar una excelente atención y consigue

² Schiffman, Leon G. (2005) Comportamiento del Consumidor, 8ª Edición, Editorial Prentice Hall, México, pág. 189

³ Pereira, Juan Carlos, (2008) Diccionario de relaciones internacionales y política exterior, 1ª Editorial Ariel, España, pág. 413

satisfacer las expectativas del consumidor, es cuando la compañía ha entendido la importancia de las estrategias de mercadeo, enfocadas a la atención y servicio al cliente.

La mayoría de las empresas aún no comprenden que la atención y servicio al cliente son realmente una acción de ventas. Atención y servicio es “vender”, puesto que estimula a los clientes a regresar a la empresa con mayor frecuencia y a comprar más. En este sentido, las empresas deben comprender lo importante que es el cliente en esta función de intercambio conocida como venta.

De acuerdo con un estudio realizado por American Management Association, las compras realizadas por clientes leales, quienes recurren una y otra vez a una organización porque están satisfechos con los servicios recibidos, representan 65 por ciento del volumen de ventas promedio de una empresa. Esto supone entonces, que la tarea básica del director de marketing, es a partir de la estrategia, posibilitar el acercamiento y vinculación del cliente con la empresa, no solo por la calidad del producto, sino también la calidad del servicio y la atención, con miras a satisfacer necesidades, deseos y expectativas, siempre y cuando sean conocidas previamente, ya que, no habrá una relación comercial satisfactoria, si la organización no conoce los deseos y expectativas de sus clientes potenciales.

Conocer al cliente, los productos que necesita para su satisfacción, la forma que le gusta ser atendido, son factores que en los últimos años han cobrado relevancia, a sabiendas que un cliente satisfecho es la mejor publicidad que una empresa puede tener. Más aún, si se considera la facilidad con que se transmiten los mensajes cara a cara (publicidad de boca a oreja).

Esto ha hecho que las empresas en todo el mundo se preocupen por brindar una excelencia en la prestación del servicio y una calidez en la atención al cliente. El Salvador no es la excepción, en vista que hay oferentes de bienes y servicios que

han transformado sus estrategias y se han dedicado a fortalecer o mejorar la forma de atender a sus clientes.

Así se tiene por ejemplo, Pollo Campero, que pasó de ser un restaurante con percepción de ser desordenado, donde los clientes se peleaban por las mesas o los comensales tenían que soportar a las personas que esperaban mesa a su alrededor, incomodando el momento de degustar sus alimentos. En la actualidad, dicho restaurante, modificó su forma de atención al público, ahora hay personal que recibe al cliente, pregunta sus apellidos y los va ordenando según la hora en la cual visita el local, viéndose de esta manera un orden y recibiendo un mejor servicio, ya no hay personas acechando la mesa, se puede degustar los alimentos con tranquilidad y comodidad.

Otra empresa que le da prioridad al servicio y la atención al cliente, es la Pizza Hut, la cual desde sus inicios se ha esmerado por brindar productos de calidad y servicios de calidad, su personal es amable, tratan de servir con rapidez los alimentos, si la fila para entrar al negocio es muy larga, le ofrecen a los que están en ella bebida y algunas veces alimentos (por lo general, palitroques), en el servicio a domicilio se han establecido como estándar de desempeño, entregar en 30 minutos el producto solicitado. También en otros tipos de negocios se le ha dado prioridad al servicio, por ejemplo, en casi todo el sistema financiero, especialmente los bancos, tratan de ordenar y agilizar los trámites bancarios, para ello, hacen uso de equipo automatizado que ordena a los clientes según tipo de transacción y los remite a una caja específica.

En universidades privadas y en la Universidad de El Salvador, se ha facilitado algunos procedimientos administrativos-académicos que realiza el estudiante, por ejemplo, la inscripción de asignaturas, ver las notas de cada período, consultar libros en biblioteca virtual, renovar préstamos de libros, existencia de aula virtual para reforzamiento y apoyo académico, asignación de correos electrónicos institucionales, entre otros servicios, como parte de una estrategia de

conservación de clientes. En otros rubros como las farmacias, prestan servicio a domicilio si la compra del cliente sobrepasa cierta cantidad o valor; las empresas servidoras de televisión por cable o internet, ofrecen como parte del servicio paquetes o combos que incluyen instalación gratis.

Asimismo, otras empresas que han comprendido la importancia de brindar calidad en el servicio y la atención al cliente son: CACTIUSA de R.L., Industrias La Constancia S.A., Aeromantenimiento S.A. (Aeroman TACA), Amanco El Salvador S.A., Cajas y Bolsas, S.A., Universidad Francisco Gavidia, Ministerio de Hacienda, Plantosa, de C.V., Instituto de Rehabilitación de Inválidos, entre otras.

Es tal el grado de importancia que reviste el servicio al cliente, que hay empresas que se vieron en la necesidad de capacitar a su personal o a terceras personas para mejorar su rendimiento productivo y hacer más competitiva a su organización, así se tiene por ejemplo:

- La creación de un proyecto de capacitación, que la Institución PROESA propuso a los Artesanos del Municipio de Nahuizalco, elaborando un manual de Atención y Servicio al Cliente, con el fin de mejorar la competitividad en la atención al cliente y acceso al mercado de las artesanías, este material ha sido un respaldo para las capacitaciones que tendrán a lo largo el proyecto, encontrando formas sencillas y prácticas para llevar a cabo los elementos trabajados en las capacitaciones y tener la oportunidad de incorporar los contenidos en su trabajo diario. En dicho manual hace referencia, de cómo brindar una excelente atención al cliente, pasos para una buena atención al cliente, forma como empleados(as) y dueño(s) de un taller, pueden proyectarse al cliente, en cuanto a imagen, presentación, tono de voz, etc. Tomando como área importante el descubrir las necesidades de los clientes, y las estrategias para el éxito.

Las instituciones Financieras son un ejemplo claro de cómo los clientes solicitan y exigen un trato eficiente y personalizado, es por esa razón que existe en cada una

un monitoreo continuo que le permita descubrir y corregir todas aquellas variables que más les afecta al momento de la atención, esto con el fin de proporcionar a sus empleados conocimientos y capacitación constante, que le servirán como base de apoyo para desenvolverse exitosamente, entre ellas se tiene:

- El Banco HSBC Salvadoreño, S.A., a finales del 2008, ofreció un taller a todos sus empleados, llamado “El valor de servicio HSBC”, el objetivo principal fue identificar el impacto del servicio que se ofrece a sus clientes para generar satisfacción y lealtad. Además, no contaba con un medio que monitoreara el servicio al cliente, sino hasta el año 2009, que implementó un sistema sigma, instalado en todas las áreas que interactúan con los clientes, ejecutado por operadores de servicios, los cuales recopilan todas las quejas y reclamos, brindan una solución rápida y eficiente al cliente, esto ha permitido controlar y medir el grado de satisfacción del cliente y futuras toma de decisiones.

- El Banco de Fomento Agropecuario, en el año 2010, se vio en la necesidad de capacitar a sus empleados en cuanto a la atención y servicio al cliente, llevando por nombre “Servicio al Cliente en Entidades Microfinancieras”, esta preparación permitió conocer el capital humano de la empresa, la importancia que tiene al brindar una atención y servicio de calidad, para que así, el cliente diferencie el valor personal que representa para la misma.

Además, el tema ha sido tratado por varios autores, quienes en sus obras expresan la importancia del servicio y la atención al cliente, como una estrategia de mercadeo que le brindará a las organizaciones una ventaja diferenciada, en virtud, que la forma de atender es particular de cada persona y esto no puede ser igualada, aunque sea imitada. También se han encontrado una serie de investigaciones referente a nuestro tema, las cuales han sido realizadas por estudiantes de esta y otras universidades, además de instituciones públicas y privadas que ven la atención y servicio al cliente como un pilar fundamental para un mejor desenvolvimiento empresarial en un mercado altamente competitivo,

aunque las empresas investigadas no corresponden al mismo rubro nos interesa la percepción que ellos tienen sobre el tema en estudio.

Entre los trabajos académicos que se han encontrado, como tesis de grado enfocadas a la atención y servicio al cliente, se mencionan:

“Modelo de calidad en el servicio y atención al cliente como ventaja diferencial para la empresa El Trueque San Salvador, 2009-2010”.

En este trabajo se refleja la importancia de la aplicación de modelos de calidad en el servicio y la atención al cliente de la Empresa El Trueque ubicada en San Salvador, la cual se dedica a la compraventa de artículos, empeño de prendas de valor con facilidad de pago.

Con dicha investigación se pretende lograr identificar los aspectos necesarios para alcanzar una ventaja diferencial, entre empresas de un mismo rubro, lo que se pretende con esto es que la empresa pueda ofrecer algo diferente y único en relación a la competencia, lo cual le ayudará a solidificar la confianza y fidelidad de sus clientes.

Entre otras tesis se mencionan:

1. La mejora continua para optimizar la calidad del departamento de atención al cliente, SALNET, S.A. San Salvador.

En este estudio se enfatiza en la importancia de adquirir, la filosofía de la mejora continua, ya que ayuda a elevar el rendimiento de la calidad en el servicio al cliente, y el aumento en los niveles del desempeño del recurso humano, a través, de la capacitación continúa que le permita a la empresa estar al día competitivamente.

2. Planeación de un sistema de calidad en el servicio al cliente en el área de ventas de negocios internacionales (DINISA S.A. de C.V.), San Salvador, 2009-2010.
3. Diseño de un Modelo EFQM para mejorar la calidad en el servicio al cliente de las medianas empresas dedicadas a la comercialización de electrodomésticos en la zona metropolitana de San Salvador.

La investigación integra el modelo EFQM, donde el objetivo es garantizar el buen servicio que se les brinda a los clientes de las medianas empresas que comercializan electrodoméstico, en el área metropolitana de San Salvador.

4. Plan de atención al cliente en call center, caso específico Atento El Salvador 2004.

Elaborado con el propósito de mejorar el trato de los empleados para con los clientes en la empresa, se presentan temas relacionados a servicio al cliente, que refuerzan la investigación, además, elementos en generales acerca de cómo interactuar telefónicamente con las personas.

Se consultaron estas investigaciones por su relación con la atención y servicio al cliente, en ellas, al igual que en el presente trabajo se muestra la importancia que representa el buen trato a los clientes, y la necesidad que las empresas adopten los conocimientos necesarios sobre el tema planteado y de esta manera ser más competitivos en el mercado.

En ese contexto de mercado, donde las exigencias son cada vez más fuertes, surge el Restaurante Mundo Verde, con un enfoque de negocios orientado hacia el mercado de comida light, dando cobertura a un mercado de especialidades muy glamorosas y de altas expectativas. Desde 2009, año en que fue fundado El

Restaurante Mundo verde se ha brindado un servicio y atención al cliente con la visión de ser la mejor empresa pionera en el país, en el ramo de cadena de estaciones de comida saludable, preparada en forma especializada, con atención personalizada, iniciando sus operaciones como casa matriz en la colonia escalón de San Salvador, ampliando sus negocios con una sucursal en Colonia San Benito de la misma Ciudad y como próxima sucursal en Boulevard los héroes.

En un principio el mercadeo de los servicios fue realizado por 2 vendedores y 1 supervisor, en la medida que se fue introduciendo en el mercado y ampliando su territorio se incrementó el número de vendedores y supervisores. La forma como Mundo verde comercializa sus productos y servicio ha sido la misma durante su inicio, preocupándose por la atención del cliente a partir de la calidad del producto, no por la calidez en el trato hacia ellos.

Sin embargo, en la actualidad esa forma de atención y servicio no rinde los frutos deseados, a tal grado que existe una pérdida de clientes y una falta de fidelización de los mismos, afectando, por consiguiente los niveles de ventas. La falta de adaptación a las exigencias del mercado que ha tenido la empresa, como producto de una nula implementación efectiva de estrategias diferenciadas orientadas hacia la excelencia en el servicio y la atención al cliente, son el origen de las operaciones mercadológicas de Mundo Verde y su situación actual.

1.4 Justificación

Históricamente, el entorno comercial de las empresas se ha visto modificado por diversas circunstancias que han acontecido en el mundo, produciendo verdaderas revoluciones, sobre todo, en relación a la ciencia y la tecnología, trastocando los estilos de vida de las personas y las formas de ejecutar los procesos gerenciales en las organizaciones. En esa perspectiva global, las empresas han tenido que realizar cambios obligatorios en sus operaciones con miras a no quedarse estancadas o desaparecer del mercado, lo que implicaba por una parte ser

eficientes y efectivas en la gestión de sus negocios y el manejo de los recursos(productivos, administrativos, financieros y mercadológicos).

Por otra parte, identificar de manera asertiva, los cambios en las necesidades, deseos y expectativas del mercado, a sabiendas que, el consumidor tiene necesidades, las cuales se traducen en deseos y generan expectativas a partir de lo ofrecido por la empresa. La organización en la gestión comercial busca satisfacerlos, pero, rara vez logra satisfacer las necesidades que originan la expresión de los deseos. “La satisfacción del cliente es alcanzada cuando lo que se espera recibir es efectivamente lo que se recibe, es decir, hay satisfacción cuando existe un equilibrio entre sus expectativas y la percepción de lo que se recibe, esto significa que se debe adecuar a las expectativas del cliente, para comprobar si el servicio al cliente es básicamente un problema de percepción o si es real.”⁴

El conocimiento de las necesidades, deseos y expectativas del consumidor, no es nada nuevo, ya que, desde la antigüedad, la comercialización ha sido una de las formas de subsistencia para la vida humana, en vista que facilita el intercambio de bienes y servicios por dinero, convirtiéndose en instrumento de desarrollo económico y social. En nuestro país, la comercialización es uno de los rubros que más empleos ha generado. Algunas personas inician su propio negocio con el fin de procurar mayores ingresos; otros con la misma idea emigran al extranjero para generar capital y poder invertirlo.

Por tanto, esta actividad posee una importancia fundamental dentro de la vida económica y productiva del país, ya que posibilita la existencia de flujos empresariales que dinamizan los negocios. Los flujos de productos, servicios, información y dinero, son los generadores de riqueza para los inversionistas, no se

⁴ Viñals, Roja Jaime, (2005) Marketing de Servicios destinados a las empresas. Ediciones Díaz de Santos S.A. de CV, España, pag.25.

trata de simples traspasos de productos y dinero, va más allá, es la incesante búsqueda de la satisfacción de las expectativas de los clientes y los comerciantes. Alcanzar eso, en el devenir de los años, ha sido el objetivo prioritario en la gestión de los negocios. Para ello, han aplicado enfoques diversos de marketing, desde la orientación a la calidad del producto, orientación hacia el precio, hacia el mercado con énfasis en el producto básico, orientación hacia el medio ambiente, entre otros.

En la actualidad, las empresas hacen su mayor esfuerzo por aportar incentivos extras a sus clientes, valiéndose de una herramienta hasta hace poco no adoptada formalmente, nos referimos a la atención y servicio al cliente, ayudando así a las empresas a diferenciarse de sus competidores.

La necesidad histórica de las empresas que buscan la satisfacción plena de sus clientes, justifica la realización del presente estudio, en virtud que al aplicar el servicio y la atención con un criterio de excelencia, facilitará al Restaurante Mundo Verde, la organización de sus actividades comerciales con un enfoque hacia el cliente, orientando la ejecución de sus actividades comerciales de tal manera que se perciba y reciba un valor agregado que produzca ganancias para la compañía, no solo ofreciendo productos de calidad, sino también, servicio y atención con calidad y calidez que satisfaga las exigencias de sus clientes reales y atraiga a los potenciales.

“Por primera vez, en la teoría económica neoclásica, el consumidor no está representado como un ser relativamente pasivo, en el que la actividad se limita a una serie de arbitrajes puntuales y fuera del tiempo entre elecciones esencialmente materiales, sino como un individuo cuya racionalidad también integra decisiones inter temporales, fundadas en anticipaciones de datos futuros.”⁵

⁵ Lambin, Jean Jacques, (2003) Marketing de servicios, Editorial Esic, España, pág. 222

De lo expresado con anterioridad, se puede decir, que las elecciones del comprador descansan no sobre el producto, sino sobre la atención y servicio que el consumidor o comprador espera.

Comprender esto, significa entender actitudes y comportamientos del consumidor, representando en estos momentos, un cambio en la mentalidad de la gerencia, para implementar una filosofía de calidad en el servicio y la atención, que mejore los resultados del negocio. Esto implica, una modificación de la mentalidad o actitud de la gerencia y los empleados de Mundo Verde, de tal suerte, que permita y facilite la implementación de dicha filosofía.

En dicho sentido, el estudio se justifica filosóficamente, en virtud que la implementación de la estrategia de servicio y atención al cliente como herramienta mercadológica, implica una modificación de mentalidad y actitud de todos los miembros de la organización, que hagan posible mejorar su posición competitiva.

Diversos autores coinciden, en que las estrategias de marketing enfocadas a la atención y servicio al cliente no son exclusivamente usadas por grandes empresas sino también para la utilidad de micro y pequeñas empresas, que son quienes más están en la obligación de crearlas y ponerlas en práctica, ya que de esto depende en gran medida el crecimiento y desarrollo de las mismas.

Por ello, La presente investigación pretende no solo conocer las necesidades, forma de sentir y pensar de los clientes de la empresa Mundo Verde o si regresarán porque están satisfechos, sino también, conocer la realidad de la empresa en cuanto a la importancia que le dedican a la estrategia. Esto permitirá realizar un contraste entre la realidad concreta de la empresa y la teoría que sustenta el servicio y la atención al cliente, facilitando la obtención de consideraciones teóricas y prácticas para darle a la empresa Mundo Verde los lineamientos necesarios para perfeccionar la atención a sus clientes, contribuyendo así a mejorar su situación actual.

Esto requiere la elaboración de una serie de pasos lógicos que debe seguir la gerencia y el personal para brindar calidad y calidez en su gestión de negocios. Siendo entonces, una razón de carácter técnico y metodológico, el hecho que tenga que estructurarse un documento donde se plasmen dichos pasos, los cuales garanticen la sistematización de la prestación del servicio.

Este documento, contendrá elementos que guiarán a la Empresa Mundo Verde a mejorar su imagen en el mercado y satisfacer al cliente, garantizar una experiencia uniforme en el negocio, elevar la productividad dentro de la empresa, una buena visión sobre el futuro enfocada al cliente, lograr un cambio de actitudes de parte del personal y reforzar nuevas conductas y destrezas de servicio, hacer de este ultimo un arma de ventas, permitiendo obtener mayores ingresos por ventas, ampliar su cartera de clientes y expandirse, proveyendo así, estabilidad financiera, salarial y laboral de sus trabajadores, así como la rentabilidad del negocio. Lo que convierte esta situación, en una justificación de orden empírico y económico, en vista que le permitirá a la empresa mejorar su rendimiento comercial y financiero, favoreciendo con ello a sus propietarios, trabajadores y al país al convertirse en fuente generadora de empleo e ingresos para la población, lo que beneficia a la sociedad en general.

Por último, es importante resaltar que el presente estudio se ve justificado en la necesidad que la sociedad empresarial, la comunidad universitaria y el público en general, tienen de contar con un insumo que les transfiera información sobre la presente realidad que vive una empresa en lo concerniente al servicio y la atención al cliente. Por lo consiguiente, esta investigación, además de ser de interés para la empresa en estudio, puede también serlo para otras del mismo giro y en general, a quienes comercializan diferentes tipos de servicios. Asimismo, para profesionales en desarrollo y, especialmente, para estudiantes de la carrera de mercadeo de la Universidad Pedagógica de El Salvador, como un soporte para futuras investigaciones.

1.5 Planteamiento del problema

Actualmente vivimos en un entorno donde todo cambia de forma muy acelerada, el mercado por su parte no se queda atrás y día a día innova hasta en las cosas más mínimas, ya que el cliente exigen ser escuchado, comprendido y reconocido. Por tal razón, las microempresas en especial deben estar preparadas para satisfacer estas exigencias e incluso superar las expectativas del cliente, ya que son las más vulnerables a estos cambios; así también, el Restaurante Mundo Verde, debe ir marcando dicha diferencia porque es la única vía para que sea realmente competitivo en el mercado.

Debido a este panorama cambiante en el que la atención y el servicio al cliente se vuelven una estrategia empresarial, se han creado nuevas filosofías empresariales “enfocadas al cliente” ya que el mismo no se puede considerar un ente estático, sino más bien, cargado de dinamismo que le permitirá ganar, aún cuando reciba un mal servicio, esta pérdida es temporal, por que encontrara un buen servicio en otra parte.

En cualquier empresa y muy especialmente en aquellas cuyo objeto es la venta de productos y servicios, la productividad no se mide en ventas sino en términos de la satisfacción del cliente y esta satisfacción por su parte va más allá de la calidad del servicio que se brinda, pues en su valoración entra en juego un factor dominante: la atención al cliente.

Cabe recordar que la situación del mercado salvadoreño es más compleja porque en dicho mercado, existen empresas extranjeras que se están colocando en el país y que traen personal calificado en atención y servicio al cliente, los cuales son especialistas en tratar hasta con el cliente más difícil, por tal, razón Mundo Verde debe tomar en cuenta la importancia que tiene aplicar las estrategias de mercadeo más idóneas para lograr la satisfacción del cliente a plenitud.

Con la investigación preliminar, pudimos constatar que el personal carece de capacitación constante, acerca de la atención y el servicio al cliente; lo cual genera molestias e insatisfacción en los consumidores; no ofrece un valor agregado que lo diferencie de la competencia, para cubrir las necesidades de los clientes y mantener buenas relaciones con los mismos.

Dentro de la investigación también se observó que las estrategias de mercadeo con las que cuentan se han adquirido de forma empírica y se realizan de la misma forma, las cual hace que los empleados no sepan cómo dar solución a las inquietudes de los clientes.

Debido a esta situación, el Restaurante Mundo Verde se ha ido estancando en el mercado, produciendo, la pérdida de clientes, bajas ventas, quejas de clientes y otra serie de insatisfacción en general.

John Tschohl expresa que: “Cuando una empresa descubre que los clientes son, en realidad, personas y considera el servicio a clientes, por lo menos, con la misma atención, poder e influencia de las decisiones que adoptan en las áreas financieras o estadísticas, es cuando, en realidad, inicia el camino hacia el logro de una verdadera ventaja comparativa y hacia el dominio del mercado. Esas dos cosas significan dinero.”⁶

Con lo anterior se desea expresar que el Restaurante Mundo Verde tiene que velar por la satisfacción completa de sus clientes ya que sin ellos no hay negocios causando que las ventas desciendan.

Ante la problemática planteada anteriormente, y para ir obteniendo respuestas a nuestra problemática de investigación, nos surgen las interrogantes siguientes:

⁶ Tschohl, John, (2000) servicio al cliente: el arma secreta de la empresa que alcanza el éxito, EE.UU. pag.16

¿Con qué calidad se está brindando el servicio y atención al cliente en el Restaurante Mundo Verde?

¿Cuáles son las estrategias actuales de atención y servicio al cliente, utilizadas en el Restaurante Mundo Verde?

1.6 Alcances y limitaciones

La atención y el servicio al cliente, como se ha mencionado en el presente estudio, ha cobrado fuerza en los últimos años, haciendo que los administradores o gerentes, encaminen sus esfuerzos a lograr que el cliente se encuentre satisfecho plenamente, de esta manera se logra la obtención de la fidelidad del cliente, brindándole una diferenciación entre lo que ofrece la empresa y la competencia.

La evolución que ha tenido la atención y el servicio al cliente, deja ver que el contar con este elemento, puede convertirse en una herramienta no solo para lograr mantener una buena relación con el cliente y conocer sus gustos y preferencias, sino también, para establecer mejoras en la empresa que lo pone en práctica, como parte de sus estrategias de mercadeo.

Las estrategias empleadas por las empresas son las que hacen una diferencia en relación a la competencia de una manera ofensiva o defensiva. Una estrategia de atención y servicio al cliente debe aplicar este principio en todas las áreas de la empresa, desde la alta gerencia, hasta el último de los empleados, todos deben hacer sentir al cliente que es parte vital de la compañía.

Para la realización del presente estudio se consultaron a diversos autores tanto en la atención y el servicio al cliente, como en estrategia de mercadeo, para lograr una mejora en la forma de tratar con los clientes. Se presenta a continuación los alcances de los autores en relación a la atención y servicio al cliente y estrategias de mercadeo más funcionales.

Cabe recalcar que entre los autores consultados existen varios que hacen una diferencia entre lo que es Atención y el Servicio al cliente, distinguiéndolos como dos puntos diferentes entre sí, pero interrelacionados, que en conjunto forman una parte valiosa de la empresa.

1.6.1 Alcances

Entre los autores consultados se encuentran Andrew Brow (1992), Miguel Santesmases Mestre (España 2000), Renata Paz Couso (España 2005), Humberto Domínguez Collins, (2006 Bogotá Colombia), O.C. Ferrell, Michael D. Hartline (México 2006) Vanessa Carolina Pérez Torres, (2006), Antonio Blanco Prieto (España 2007), Estrada Vera, Williams, (2007), José Luis Munuera Alemán, Ana Isabel Rodríguez Escudero (España 2007)

Andrew Brown, en su libro “Gestión de la atención al cliente” señala que: “La atención al cliente se refiere a personas, no a las cosas. Consiste en hacer que encajen dos grupos de personas: los empleados y los clientes. Una vez logrado esto, la empresa obtendrá una ventaja competitiva.”⁷ Esto nos da un enfoque no solo hacia el cliente, sino también, a los empleados que son los encargados de atenderlos y con ello crear una buena relación entre el cliente y el personal de la empresa. Para Brown la atención, es el conjunto de prestaciones que el cliente espera como consecuencia de la imagen, el precio y la reputación del producto que recibe.

Miguel Santesmases Mestre en su libro Marketing: Conceptos y estrategias, expresa que “La atención al cliente depende de una serie de variables que, perfectamente interrelacionados, logran sensibilizar al personal para que sea capaz de transmitir el respeto y la consideración, que para la empresa tiene cada

⁷ Brown, Andrew, (1992) Gestión de la atención al cliente, Ediciones Díaz Santos S.A. España, pág. 5

uno de sus clientes”.⁸ Centra su interés en todos aquellos aspectos que la empresa debe tomar en cuenta para mantener contento al cliente, para ello manifiesta que el personal debe ser capaz de manejar al cliente, y ofrecer aquello que espera recibir.

Brow y Miguel Santesmases Mestre, coinciden que la atención y el servicio al cliente se enfoca en el personal de la empresa, pero Brown señala que la atención al cliente en algunos sectores está en manos de personas que no están calificadas para tratar al cliente, son las peor pagadas, menos motivadas y las más jóvenes. Como si este fuera un trabajo sucio, que se delega a un inferior tan pronto como sea posible.

Santesmases, por su parte agrega un nuevo elemento a la atención y servicio al cliente, que es la capacitación al personal, él expone que el capacitar a los empleados permitirá a estos, tratar con todo tipo de clientes, de manera que los últimos logren una satisfacción plena, al momento de adquirir el producto o servicio.

Renata Paz Couso, en su libro Servicio al cliente, nos dice que “el servicio al cliente no es una decisión optativa, sino un elemento imprescindible para la existencia de la empresa y constituye el centro de interés fundamental y la clave de su éxito o fracaso.”⁹

Para ella la atención al cliente puede convertirse en una herramienta estratégica de marketing, no solo para reducir los errores y perder la menor cantidad de clientes posibles, sino también para establecer un sistema de mejora continua de

⁸ Santesmases Mestre, Miguel (2000) Marketing conceptos y estrategias, Grupo Anaya S.A., España pág. 11

⁹ Paz Couso, Renata, (2005) Servicio al cliente, La comunicación en la calidad del servicio en la atención al cliente, Ideas propias Editorial Vigo, España pág. 17

la empresa, ya que todas las áreas que ligan a la empresa con sus consumidores, constituyen el servicio al cliente.

El servicio al cliente significa entonces, proporcionar asistencia a los clientes de tal forma que esto redunde en un mayor grado de satisfacción, y que además sea concordante su objetivo. Esto para Humberto Domínguez Collins quien nos lleva un paso más allá y afirma que el servicio al cliente “se fundamenta en la preocupación constante por las preferencias de los clientes, tanto en el nivel de la interacción con ellos, como en el diseño de los escenarios apropiados en los cuales se presta el servicio”.¹⁰

Collins agrega que el servicio es algo intangible, por lo que el valor de dicho servicio dependerá de la experiencia de su personal. No se puede separar de las personas que lo suministran, por lo que depende de ellas el proporcionarlo, y lo que ofrezcan será lo que el cliente percibirá del trato brindado.

Al comparar la definición de atención y servicio al cliente de Paz Causo, con la definición de Humberto Domínguez, se observa que ambos autores coinciden en que una buena atención proporciona a la empresa una ventaja respecto a la competencia pero, a diferencia de Renata que considera la atención al cliente como una herramienta de estrategia para mejorar la empresa, Humberto Domínguez observa la necesidad que la empresa tome como propias las necesidades del cliente y logre, la satisfacción máxima de los mismos con el fin de crear la fidelidad del cliente con la empresa.

Williams Estrada Vera, determina que el servicio al cliente “Es la acción que efectuamos en beneficio de nuestro cliente/público, usuario mostrando interés y brindando una atención especial”.¹¹ En la actualidad los consumidores buscan

¹⁰ Domínguez Collins, Humberto, (2006) El servicio invisible: fundamento de un buen servicio al cliente Ecoe Ediciones, Colombia pág. 7

¹¹ Estrada Vera, Williams,(2007) Servicio y atención al cliente, Perú, pág. 11

algo más que solo obtener un producto o servicio, esperan recibir un trato diferencial, sentirse importante para la empresa, y demostrar dicha importancia es lo que crea en ellos un sentido de pertenencia a la compañía lo que conlleva a tener no solo clientes satisfechos sino también una buena imagen ante ellos.

Según Antonio Blanco Prieto, en su libro *Atención al cliente*, nos dice que “la atención al cliente es el conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminadas a identificar las necesidades de los clientes en la compra para satisfacerlas, logrando de este modo cubrir sus expectativas y, por tanto, crear o incrementar la satisfacción de nuestro cliente.”¹² La atención al cliente no sólo tiene el objetivo de mejorar la venta de un servicio dentro de un establecimiento, también es un sistema de incrementar la calidad del servicio. Pero ello no puede darse por sí solo, tiene que ser planeado dentro de una estrategia que guiará a la empresa a ser capaz de conocer lo que el consumidor espera recibir, lo que nos permitirá tener un panorama más amplio de sus expectativas.

Blanco Prieto supera el concepto de atención y servicio al cliente en relación al de Williams Estrada, ya que, el segundo autor expone la atención al cliente con una simple acción que inicia y termina en el momento que el cliente adquiere el producto o servicio, mientras que Prieto hace énfasis en que para brindar un buena atención y servicio al cliente es necesario que la empresa identifique antes las necesidades del cliente y de este modo se logre crear una expectativa del tipo de clientes que visitaran la empresa, y podría ser que también se identifique el comportamiento de los mismos.

O.C. Ferrell, Michael y D. Hartline dicen que la estrategia de marketing “es un plan sobre la manera en que la organización va a utilizar sus fortalezas y capacidades

¹² Blanco Prieto, Antonio, (2007) *Atención al cliente*, 3ª edición, España, pág. 25

a fin de cubrir las necesidades y requisitos del mercado.”¹³ Este punto está más enfocado a la forma de lograr organizar a la empresa para llegar al mercado, ese es el fin principal de la estrategia, y para lograrlo se debe saber de que es capaz la empresa, sus fortalezas y debilidades.

José Luis Munuera Alemán, Ana Isabel Rodríguez Escudero, define la estrategia de marketing como un “conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, mediante la adecuación entre los recursos y capacidades de la empresa y el entorno en el cual opera, y a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes de ella.”¹⁴ No basta solo conocer las capacidades de la empresa, sino que además es importante saber la forma en que trabaja la competencia, esto permite lograr un mejor plan basado en lo que el cliente espera recibir, y saberlo adecuar a los recursos con que se cuentan, no podemos ofrecer más de lo que tenemos.

Para ambos autores, la estrategia de marketing de una organización describe la manera en que la empresa va a cubrir las necesidades y deseos de sus clientes. También pueden incluir las actividades relacionadas con el mantenimiento de las relaciones con otros grupos de referencia, como los empleados o los socios de la cadena de abastecimiento.

Aunque O.C. Ferrell, Michael y D. Hartline, manifiestan, que las estrategias de mercadeo se deben plantear tomando con referencia el entorno de la empresa, José Luis Munuera Alemán y Ana Isabel Rodríguez Escudero, expresan que para realizar una exitosa estrategia de mercadeo no basta con solo analizar aspectos internos de la empresa, sino, que es necesario también estudiar muy a fondo el

¹³ O.C. Ferrell, Michael, Hartline D. (2006) Estrategia de marketing, Thompson Editores S.A. de C.V. México D.F. Tercera edición, pág. 12

¹⁴ Munuera Alemán, José Luis, Rodríguez Escudero, Ana Isabel, (2007) Estrategia de marketing: un enfoque basado, en el proceso de dirección, ESIC Editorial, España pág. 34

entorno de la empresa, que es al fin de al cabo quienes determinan la verdadera razón de ser de la misma.

En términos de Marketing, las organizaciones diseñan un conjunto de estrategias que les permitirá desarrollar y conseguir ventajas competitivas sostenibles con respecto a la competencia. De esta manera conseguir sobresalir de entre las demás empresas, logrando una ventaja diferencial.

1.6.2 Limitaciones

Los diversos enfoques de los autores en los alcances, brindan un amplio panorama con el tema, de una manera general sobre la atención y servicio al cliente y las estrategias de mercadeo, con algunas variaciones entre sus opiniones respecto al tema. Pero una de las mayores limitantes es su enfoque a la gran empresa, sin mayores lineamientos a seguir para la microempresa, que es la que supone un problema más grande a la hora de aplicar una estrategia de atención y servicio al cliente.

Brown, hace mucho énfasis que la atención al cliente está basado en las personas, y dentro de esta señala el papel importante que juegan los empleados que brindan la atención, se debe hacer encajar a los clientes y los empleados, lograr que tengan una buena interrelación. Por su parte Santesmases Mestre, hace un mayor énfasis en lograr que el personal deba estar sensibilizado hacia tratar al cliente como se merece, y la importancia que tiene para la empresa, y además agrega que se debe mostrar al consumidor el respeto y la consideración que merece, y esto se torna parte fundamental de la atención.

Las limitantes encontradas en el aporte de Andrew Brow respecto al de Santesmases Mestres es que aunque revela la importancia que debe haber entre el cliente y el personal, nos muestra la atención solo como algo que el cliente espera recibir, por el hecho de comprar un producto o servicio. Dando la idea que el personal que está a cargo de brindar este servicio no se encuentra capacitado

para hacerlo, pero no presenta mayores lineamientos a seguir para conseguir que ellos ofrezcan lo que el cliente espera recibir. Sin embargo Santesmases Mestre ve la necesidad de darle al cliente el valor que se merece como persona, y no como un objetivo para lograr que las ventas de la empresa aumenten y manifiesta que solo se puede lograr a través de la capacitación al personal. Pero, aun nos limita al trato cliente – empleado, de una manera directa, sin involucrar las otras áreas de la empresa que también forman un papel importante en el desarrollo de una estrategia de servicio al cliente.

Para Domínguez Collins el servicio al cliente, tiene su fundamento no solo en la interacción entre los clientes y los empleados, sino también en la preocupación por saber cuáles son las preferencias de los consumidores, que es lo que esperan recibir de la compañía y la capacidad que tenga la empresa para crear los escenarios adecuados para brindar el servicio, esto debe ir enfocado al cumplimiento del objetivo de la empresa. Aunque nos muestra un aspecto más amplio, aún nos limita en el hecho que debe brindar la atención solamente con el fin de conocer las preferencias de los clientes, y es el único valor que representa para la empresa en contra de una estrategia de atención al cliente.

Con relación a Brown y Santesmases Mestre, Domínguez Collins; fundamenta su aporte no solo en la interacción entre los clientes y los empleados, sino también en la preocupación por saber cuáles son las preferencias de los consumidores, que es lo que esperan recibir de la compañía y la capacidad que tenga la empresa para crear los escenarios adecuados para brindar el servicio, esto debe ir enfocado al cumplimiento del objetivo de la empresa. Aunque nos muestra un aspecto más amplio, aún nos limita en el hecho que debe brindar la atención solamente con el fin de conocer las preferencias de los clientes, y es el único valor que representa para la empresa en contra de una estrategia de atención al cliente.

Para Paz Couso, es una obligación para las empresas contar con el servicio al cliente, ya que todas las actividades que realiza la empresa están ligadas al

servicio, este es un factor imprescindible para la compañía y es un factor fundamental para el éxito de lo planeado. Pero no nos lleva más allá del mismo hecho de brindar al cliente lo que espera, no presta mayor atención a los cambios que se pueden generar en el mercado, o la competencia. Contrario al elemento que aporta Blanco Prieto, que nos dice que las actividades de la atención al cliente deben estar orientadas al mercado, y saber identificar las necesidades de los clientes para satisfacerlas. Ambos coinciden en que el servicio puede convertirse también en un sistema de mejora en calidad, no mencionan la importancia que tiene en proporcionar al empleado la motivación adecuada, para facilitar algo más que la simple atención, y una mejor calidad en el servicio prestado.

Al enfocarnos en las limitantes de las estrategias de marketing, nos encontramos con la definición de Santasmases Mestre, la cual nos dice que son todas las actividades encaminadas a conseguir un objetivo, es un concepto poco extenso el cual no abarca mayores detalles no hace mención de otros aspecto que deben ser parte de la estrategia como el saber utilizar las fortalezas y debilidades, como lo hacen O.C. Ferrell y Michael D. Hartline, se enfocan en que se debe realizar un plan, más que solo definir las directrices o acciones, va mas allá del solo hecho de satisfacer al mercado, para lograrlo exige saber cuáles son puntos a favor y en contra de esta manera pueden establecer el mejor método para llegar al cliente, y lograr satisfacer sus necesidades. Proporciona elementos más administrativos al hablar de la planeación, aunque, se limita en una parte muy importante como es definir el tiempo y espacio en que se desarrollará dicha estrategia.

Luis Munuera Alemán y Ana Isabel Rodríguez Escudero, determinan la estrategia como las actividades realizadas para lograr una ventaja competitiva que sea sostenible en el tiempo, agrega además que esta pueda ser defendible ante la competencia, en su perspectiva también tiene un papel importante el lugar donde se pone en práctica dicha estrategia y que logren satisfacer todas las áreas en las que se desenvuelve.

Agrega que la estrategia de marketing es algo más que cubrir las necesidades de los clientes, abarca también las actividades con los grupos de referencia como los empleados o socios de la compañía, como un pilar importante de dar una adecuada atención y servicio al cliente.

1.7 Recuento de conceptos y categorías

Para la realización de la presente investigación, se ha consultado una serie de aportaciones dadas por autores sobre las categorías y conceptos, que se considerarán en el presente estudio.

Como primera categoría, tenemos el servicio y la atención al Cliente, la cual puede definirse como el conjunto de acciones ejecutadas por la organización “que genera un valor agregado y que es perceptible por el cliente en el mismo momento en que este establece internamente su grado de satisfacción. Es decir, el valor agregado percibido y la satisfacción obtenida son simultáneos.”¹⁵

Para Domínguez Collins, “se fundamenta el servicio al cliente en la preocupación constante por las preferencias de los clientes, tanto en el nivel de la interacción con ellos, como en el diseño de los escenarios apropiados en los cuales se presenta el servicio.”¹⁶

El servicio al cliente es determinante para lograr que una compañía sobreviva, y es un desafío para las empresas brindarlo de una forma adecuada, y que el cliente logre percibir un trato preferencial en la prestación del servicio, haciéndole sentir que es lo más importante para la empresa. Una buena atención y servicio radica en dar a la oferta un valor añadido a lo que realiza la competencia, y haciendo percibir al cliente dicho agregado.

¹⁵ Domínguez Collins, Humberto, (2006). El servicio invisible: Fundamento de un buen servicio al cliente, Ecoe Ediciones, Bogotá, pág. 7

¹⁶ IBIDEM.

Esto lo convierte en “una herramienta del marketing que debe establecer políticas eficaces, que todos los empleados conocerán y podrán en práctica; debe disponer de una estructura organizativa donde las funciones y responsabilidades de todos los trabajadores estén claramente definidas y comprometidas con el cliente; poseer una cultura corporativa de orientación al cliente que se manifieste en la actitud y comportamiento de los trabajadores y debe contar con la infraestructura necesaria en la empresa para que sea soporte en la ejecución de los procesos de calidad en el servicio al cliente”¹⁷

“La calidad en el servicio y la atención al cliente representa una herramienta estratégica que permite ofrecer un valor añadido a los clientes con respecto a la oferta que hacen los competidores y lograr la percepción de diferencias en la oferta global de la empresa”¹⁸

Presupone entonces, que se debe contar con políticas eficaces, una estructura organizativa coherente, una cultura corporativa definida al cliente y una infraestructura que de soporte a todos los procesos de calidad.

La calidad en el servicio y la atención al cliente, estará siempre ligada a elementos operativos, tales como:

Servicio, “entendido como el conjunto de beneficios o prestaciones que el cliente del restaurante Mundo Verde espera recibir además del producto o servicio básico – como consecuencia del precio, la imagen, y la reputación del mismo.”¹⁹ Este encuentra su complemento en la atención o trato que los empleados le brindan al público que visita el negocio, concibiéndola siempre como “prestaciones o beneficios que son resultado de contactos personales entre empleado y cliente,

¹⁷ Pérez Torres, Vanessa Carolina, (2006) Calidad total en la atención al cliente: pautas para garantizar la excelencia en el servicio 1º Edición, Editoriales Vigo, pág. 8

¹⁸ IBIDEM

¹⁹ Atención al cliente, (2008) Publicaciones Vértice, España, pág. 4

más allá de la imagen, precio y calidad del producto, aunque sea consecuencia de esto.”²⁰

Para brindar un buen servicio y una excelente atención, el restaurante Mundo Verde, debe identificar claramente las clases de clientes que atiende, así se puede identificar a clientes externos e internos. Siendo los clientes externos, aquellas personas que adquieren las bebidas y alimentos que vende el negocio y hacen uso del servicio ofrecido. Son extraños o ajenos a la empresa y son la fuente de ingresos que sostienen las operaciones. Por su parte, los clientes internos son los empleados del restaurante, que elaboran las diferentes bebidas y alimentos, que atienden al visitante. Cada unidad, departamento o área es cliente y proveedora de servicios al mismo tiempo, garantizando que la calidad interna de los procesos de trabajo se refleje en la que reciben los clientes externos.

Al satisfacer las necesidades y expectativas de ambos clientes, la empresa está favoreciendo la fidelización e identidad de los clientes. Podríamos deducir entonces que para que un cliente se fidelice a un producto o servicio, se requiere la presencia de un valor agregado: buen servicio, o dicho de otra forma, que exista calidad en el servicio en esta relación de interacción comprador – empresa.²¹

La Fidelización “es el hecho y el resultado de fidelizar a los clientes. Fidelizar consiste en conseguir mantener relaciones comerciales estrechas y a largo plazo con los clientes. Este es el enfoque de la fidelización desde el punto de vista del marketing actual.”²²

²⁰ Pérez Torres, Vanesa Carolina, (2007) Calidad total en la atención al cliente: pautas para garantizar la excelencia en el servicio, Ideas Propias Editorial, 1ª Edición, España, pág. 6

²¹ Domínguez Collins, Humberto, (2006) El servicio invisible: Fundamento de un buen servicio al cliente, Ecoe Ediciones, Bogotá, pág. 2

²² Alvares Sánchez, José Manuel, (2007) Telemarketing, la red como soporte de marketing y comunicación, Ideas Propias Editorial. España pág. 45

Una empresa que se dedique a tratar de mejorar la calidad el servicio que presta, y la atención que el cliente recibe, conocerá mejor sus necesidades, y de esta forma satisfacerlas de una mejor manera, haciéndolo sentir importante y perteneciente a la empresa, logrando con ello una fidelización hacia el producto y/o servicio ofrecido.

El mayor reto de las empresas es superar las expectativas, de esta forma se brinda un valor agregado tanto de la atención como del servicio al cliente. En esta fase del proceso, la atención y el servicio al cliente son un todo indisoluble, por lo que todos los recursos disponibles del restaurante Mundo Verde, deben ser canalizados a lograrlo, comprendiendo en ese sentido, que los propietarios, empleados, instalaciones, tecnología, procedimientos, canales de comunicación y el equipo o mobiliario que se utiliza para la prestación y comercialización del servicio, deben estar orientados hacia ese fin.

Como segunda Categoría, se tiene Estrategia de mercadeo, la cual se define como “un plan sobre la manera en que la organización va a utilizar sus fortalezas y capacidades a fin de cubrir las necesidades y requisitos del mercado.”²³

“Es la “filosofía gerencial según la cual el logro de las metas de la organización depende de determinar las necesidades y deseos de los mercados meta y proporcionar las satisfacciones deseadas de forma más eficaz y eficiente que los competidores.”²⁴

“Implica la realización de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, mediante la adecuación entre los recursos y capacidades de la empresa y el entorno en el

²³ O.C. Ferrell y Michael Hartline (2006) Estrategia de marketing, Thompson Editores S.A. de C.V. México D.F Tercera edición pág. 12

²⁴ Kotler, Philip y Armstrong, Garay (2001) Marketing, Pearson Educación. México octava edición pág. 16

cual opera, a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos de interés para ella.”²⁵

La estrategia de mercadeo está básicamente relacionada a los cuatro grandes componentes del marketing mix: Producto, Precio, Plaza y Promoción. Para el presente estudio, la asociaremos al servicio, por tal razón el concepto asociado es el de estrategia de servicio, la cual tiene como principal función, orientar a toda la empresa hacia la calidad de la atención al cliente. En ella, se define el valor que se desea para los clientes; “el valor es el principal motivador de la decisión de compra y por lo tanto, como la posición competitiva que se sustentará en el mercado.”²⁶

Definir una estrategia de servicio es seleccionar el público al que la organización va a servir, elegir una posición de competitividad y desarrollar una combinación de variables para alcanzar y servir a los clientes elegidos. Debe estar concebida de tal manera que oriente la atención del personal de la organización hacia las prioridades reales del cliente.

En ese sentido, “la estrategia debe siempre tener una orientación al cliente, caracterizándose por la preocupación de adaptar la oferta de alimentos y bebidas a las necesidades y deseos del cliente, para satisfacerlos, por el ajuste de los productos para que se adapten o anticipen a sus expectativas por obtener la máxima calidad en la atención, preocupándose de recibir una retroalimentación constante de los consumidores y sus usuarios.” ²⁷

En dicha perspectiva, la estrategia, sirve de guía a toda la empresa para alcanzar el conocimiento de los clientes y la excelencia en la prestación del servicio,

²⁵ Munuera Alemán, José Luis, Rodríguez Escudero, Ana Isabel, (2007) Estrategia de marketing: un enfoque basado, en el proceso de dirección, ESIC Editorial, España pág. 34

²⁶ Pérez Torres, Vanesa Carolina, (2007) Calidad total en la atención al cliente: pautas para garantizar la excelencia en el servicio, Ideas Propias Editorial, 1ª Edición, España, pág. 12

²⁷ IBIDEM

además de permitir tomar en consideración las sugerencias y quejas de los clientes como una oportunidad de mejora permanente. En ese sentido, Mundo Verde, debe desarrollar su propia estrategia de servicio, de acuerdo a las metas y objetivos que desea cumplir. Para cada segmento de mercado debe diseñarse la estrategia más adecuada, ya que no siempre un único diseño es capaz de satisfacer todos los segmentos de mercado que debe atender la empresa. Para ello se crean las diversas estrategias de acuerdo al objetivo del plan de marketing estructurado, estas pueden ser estrategias de precio, producto, de servicio, de orientación al cliente, promoción, que son las que están mas ligadas al servicio y la atención al cliente y que están relacionadas con la finalidad de la empresa, la cual es vender y mantener a sus clientes satisfechos.

II MARCO TEÓRICO

2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICO-METODOLÓGICA

2.1.1 El mercadeo empresarial

Desde la existencia de la humanidad, el hombre se ha manifestado como un ente con necesidades de todo tipo y estas han sido satisfechas de diferentes maneras, producto de esto las personas idearon formas y procesos que contribuyeran a alcanzar dichos objetivos.

El mercadeo nace, como una disciplina que provee un proceso de gestión hecho práctico en el intercambio de productos o servicios. La aplicación del mercadeo ha venido evolucionando conforme la humanidad ha ido cambiando sus patrones de consumo, a tal grado que hasta la misma concepción del marketing ha sufrido transformación, con el fin de adaptarse a esa dinámica.

Tal es así, que ya no se considera como una simple actividad que facilita los procesos de intercambio, sino más bien, como un proceso en el cual se

encuentran inmersos aspectos de orden económico, social, tecnológico y empresarial. El propósito final va más allá de la simple obtención de utilidades, incluye la obtención de un bienestar individual y colectivo.

En esa línea de transformación de la concepción del mercadeo, el comité de definiciones de la AMA (American Marketing Association) modifica su definición, integrando la mayoría de las concepciones de la distribución de ideas, productos y servicios para crear las escuelas de pensamiento, estableciendo que Marketing es “el proceso de planificación y ejecución de concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, productos y servicios para crear relaciones de intercambio que satisfagan objetivos individuales y organizacionales (AMA, 1985)

En esa misma perspectiva, Kotler y Armstrong, conciben el mercadeo como un proceso social y gerencial, orientado hacia la satisfacción de necesidades (objetivos) del cliente (individuo) y de la empresa (organización), ejecutando una serie de actividades comerciales. Puede deducirse que el mercadeo deja de ser una simple facilitadora de procesos de intercambio para convertirse en un eje fundamental para el desarrollo social y económico de un país.

Esta importancia del Mercadeo, se ve en función que “es una fuerza integradora, que impacta no solo las actividades que una organización desarrolla en su diario vivir (finanzas, producción, aprovisionamiento, recursos humanos, ventas, etc.), sino también, sobre funciones económicas básicas, actuando como una variable reguladora en el empleo racional de los recursos de producción y su distribución, en el monto de los ingresos de los particulares y de las compañías.”²⁸

Esta situación hace que, por un lado, las organizaciones como entes económicos, satisfagan las necesidades de sus inversionistas a través de la obtención de ganancias (lucro) como resultado de sus operaciones comerciales; por otro lado, las personas satisfacen sus necesidades alcanzando de cierta manera un estado

²⁸ Vega, Víctor Hugo,(1995) Mercadeo básico, editorial EUDE, Costa Rica, pág. 20

de bienestar. Pero, los beneficios de la aplicación del mercadeo no se quedan allí, ya que, existen otros entes beneficiarios de esa relación cliente-empresa, estos son la sociedad y el gobierno.

La sociedad se beneficia a partir de la generación de empleo y por consiguiente, ingresos, los cuales son ofertados por las empresas que van teniendo éxito en el mercado. Por su parte, el gobierno, tiene la oportunidad de recibir mejores ingresos en concepto de impuestos, siempre y cuando, las empresas tengan éxito, permitiéndole al gobierno, contar con mayores recursos que pueden ser destinados a proyectos de inversión social (salud, educación, etc.), favoreciendo con ello a las personas de escasos o nulos ingresos económicos, lo que repercute en el estado de bienestar de la población.

Para cumplir con esa función social y económica, el mercadeo considera que al ser una sociedad que busca satisfacer necesidades, lo más común es que realicemos intercambio de bienes y servicios por dinero; por ello, se dice que estamos inmersos dentro de una economía de mercado. El conjunto de estas transacciones es lo que se conoce comúnmente como mercado.

En ese contexto, la implementación de marketing comprenderá varios elementos y actividades relacionados entre sí, los cuales deben trabajar juntos a fin de que la estrategia se implemente de manera efectiva. Entre los elementos se pueden mencionar:

1. Necesidad

Es una condición en la cual se percibe una carencia de algo, estado fisiológico, social o psicológico, que experimenta en un momento determinado cualquier ser humano. Es esa diferencia entre el estado ideal (lo que yo quiero) y el estado real (lo que poseo), que genera cierta inestabilidad física o psicológica.

Para identificar las diferentes necesidades del ser humano, el mercadólogo se ha auxiliado de una serie de esquemas, desarrollados por expertos sociólogos, así como otros especialistas dedicados al estudio del comportamiento humano. En este afán de un mejor conocimiento del cliente se han utilizado con gran éxito desde el punto de vista de mercadeo, la estructura propuesta por Abraham H. Maslow, en la que jerarquiza las necesidades humanas, en la siguiente forma:

Necesidades físicas: Son consideradas como tal, las necesidades fisiológicas que son esenciales para vivir (hambre, sueño, sed).

Necesidades de seguridad: Por ejemplo el cuidado de la salud física y la seguridad pública en una comunidad.

Necesidades sociales: Necesidad de pertenecer y ser amado, que se refleja en el esfuerzo que realiza el individuo para lograr la aceptación de los miembros de los grupos sociales con lo que se relacionan, como la familia, compañeros de trabajo, etc.

Necesidad de estima y categoría: Se refiere a las actividades que debe emprender el individuo por escalar mejores posiciones que signifiquen una mejor categoría o auto valoración en relación con otras personas.

Necesidad del yo: Aquí se localiza la necesidad de autorrealización que se obtiene por medio de la satisfacción del deseo de conocer, entender y contribuir a un sistema de valores. Esto es, el deseo de desarrollar su capacidad intelectual y espiritual.

Según Maslow, estas necesidades se presentan en el ser humano siguiendo un orden de dominio jerárquico. No es posible satisfacer la necesidad de autorrealización si previamente no se han satisfecho necesidades fisiológicas, por ejemplo alimentarse.

Lo importante del conocimiento de la estructura de necesidades de Maslow o de cualquier otro tipo de clasificación que se utilice al respecto, “es capacitar al mercadólogo para que se de cuenta en cual nivel de categoría se encuentran los consumidores de los bienes y servicios ofrecidos por su empresa. En esta forma puede orientar adecuadamente sus esfuerzos de comercialización con el propósito fundamental de llenar las necesidades sentidas del cliente. Igualmente, la categoría de la necesidad del consumidor determina en gran medida el uso de sistemas de compra.”²⁹

2. Deseo

Es la forma en la que se expresa la voluntad de satisfacer una necesidad de acuerdo con las características personales del individuo, los factores culturales, sociales y ambientales, y los estímulos del marketing.

Los deseos consisten en anhelar los satisfactores específicos para estas necesidades profundas, en tanto que la demanda se explica como: el deseo de productos específicos que están respaldadas por la capacidad y la voluntad de adquirirlos.

Los deseos “Son la forma que adoptan las necesidades humanas moldeadas por la cultura y la personalidad individual.”³⁰ Una persona de algún país centroamericano que sintiera hambre podría querer una banana, una golosina a base de maíz y un vaso de agua de coco, mientras que si la persona que siente hambre fuera un habitante de Bali podría querer mangos, lechón y frijoles. Los deseos se describen en términos de objetos que satisfacen necesidades.

²⁹ Vega, Víctor Hugo(1995), Mercadeo básico, Universidad Estatal a Distancia UENED, Costa Rica pág. 51

³⁰ Kotler, Philip, Lane Keller, Kevin (2006) Dirección de Marketing, Pearson Educacion, México, sexta edición, pág. 24

“La gente tiene deseos casi ilimitados pero recursos limitados; por tanto, demandan los productos que les proporcionan mayor valor y satisfacción a cambio de su dinero. Los consumidores ven a los productos como paquetes de beneficios y escogen el paquete mas completo que pueden obtener a cambio de su dinero. Dados sus deseos y recursos, la gente demanda productos cuyos beneficios producen la mayor satisfacción.”³¹

3. Expectativas

Las expectativas pueden ser definidas como “las predicciones hechas por los consumidores sobre lo que es probable que ocurra durante una transacción inminente”, es decir cada vez que un cliente se dirige a una empresa para solicitar la prestación de un servicio, tiene creada una expectativa sobre cómo va a ser ese servicio.

Las expectativas del cliente cuando entra en contacto con la empresa pueden venir determinadas por varios elementos. Pero, en especial, existen dos situaciones que son: cuando es la primera vez que el cliente se relaciona con el proveedor del servicio, y cuando el cliente ya se ha relacionado en algunas otras ocasiones con el mismo.

En el primer caso, cuando el cliente no ha tenido ninguna relación con la empresa se le denomina expectativas iniciales, y se puede generar a través de:

- a) Los medios de comunicación de la propia empresa.
- b) Los mecanismos informales de transmisión de información, como la comunicación boca-oído, es decir, los comentarios realizados por otros clientes.

³¹ Kotler, Philip, Lane Keller, Kevin (2006) Dirección de Marketing, Pearson Educación, México, sexta edición pág. 35

Estos mecanismos, le brindan al cliente la recopilación de datos que le permiten generarse una idea de lo que le ocurrirá al momento de visitar la empresa.

En el caso, cuando el cliente ya ha visitado la empresa, sus expectativas iniciales se verán modificadas por los resultados que obtuvo en experiencias anteriores cuando visitó la empresa.

Este caso, lleva a un carácter dinámico de las expectativas, porque va cambiando a medida transcurre el tiempo y surge como resultado de las prestaciones anteriores el servicio y la atención recibida.

Se distinguen dos tipos de expectativas. El primer tipo de expectativas, las predictivas o adecuadas, hacen referencia a lo que los clientes creen que va a ocurrir; mientras que la expectativas normativas o deseadas hacen referencia a lo que a juicio de los clientes podría ocurrir y debería ocurrir. Así pues, el servicio deseado sería el nivel de servicio que los clientes esperan recibir para poder cumplir sus deseos.

4. Preferencias:

En el dinámico mercado de hoy, es un desafío especial desarrollar y mantener un producto como el preferido de los clientes.

De acuerdo con los estudiosos, hay elementos que hacen de un producto el preferido:

1. Características únicas. El producto tiene marcadas diferencias con los productos alternativos: Mejor calidad, más "clase", etc.
2. Elementos de valor agregado. Ofrece una garantía más amplia, se atiende al cliente como un rey, servicios de entrega más rápidos y personalizados, etc.

3. El precio. Cuando el producto es excelente, los elementos de valor agregado inigualables y, además, el precio es bueno según el criterio del cliente, se completa el tercer elemento que crea al producto consentido del mercado. El concepto de "buen precio" varía dependiendo del tipo de producto. Algunos productos, como las joyas finas por ejemplo, DEBEN ser caros para que el cliente los considere aceptables. No obstante, en la mayoría de los casos, buen precio significa que se siente barato al comparar la calidad de lo que se está comprando.

5. Motivos de compra:

Los motivos son las causas o razones por las cuales se compra un producto en un momento determinado. Tiene también una connotación de inmediatez.

Los motivos pueden clasificarse de acuerdo con distintos criterios contrapuestos o complementario y son los siguientes:

- a. Fisiológicos: se orientan a la satisfacción de las necesidades biológicas corporales, tales como el hambre o la sed. Los psicológicos se centran en la satisfacción de necesidades anímicas, como el saber, la amistad, etc.
- b. Racionales o emocionales: los motivos racionales se asocian generalmente a características observables u objetivas del producto, tales como el tamaño, consumo, la duración, el precio, etc. Las emocionales se relacionan con sensaciones subjetivas, como el placer o el prestigio que se espera que se derive del bien o servicio adquirido.
- c. Primarios selectivos: los primarios dirigen el comportamiento de compra hacia productos genéricos, tales como un televisor, una comida, etc. Los selectivos, contemplan a los anteriores y guían la elección entre marcas y modelos de los productos genéricos o entre establecimientos en los que se venden.

- d. Consientes e inconscientes: los motivos consientes son los que el consumidor percibe que influyen en su decisión de compra, mientras que los inconscientes son los que influyen en la decisión sin que el comprador se de cuenta de ello. El comprador puede no ser consiente de algunos motivos porque no quiere enfrentarse a la verdadera razón de su compra.
- e. Positivos o negativos: los motivos positivos llevan al consumidor a la consecución de los objetivos deseados, mientras que los negativos lo apartan de las consecuencias no deseadas. Los motivos positivos ejercen un predominio en las decisiones de compra pero en algunos casos, los motivos negativos son los que más influyen.

6. Poder adquisitivo o capacidad de compra

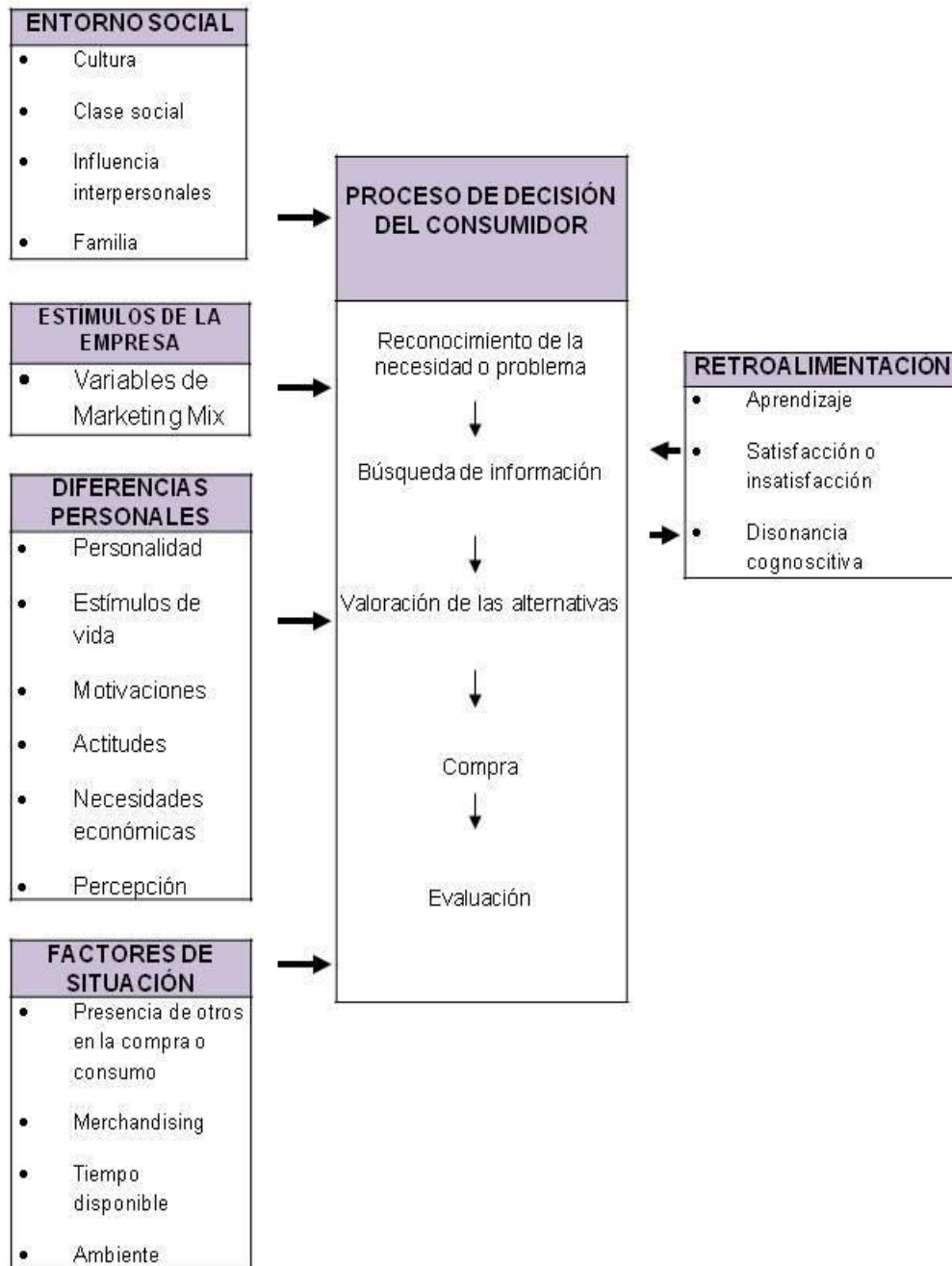
El entorno económico está configurado por todos los elementos que influyen en el poder adquisitivo y los patrones de gastos de los individuos. Los cambios en las condiciones económicas generales afectan a la oferta y la demanda, el deseo de gastar, y los niveles de gasto de los individuos, entre otros. El poder adquisitivo depende del volumen de los recursos que le permiten al individuo comprar (bienes y servicios).

7. Comportamiento de compra

Los consumidores poseen un comportamiento que no es homogéneo y varía en gran medida dependiendo del tipo de producto y de las características de los individuos. Por ello, resulta primordial para las empresas identificar las diferentes situaciones que concurren en el mercado y que provocan elecciones distintas. No obstante, es necesario partir de un modelo que recoja los principios generales de decisión de compra.

El proceso de decisión del consumidor aparece como núcleo central del modelo considerado teóricamente como una sucesión de fases por las que pasa el consumidor de forma consciente, desde la búsqueda de información y finalmente la compra.

Modelo general de comportamiento del consumidor



Fuente: Águeda Esteba, Principios de Marketing pág. 122

A partir de los elementos antes mencionados, los mercadólogos, comienzan a diseñar lo que se convierte en la oferta comercial de la empresa, en la cual se describen las condiciones, características y beneficios que se le brindarán al consumidor o cliente. Esta oferta comercial, recibe el nombre de marketing mix o mezcla de mercadeo.

Hace muchos años, el profesor Neil Borden de la Harvard Business School, identificó una serie de actividades empresariales que pueden influir sobre el comprador. Toda compañía debería ser capaz de preparar su propia larga lista de actividades, Borden sugirió que todas las actividades constituyen un marketing mix y que se planificarían concertadamente para tener un máximo impacto. Las compañías deberían determinar la relación coste-eficacia de las diferentes herramientas del marketing mix. A comienzos de los años sesenta, el profesor Jerome McCarthy propuso un marketing mix consistente en cuatro P: producto, precio, posición (plaza) y promoción. A su vez, cada P cubre varias actividades.

Los cuatro sistemas P requieren que los vendedores decidan sobre el producto y características, establezcan el precio, decidan como distribuir su producto y escojan los medios para promoverlo. Algunos opinan que los cuatro sistemas omiten o desestiman ciertas actividades importantes. También hay otra crítica, y muy válida, que sostiene que el concepto de las cuatro P considera la visión del mercado que tiene el vendedor, no visión del comprador. Un comprador que considera una oferta tal vez no la vea de la misma manera que el vendedor. Cada una de las cuatro P se podría describir mejor como las cuatro C desde el punto de vista del comprador.

Cuatro P

Producto
Precio
Plaza
Promoción

Cuatro C

Cualidad intrínseca para el
consumidor
Costo para el consumidor
Conveniencia
Comunicación

De esta manera, mientras los vendedores se ven a sí mismos vendiendo un producto, los consumidores se ven adquiriendo un valor o una solución a un problema. Y los consumidores están interesados en algo más que el precio; están interesados en el coste total de obtener, utilizar y disponer un producto. Los consumidores necesitan que el producto y el servicio sean tan convenientemente accesibles como sea posible. Finalmente, los consumidores no necesitan la promoción; necesitan una comunicación bilateral. Los vendedores harían bien en pensar primero en las cuatro C del consumidor y luego desarrollar las cuatro P sobre esa base

Es necesario observar que las 4 p del marketing, refleja la perspectiva que tiene el vendedor sobre las herramientas de marketing disponibles para influir sobre los compradores. Desde el punto de vista de marketing, está diseñada para ofrecerle los beneficios. "Las empresas que tendrán éxito serán aquellas que puedan satisfacer las necesidades del consumidor de forma económica y conveniente y con una comunicación efectiva."³² A continuación se brinda una breve descripción de los cuatro elementos que componen el marketing mix:

³² Kotler, Philip, Armstrong, Gary, (2001) Marketing, Pearson Educacion, México, octava edición, pág. 11



Fuente: Philip Kotler, Gary Armstron, Marketing 2001, Pearson Educación, México 8° edición, pág. 11

1. Producto

El producto es concebido por el marketing desde dos ópticas, una más restringida y otra más abarcadora. La primera considera en la definición de producto(o servicio), solo aquellos atributos que lo constituyen, como las características tecnológicas, la marca, las variedades (sabor, color) y los tamaños. Desde la segunda perspectiva, se concibe, el producto como un concepto más amplio, que tiene ciertos atributos intrínsecos al producto, la variedad, el diseño, la marca, el tamaño o el empaque, y otros que son externos pero que deben ser incluidos como parte del producto total.

Todo producto tiene tiempo de vigencia, esto es, un inicio y un final. Ningún producto es eterno, a pesar de que unos tienen una vida más larga que otros. Algunos productos pueden estar vigentes duran siglos, mientras otros ni siquiera llegan a su lanzamiento en el mercado. La duración del ciclo de vida de los productos es sumamente variable, pues depende de muchos y diversos factores tales como, la evolución de la moda, tecnología, costumbres y valores comerciales, cambios en las necesidades y/o costumbres de los usuarios y consumidores. Para el empresario es importante conocer y analizar tanto el ciclo de vida, como la etapa en la que se encuentran los productos que el maneja en comparación con los productos de la competencia, con el propósito de desarrollar las estrategias y acciones que le sean más convenientes.

Cualquier producto desarrollado en estas condiciones puede ver reducida la longitud de su vida de mercado, así como su posibilidad de generar un satisfactorio retorno sobre la inversión realizada en su desarrollo y lanzamiento.

Además de la longitud del ciclo de vida, la forma o comportamiento de éste difieren significativamente entre los productos. Algunos tienen un rápido crecimiento y una declinación también rápida, hay otros que crecen lentamente y decrecen rápido, otros más que crecen lentamente y declinan también con lentitud, algunos tienen un tiempo corto de madurez, en tanto que para otros la madurez es extensa.

Etapas del ciclo de vida

Durante su permanencia en el mercado un gran número de productos pasan por las siguientes etapas: Desarrollo, introducción, crecimiento, madurez, declinación y retiro.

a. Desarrollo

Previamente a su comercialización cualquier producto debe haber sido desarrollado, tarea sustancial para la operación de cualquier institución. Por ello, organización que no desarrolle y comercialice de manera paulatina nuevos

productos, necesariamente desaparecerá del mercado ya que se debe tener muy en cuenta que cualquier producto tiene un ciclo de vida y que tarde o temprano tendrá que declinar y dejará de ser rentable. Por lo tanto, si la organización no introduce al mercado nuevos productos, desaparecerá cuando los antiguos dejen de tener demanda y pierdan rentabilidad los productos que maneje.

b. Introducción

La introducción se manifiesta en la acción inicial de dar a conocer, distribuir y comercializar el producto.

Cuando se introduce un nuevo producto en el mercado, la situación se caracteriza por la ausencia de competidores. Cuando el mercado se encuentra ocupado por otros oferentes (competidores), la introducción debe hacerse de un lugar en el mercado, y obtener, en la brevedad posible, el número mínimo de compradores (volumen de ventas)

c. Crecimiento

Esta fase se caracteriza por el rápido incremento de las ventas y de la distribución del producto.

Según el tipo de productos (necesario o no necesario) y de la aparición o presencia de otras alternativas, algunas empresas impulsan hacia la baja el precio de los nuevos productos, que paulatinamente van dejando de serlo.

En esta etapa, también debido al crecimiento de las ventas suelen registrarse utilidades crecientes y las organizaciones suelen llevar a cabo acciones cuyo objetivo es lograr la diferenciación de sus productos cuando debido a las expectativas de obtener utilidades y conocimiento del mercado y en su caso tecnología por parte de otros oferentes, surgen competidores.

d. Madurez

La fase de madurez se caracteriza por la declinación paulatina de la velocidad de crecimiento en las ventas, que aún crecen pero no con la misma rapidez que antes.

Asimismo, luego de haber sido recuperada la inversión realizada en el desarrollo e introducción del producto, y haber logrado economías de escala por el mayor volumen de fabricación y venta, los costos tienden a disminuir.

También en esta etapa “el nivel de utilidades suele ser mayor debido a la optimización de los costos ya que se ha llegado al nivel máximo de ventas y, con ello, de ingresos.”³³

e. Declinación

En esta etapa el volumen de ventas empieza a descender, tendencia que se mantiene debido a dos razones principales:

Los competidores son tantos y /o tan fuertes que afectan los niveles de precio y ofertan de tal manera que la participación de mercado de la empresa empieza a reducirse, es decir, se presenta una disminución real del número de unidades vendidas, suceso que desplaza a la organización de su posición en el mercado.

En esta etapa las empresas suelen llevar a cabo acciones de emergencia y establecer estrategias para prolongar la vida del producto en el mercado, para lo cual actualizan en el producto en decadencia, con que generan un nuevo producto revitalizado y/o incursionan en nuevos mercados donde el producto pueda tener aceptación.

³³ Lerma Kitcher, Eugenio Alejandro, (2004) Guía práctica para desarrollo de productos , 3ª edición, Editorial Thomson, México, pag.44 – 46

f. Retiro

La última fase se caracteriza por el retiro gradual o inmediato de los productos cuando estos han perdido su atractivo como generadores de utilidades y empiezan a ser una carga para la empresa.

2. Precio

Es la única variable, entre las cuatro P, que genera ingresos para la organización. Comprende tres conceptos que, aunque muchas veces se confunden, tienen significados.

En primer lugar, está el costo, el cual se determina a partir de los recursos que una organización tiene que aportar para que un producto o servicio sea ofrecido en el mercado. Es un concepto total y exclusivamente vinculado con la organización. Mirando desde el extremo opuesto aparece el valor, que es lo que el demandante de un producto o servicio está dispuesto a ceder con el fin de satisfacer una necesidad.

En tercer lugar tenemos el concepto de precio, que es el monto por el cual la transacción se realiza. Normalmente este se situara entre el costo y el valor. Desde el punto de vista del precio, la preocupación central del marketing es conocer el valor que el demandante asigna a su necesidad.

Respecto al precio es importante hacer dos advertencias:

El precio no debe fijarse únicamente en función de los costes: Claro está, los costes constituyen uno de los factores importantes que deben tomarse en consideración al fijar el precio de un producto o servicio, pero más que nada, deben primar las consideraciones respecto a las condiciones del mercado y a la posición competitiva existente o deseada para el producto.

El precio no debe fijarse únicamente en función de la rentabilidad: aplica el mismo razonamiento: las condiciones del mercado constituyen los factores

condicionantes más importantes. Además, es necesario que se considere siempre el concepto de rentabilidad en función del tiempo.

3. Plaza

Se relaciona con la distribución y la generación de oportunidades de compra, es el lugar donde se concreta el intercambio, el famoso “momento de la verdad”. Comprende dos áreas definidas. La primera, como ya se dijo, es el lugar concreto donde se vinculan la oferta y la demanda; la segunda es el proceso necesario para que el producto llegue al lugar de compra, nos referimos a la logística.

Estrategias de distribución:

Cambiar el canal de distribución para adecuar la estructura externa de la empresa a las nuevas actitudes del mercado.

- Agregar o reducir mayoristas.
- Utilizar la distribución como parte de una estrategia de posicionamiento o reposicionamiento de los productos o servicios.
- Organizar un nuevo canal de ventas externo o consolidar la red de ventas propia
- Establecer almacenes regionales para facilitar la entrega.
- Proveer servicios especiales de ingeniería a los compradores.
- Hacer que sea más fácil para los intermediarios almacenar, manipular o inventariar sus productos.
- Utilizar el marketing directo (correo directo o mailing, catálogos, teléfono, televisión, etc.)
- Incorporar la venta a prueba.
- Establecer una red de centros de servicios
- Proveer un servicio de asistencia más rápido para emergencia
- Agregar, reducir, eliminar vendedores
- Asignar vendedores a los clientes claves

4. Merchandising

Es una parte del marketing que integra las técnicas de comercialización y que permite presentar el producto en las mejores condiciones. Es la manera de tener la mercancía adecuada en el lugar conveniente con precios, cantidades y en el momento oportuno. Es el conjunto de actividades que permite una mayor valoración del producto por parte del consumidor en el punto de venta. El merchandising hace énfasis en los atributos del establecimiento como: superficie de venta, surtido, ubicación del punto de venta, ambientación, imagen corporativa, mobiliario, personal, precios, promociones, horarios de atención y umbral mínimo de percepción.

El Merchandising cambia el concepto de despachar por el vender con calidad, reduce los tiempos de compra, potencia la rotación de productos, exige una presencia activa del producto, genera una comunicación integral en el punto de venta haciendo que el producto salga a recibir al comprador.

5. Promoción

La base de todo negocio es el producto. La promoción, o comunicación, es el esfuerzo que hace la empresa para informar a los compradores y persuadirlos de que su producto es superior o ventajoso respecto de los de la competencia. Abarca prácticas disímiles como la publicidad gráfica en los medios y en la vía pública.

Los tipos de promoción se clasifican en tres grandes áreas:

1. Área de ventas:

Esta dirigida al equipo de ventas y se realiza mediante concursos, campeonatos de vendedores, premios especiales o comisiones extras; basadas en las estadísticas de la organización relacionadas con cuotas de ventas, cobertura de la zona, pedidos conseguidos, nuevo clientes, visitas exitosas, exhibición en el punto de venta, eficiencia en los cobros, etc.

2. Área de distribución

Está dirigida a los distribuidores o comerciantes mediante un estímulo lucrativo, entre ellas se encuentra: entrega de productos gratis, concursos, regalos, bonificaciones especiales, publicidad compartida, plazos de pago, etc.

3. Áreas de consumo:

Están dirigidas al comprador, consumidor o cliente y entre ellas tenemos: prueba de productos (entrega de muestras o vales de descuento), concursos, regalos, directos, regalos en colaboración, regalos acumulativos por compra, reembolso de precio de compra, compensación por insatisfacciones, demostraciones y degustaciones, ofertas especiales de precios, productos dobles o ampliados, envases promocionales, etc.

Hay promociones especiales dependiendo de la naturaleza del producto o servicio, en donde lo más importante es la formación del personal de la empresa, las facilidades de financiación, el asesoramiento técnico, las exposiciones impactantes y los subsidios especiales.

La creatividad juega un papel importante en la estrategia promocional y se puede desarrollar teniendo en cuenta el tipo y el objetivo de la empresa que hace el merchandising.

Los componentes antes mencionados, que conforman el marketing mix, dentro de la planeación comercial de la empresa, se transforman en estrategias de mercadeo, con las cuales la organización espera alcanzar sus objetivos comerciales y financieros. La estrategia de mercadeo se define como: “El análisis y la selección de los mercados a servir, la definición de los objetivo a alcanzar y la combinación de los instrumentos del marketing (producto, precio, distribución y promoción) para alcanzar los objetivos propuestos”. “Es una utilización de recursos combinados los cuales puede controlar la empresa, solamente se puede

utilizar una estrategia de mercadeo si se conoce muy bien el producto, mercado al cual lo dirigimos y el entorno de la empresa.”³⁴

Las estrategias describen como la empresa pretende desarrollar los objetivos propuestos, además sirve como dirección para las distintas áreas del mercadeo, se puede decir que es una guía que permitirá a la empresa posicionar de mejor forma sus productos en el mercado, además sirve como referencia para desarrollar el marketing mix de forma más clara. La estrategia que la empresa desarrolle repercute en la publicidad, además determina la función y la cantidad de publicidad en la mezcla de marketing, en su impulso creativo y los medios que empleará.

Es de gran importancia dentro de la empresa por que permite proporcionar una valiosa información del mercado en el cual se pretende competir o ya se esta compitiendo, mediante la estrategia de mercadeo podemos conocer en que momento la empresa se encuentra fuerte o débil y esto permite que la misma tome decisiones de acuerdo a sus posibilidades en el medio en el cual se desarrolla.

Las estrategias de mercadeo pretenden contestar algunas dudas para tal caso se pueden dividir de la siguiente forma:

1. Estrategia de entrada: Responde a la pregunta ¿Cómo? Es decir la forma más idónea de ingresar al mercado, de modo que los clientes potenciales lo perciban como un producto innovador. logrando captar rápidamente la atención de los mismos.
2. Estrategia de segmentación: posicionamiento: es el lugar que la empresa escogerá como el más rentable, es donde cree tendrá más aceptación el producto. Responde a la pregunta ¿Dónde?

³⁴ Santemas Mestres, Miguel, (2001) Marketing Conceptos y Estrategias, Editorial Pirámide, España, pág. 118.

3. Estrategia de la mezcla de mercadotecnia: En esta estrategia se utilizará el comúnmente conocido marketing mix ó las denominadas 4P (producto, precio, plaza o distribución y promoción) determinan el éxito o el fracaso del producto, por tal razón son indispensables dentro de las estrategias de mercadeo. Responde a las preguntas ¿Qué? , ¿Por qué? Y ¿Para qué?

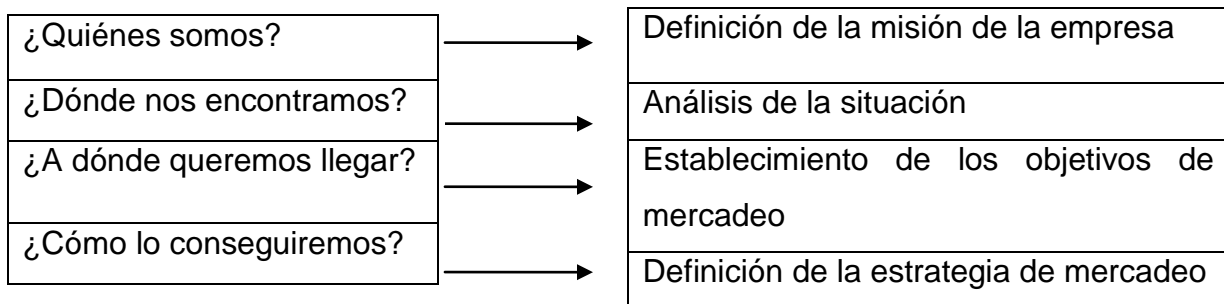
4. Estrategia de oportunidad: es el momento oportuno para realizar cualquier acción importante para la empresa. Y responde a la pregunta ¿cuándo?

Desarrollo de una estrategia de mercadeo

“El proceso de la estrategia de mercadeo se desarrolla de acuerdo con unas fases que podemos definir dando respuestas a cuatro preguntas claves: ¿Quiénes somos?, ¿Dónde nos encontramos?, ¿Dónde queremos llegar? Y ¿Cómo lo conseguiremos?”.³⁵

La respuesta a la primera pregunta nos lleva a tener una definición de la misión o propósito fundamental de la compañía, la segunda de ellas lleva a determinar la situación de la empresa; la respuesta a la tercera cuestión permite establecer los objetivos de mercadeo para la empresa; mientras que la última facilita la definición de la estrategia de mercadeo.

Figura del proceso estratégico de mercadeo



Fuente: Rodríguez Ardura, Irma, Principios y estrategias de marketing, 2006

³⁵ Rodríguez Ardura, Irma, (2006), Principios y estrategias de marketing, Editorial UOC, España, pág. 57 – 58

1. **Definición de la misión de la empresa** El punto de partida del proceso de una estrategia lo constituye la definición de la misión, en ella se justifica la existencia como empresa ya que sirve de guía en sus actuaciones. Debe reflejar la intención de satisfacer las necesidades de los consumidores.

2. **Análisis de la situación.** Una vez definida la misión de la empresa, se procede a analizar su entorno y su situación interna. En el primero de estos análisis se consideran los factores externos y no controlables por parte de la compañía que puede influir en la marcha de sus actividades. Estos elementos suelen clasificarse en dos grupos: los factores del macroentorno, que afectan de una manera más general a la sociedad en la que actúa la empresa y sus clientes. El análisis del entorno sirve para identificar oportunidades y amenazas. Los factores correspondientes al micro entorno, que inciden de modo más directo en la relación de intercambio entre la empresa y sus clientes sirve para identificar fortalezas y debilidades.

3. **Establecimiento de los objetivos de mercadeo.** Una vez realizado el análisis del estado de la situación, el siguiente paso es el establecimiento de los objetivos de mercadeo, que deben estar estrechamente vinculados a los que se han definido en el plan estratégico corporativo. En la definición de los objetivos se deberán tener presente una serie de consideraciones que facilitarán el establecimiento de las estrategias más adecuadas. Tienen que ser realistas y alcanzables, además se requiere que en la medida de lo posible sean cuantificables y se refieran a periodos de tiempo concretos.

4. **Definición de la estrategia de mercadeo.** Tras determinar los objetivos se define la estrategia de mercadeo, que establece el modo como se pretende alcanzar dichos objetivos. Dado que son variadas las estrategias de mercadeo que puede aplicar una compañía, resulta de utilidad estudiarlas en función de tres criterios distintos: la ventaja competitiva que persiguen desarrollar, el modo

en que contribuyen al crecimiento de la organización y la posición relativa que defienden con respecto a la competencia.

Tipos de estrategias de mercadeo

Entre los tipos de estrategias de mercadeo que las empresas pueden emplear se encuentran las siguientes:

1. Estrategia de marketing de integración o crecimiento por integración

“El objetivo de la estrategia de marketing de integración es controlar o adquirir el dominio de los distribuidores, proveedores o competidores. Se justifica si una empresa puede mejorar su rentabilidad controlando diferentes actividades de importancia estratégica para ella, situadas en el sector industrial en el cual se inserta. Se tratará, por ejemplo de asegurarse la regularidad de unas fuentes de aprovisionamiento o de controlar una red de distribución, o también de tener acceso a la información de una actividad que se sitúa hacia su destino y de la cual depende la demanda propia de la empresa. Se establece una distinción entre integración hacia el origen, integración hacia el consumidor e integración horizontal.”³⁶

2. Estrategia de marketing intensivo o crecimiento intensivo

Esta *estrategia de marketing* es llamada *intensiva* porque requiere un esfuerzo intenso para desarrollar una posición competitiva en el mercado con respecto a la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto.

El crecimiento es un factor que influye en la vitalidad de una empresa, estimula las iniciativas y aumenta la motivación del personal y de los ejecutivos. Se puede decir que el crecimiento es necesario para sobrevivir de los diferentes ataques de la competencia.

³⁶ Lambin, Jean, (2002) Marketing Estratégico, editorial McGraw Hill, España, pág. 344

El crecimiento intensivo es favorable para una empresa cuando la misma aun no ha explotado completamente las oportunidades ofrecidas por los productos de que dispone en los mercados que cubre actualmente.

3. Estrategia de diversificación o crecimiento por diversificación

La estrategia de diversificación *es la amplitud de productos de la empresa*. Con una estrategia de diversificación la empresa llega a nuevos mercados. Es decir, con esta estrategia una empresa puede incrementar su oferta presentando a los clientes varios productos, ya sean relacionados o no con el giro del negocio. Se justifica si el sector industrial en el cual se inserta la empresa no presenta ninguna o muy pocas oportunidades de crecimiento o de rentabilidad, ya sea porque la competencia ocupa una posición demasiado fuerte, ya sea porque el mercado de referencia está en declive.

Este tipo de estrategia de crecimiento es más arriesgado, ya que el salto a lo desconocido es más importante, se establece habitualmente una distinción entre diversificación concéntrica y pura.

4. Estrategias competitivas

La consideración explícita de la posición y del comportamiento de los competidores, es un dato importante de una estrategia de desarrollo. Los análisis de competitividad, han permitido evaluar la importancia de la ventaja competitiva, detenida en relación con los competidores más peligrosos e identificar sus comportamientos competitivos. Ahora se trata de desarrollar una estrategia con base en evaluaciones realistas, de la relación de fuerzas existentes y de definir los medios a poner en funcionamiento para alcanzar el objetivo fijado.

Kotler distingue cuatro tipos de estrategias competitivas; esta tipología “se basa en la importancia de la cuota de mercado mantenida y distingue las siguientes estrategias: las estrategias del líder, del retador, del seguidor y del especialista.”³⁷

³⁷ Lambin, jean, (2002), Marketing Estratégico, editorial McGraw Hill, España, pág. 349

a. La estrategia del líder.

La empresa "líder" en un producto mercado, es aquella que ocupa la posición dominante y es reconocida como tal por sus competidores. El líder es a menudo un polo de referencia que las empresas rivales se esfuerzan en atacar, imitar o evitar. Varias estrategias son consideradas por la empresa líder.

Desarrollo de la demanda primaria. La empresa líder es generalmente la que contribuye más directamente al desarrollo del mercado de referencia. La estrategia más natural que pone de relieve la responsabilidad del líder, es la de desarrollar la demanda global, intentando descubrir nuevos usuarios del producto, de promover nuevos usos de los productos existentes o también de aumentar las cantidades utilizadas por ocasión de consumo.

Volvemos a encontrar los objetivos de la estrategia de crecimiento intensivo. Obrando así, la empresa líder amplía el mercado de referencia, lo que será, en definitiva, beneficioso para todos los competidores existentes. "Este tipo de estrategia se observará principalmente en las primeras fases del ciclo de vida de un producto, cuando la demanda global es ampliable y la tensión entre competidores débil, debido al elevado potencial de crecimiento de la demanda global." ³⁸

b. Las estrategias del retador:

La empresa que no domina un producto en el mercado puede elegir, bien atacar al líder y ser su "retador", o adoptar un comportamiento de seguidor alineándose con las decisiones tomadas por la empresa dominante. Las estrategias del retador son agresivas, cuyo objetivo declarado es ocupar el lugar del líder.

Los dos problemas claves a los cuales está enfrentado el retador son: a) la elección del campo de batalla sobre el cual basarse para atacar a la empresa líder, y b) la evaluación de su capacidad de reacción y defensa.

³⁸ Lambin, Jean, (2002), Marketing Estratégico, editorial McGraw Hill, España, pág. 349.

En la elección del campo de batalla, hay 2 posibilidades: el ataque frontal o el ataque lateral. El ataque frontal consiste en oponerse directamente al competidor utilizando las mismas armas que él, sin buscar atacarle particularmente en sus puntos débiles.

Para tener éxito, un ataque frontal exige una relación de fuerzas muy superior en el atacante.

Los ataques laterales dirigen sus esfuerzos a oponerse al líder en una u otra dimensión estratégica en las cuales el competidor es débil o está mal preparado. Un ataque lateral puede dirigirse, por ejemplo, hacia una región o una red de distribución donde la empresa dominante está menos representada, o también hacia un segmento de mercado donde su producto está menos adaptado. Una estrategia clásica para un retador es atacar la empresa dominante por el precio: ofrecer el mismo producto, pero a un precio sensiblemente reducido.

Esta estrategia es tanto más eficaz para el retador cuanto mayor sea la cuota de mercado del líder, ya que "alinearse sobre precio reducido implica para él costos importantes, aún cuando el retador, sobre todo si es pequeño, no perderá dinero más que en escaso volumen."³⁹

c. Las estrategias del seguidor.

El seguidor es el competidor que, no disponiendo más que de una cuota de mercado reducida, adopta un comportamiento adaptativo alineando sus decisiones sobre las decisiones tomadas por la competencia. En vez de atacar al líder, persiguen un objetivo de "coexistencia pacífica" y de reparto consciente del mercado, alineando su actitud a la del líder reconocido del mercado. Se observa principalmente en los mercados de oligopolio, donde las posibilidades de diferenciación son escasas y las elasticidades cruzadas respecto al precio muy elevadas, de tal forma que ningún competidor tiene interés en iniciar una lucha

³⁹ Lambin, Jean, (2002), Marketing Estratégico, editorial McGraw Hill, México, pág. 351

competitiva que pueda ser desfavorable para el conjunto de las empresas existentes.

“Adoptar un comportamiento de seguidor no dispensa a la empresa de tener una estrategia competitiva, sino todo lo contrario. El hecho de que la empresa detente una cuota de mercado débil refuerza la importancia de objetivos estratégicos claramente definidos, adaptados al tamaño de la empresa y a su ambición estratégica.

Estas empresas pueden remontar la desventaja del tamaño y obtener resultados a veces superiores a los de los competidores dominantes. ⁴⁰

d. Estrategias del especialista.

La empresa que se especializa y se interesa por uno o varios segmentos y no por la totalidad del mercado. El objetivo perseguido es ser cabeza de ratón en vez de cola de león. Esta es una de las estrategias básicas analizadas anteriormente, la estrategia de concentración. La clave es la especialización en un nicho. Para ser rentable y duradero, un nicho debe poseer cinco características:

- Representar un potencial de beneficio suficiente.
- Tener un potencial de crecimiento.
- Ser poco atractivo para la competencia.
- Corresponder a las capacidades distintivas de la empresa.
- Poseer una barrera de entrada defendible.

“El problema que enfrenta la empresa que busca especializarse, es descubrir la característica o criterio a partir del cual construir la especialización. Este criterio puede referirse a una característica técnica del producto, a una cualidad distintiva concreta o a cualquier elemento del esfuerzo de marketing. ”⁴¹

⁴⁰ Lambin, jean, (2002), Marketing Estratégico, editorial McGraw Hill, México, pág. 353

⁴¹ IBIDEM

Evaluación, organización e implementación de la estrategia de mercadeo

Luego de analizar cada uno de los elementos del marketing mix, la empresa procede a evaluar la estrategia, organizar la estructura material y humana que permitirá su posterior implantación y finalmente controlar que se cumplan los objetivos marcados.

- **Evaluación de la estrategia de marketing.**

Una vez planteadas las opciones estratégicas debe proceder a su evaluación, lo que puede hacerse utilizando los siguientes criterios.

1. Adecuación. La estrategia formulada será adecuada si proporciona una respuesta afirmativa a las siguientes preguntas:

¿Es adecuada para conseguir los objetivos propuestos?

¿Es adecuada para aprovechar las oportunidades del mercado?

¿Es adecuada para reducir riesgos o amenazas?

2. Validez. La estrategia formulada será válida si la información utilizada es correcta, si los supuestos sobre el entorno son realistas y si las previsiones efectuadas son aceptables.

3. Consistencia. Debe existir armonía entre los objetivos y los elementos de la estrategia. Las estrategias deben ser coherentes con los objetivos a alcanzar y también debe haber coherencia entre los distintos elementos de la estrategia desarrollada (ej. retardar al líder, precio alto, calidad alta, etc.).

4. Posibilidad. La estrategia formulada es posible si la empresa dispone de los recursos necesarios para implementar la y si las personas implicadas en el proceso la acepta (ej. Internet y personal no cualificado).
5. Económicas. La empresa debe evaluar si se obtiene la suficiente rentabilidad como para llevar a cabo la estrategia planteada.⁴²

Organización e implementación de la estrategia de marketing.

Una estrategia de marketing bien formulada y evaluada es un requisito para el éxito de la acción comercial pero no constituye una garantía, ya que las estrategias pueden fracasar por problemas estructurales y de organización.

La organización del departamento de marketing (organización comercial) puede definirse como la estructura humana y material que permite ejecutar la estrategia de marketing.

Dentro de la organización comercial podemos distinguir entre organización comercial interna, que corresponde a la forma en que se estructura el departamento de marketing; y una organización comercial externa, que se refiere a los canales de distribución utilizados para relacionarse con el mercado.⁴³

- **Implementación de la estrategia.**

Es la asignación de acciones específicas a los elementos de la organización para alcanzar los objetivos previstos.

- **Control de la estrategia de marketing.**

Esta etapa “tiene por finalidad asegurar el cumplimiento del plan de marketing y comprobar que se están alcanzando los objetivos previstos. Implica medir los

⁴² Casado, Ana, Ricardo Rubio, (2006), Dirección de marketing, Editorial Club Universitario, España, pag.65

⁴³IBIDEM

resultados de las acciones, diagnosticar el grado de cumplimiento de los objetivos previstos y, en su caso, tomar medidas correctoras.”⁴⁴

2.1.2 MERCADEO DE SERVICIOS

“El marco fundamental del servicio está basado en la Comunicación e implica.”⁴⁵

- a. El Lenguaje(oral, escrito, corporal)
- b. La Senso percepción (percibir y detectar necesidades)
- c. La Proyección Psicológica(proyectar seguridad, confianza y satisfacción)
- d. La Retroinformación (saber escuchar y brindar respuestas satisfactorias)
- e. La Motivación
- f. Los Canales de Expresión (medios de comunicación y mensajes)
- g. La Comprensión de las Necesidades Humanas (beneficios psicológicos, sociológicos y económicos).

En el mercadeo de los servicios conviene además establecer que muchas veces se presenta una dualidad producto-servicio, la cual toda empresa debe prestar atención sobre la forma en que se está ofertando al cliente.

En la dupla Producto – Servicio se unen ambos términos y se complementan de tal manera que el éxito de uno depende del otro. De acuerdo a la siguiente tabla se presentan los cuadrantes que definen en que situación podría ubicarse la organización conforme a la combinación de los factores:

Mal producto-mal servicio	Mal producto-buen servicio
El producto ofertado es de mala calidad y el servicio brindado por el personal es pésimo, provocando el	El Cliente recibe un servicio esmerado, pero el producto no cumple las condiciones de calidad

⁴⁴ Casado, Ana, Ricardo Rubio, (2006), Dirección de marketing, Editorial Club Universitario, España pág. 71

⁴⁵ IBIDEM

alejamiento del cliente.	exigidas por él.
<p>Buen producto-mal servicio</p> <p>El Cliente esta consiente de la excelente calidad del producto, pero el personal que ofrece el servicio actúa de manera incorrecta y aleja al comprador con su conducta.</p>	<p>Buen producto-buen servicio</p> <p>Las expectativas del cliente acerca del producto y del servicio ofrecido con el mismo se cumplen. Existe un producto de excelente calidad y un amable y esmerado servicio</p>

Fuente: Camacho, Castellanos, Juan Carlos, 2008, Marketing de servicios

Para poder aplicar el proceso de diseño de una estrategia en el mercadeo de servicios, debemos considerar que una de las principales características de los servicios se basa en su carácter inmaterial, para juzgar la calidad de un servicio el cliente debe recurrir a signos indirectos concretos. “Cuando más complejo e intangible sea un servicio, mas se aferrará el usuario a criterios que pueden valorar inmediatamente en especial”⁴⁶

- La apariencia física del lugar y de las personas: por ejemplo, se suele juzgar la competencia de un médico por su sala de espera.
- El precio: la exigencia de calidad aumenta en relación directa con el precio.
- El riesgo percibido: el cliente que recibe inicialmente poca información y poca ayuda o, que tiene que comprar sin garantías, descubrir que el servicio es de menor calidad, aunque ello sea objetivamente falso.

⁴⁶ Publicaciones Vértice, (2008) Calidad en el servicio y la atención al cliente, pág. 21

2.1.2.1 Características de los servicios y sus implicaciones

Intangibilidad	<ul style="list-style-type: none">• Los servicios no pueden almacenarse• Los servicios no se pueden patentar• Es mas difícil fijar precios que a los bienes• Es mas difícil comunicar servicios que bienes
Heterogeneidad	<ul style="list-style-type: none">• La producción del servicio depende de cómo interactúen el comprador y el proveedor• La calidad puede verse afectada por factores no controlables por el proveedor del servicio, o por imprevistos.
Carácter perecedero	<ul style="list-style-type: none">• Puede ser difícil sincronizar la oferta con la demanda• Los servicios no se pueden devolver• Los servicios generalmente no se pueden revender.

Fuente: Grande, Esteban Ildelfondo, Marketing de servicios 2005

Marketing mix para los servicios

A. Producto. En las empresas de servicios el cliente presencia como se producen esto; se encuentra presentes en la planta de producción. Esto supone que debe favorecer que el producto y el entorno físico, donde se genera se vuelva más tangible. Por el contrario, a los compradores de bienes no les importa cómo es el lugar, ni donde esta, ni que aspecto tiene donde estos se producen.

La calidad del producto también se genera en el momento de la prestación del servicio, y en ella suelen influir más los aspectos personales que los estándares técnicos. “Las circunstancias que influyen en la prestación del servicio son muchas; las características del vendedor, los deseos, necesidades, gustos, conocimientos, actitudes, cultura, personalidad, etc.,

de los clientes hacen que frecuentemente cada servicio prestado constituya un acto irrepetible.”⁴⁷

B. Precio. Tratándose de los servicios, el valor de intercambio interactúa con la calidad. También es un instrumento para conseguir equilibrar los desajustes estacionales que surgen en la prestación de algunos servicios, como hostelería o comunicaciones. Los precios del mercado sirven también para determinar y ajustar los costes de producción. La fijación de precios viene determinada en gran medida por la capacidad de pago del mercado donde se presta el servicio, lo que conduce a la necesidad de adaptaciones espaciales.

“Los precios de los productos, normalmente, se basan en el costo más algo. Es decir, el fabricante calcula el costo que implica fabricar un producto y eleva esa cifra sumándole determinada cantidad. El reto de poner un precio a los servicios es que los bienes vendidos no tienen costo. El costo básico de la producción de un servicio es el trabajo.”⁴⁸

C. La distribución. Posee rasgos específicos. Generalmente es necesario el contacto cara a cara con el proveedor, como sucede con médicos o abogados. Ello tiene sus implicaciones sobre la localización de los puntos de venta y su accesibilidad, sobre todo si son servicios básicos. Los consumidores buscan comodidad en la compra de servicios básicos o de conveniencia y los suministradores deben esforzarse en llegar a los clientes.

⁴⁷ Ildelfonso Grande, Esteban, (2005), Marketing de los servicios, 4ª edición, ESIC editorial, España, pág. 78

⁴⁸ K. Douglas Hoffman, John E. G. Bateson, (2003), Fundamentos de Marketing de servicios, 2ª edición, Editorial Thomson, México, pág. 29

Por ejemplo, los bancos pueden atender a sus clientes de cuentas corrientes ampliando la red de sucursales, incluso aplicando tecnologías como los cajeros automáticos para ampliar el horario de servicio. Por otra parte, el proceso de entrega – local, decoración, limpieza, atmosfera, amabilidad – debe cuidarse más que en los bienes, pues los servicios se producen y consumen simultáneamente.

“La fuerza de ventas de los servicios desarrolla funciones de marketing y debe poseer unas características especiales. En ella la formación es un factor clave. Debe poseer además otras cualidades como, discreción, capacidad de compromiso, deseo de proporcionar la mayor calidad, empatía, y unas actitudes muy positivas hacia el trabajo, los consumidores y la empresa. Para ello deben diseñarse sistemas de incentivos diferentes de los que puedan aplicarse en las empresas productoras de bienes. Su aspecto personal es, también muy importante.”⁴⁹

D. La promoción. “Tiene lugar allí donde se generan o entregan. Esto supone que las estrategias de tangibilización y el cuidado del entorno físico resultaran esenciales.”⁵⁰

Tres P's adicionales para los servicios

Desde el punto de vista de los servicios las cuatro P's del mercado ascienden a siete. Las tres nuevas P's son: las personas, los procesos y la atención al consumidor.

A. Las personas, es consecuencia de una de las características básicas de los servicios, su inseparabilidad, los servicios no pueden separarse de las personas que los suministran, quienes, incluso, llegan a ser un factor clave de diferenciación y de posicionamiento. “La calidad de un servicio depende

⁴⁹ Ildelfonso Grande, Esteban (2005) Marketing de servicios, ESIC Editorial, pág. 79

⁵⁰ IBIDEM.

mucho de la persona que lo preste. Por el contrario, la calidad intrínseca de un bien no depende del establecimiento donde se adquiriera ni de quien sea el vendedor.”⁵¹

B. Los procesos, mecanismos o rutinas en la prestación de un servicio, estos pueden llegar a afectar su calidad. “Algunos bancos acuden a los domicilios de los clientes para formalizar pólizas de préstamos. Otro exigen que los clientes se desplacen a las oficinas. La mayoría de los restaurantes admiten tarjetas de crédito, pero otro no. Claramente, los procedimientos de prestación del servicio son distintos.”⁵²

C. El servicio al consumidor, esto es consecuencia de la adopción del principio de empresa orientada al consumidor. “El servicio al cliente pretende conseguir una relación duradera con el mercado. Es decir en atenderle bien y conseguir su satisfacción y en última instancia, fidelizarle.”⁵³

2.1.2.2 El servicio al cliente

El servicio al cliente, puede llegar a determinar que tipo de interacción tiene la empresa con sus clientes. Si se tiene la idea que esto consiste simplemente en darle al cliente lo que espera recibir, se puede cometer una equivocación, puede llegar el momento en que no sepa como reaccionar cuando un cliente solicite algo nuevo y la empresa no lo pueda proporcionar. Es por ello que se debe ampliar el concepto del servicio al cliente, teniendo en cuenta que esta frase incluye lograr una satisfacción en el cliente, desde las más obvias, así no se caerá en la situación de no poder ofrecer a los clientes algo con lo que no se pueda cumplir.

⁵¹ Ildfonso Grande, Esteban, (2005), Marketing de los servicios, 4ª edición, ESIC editorial, España Pág. 80.

⁵² IBIDEM

⁵³ IBIDEM

“Servicio al cliente significa entonces, proporcionar asistencia a los clientes, de tal forma que esto redunde en un mayor grado de satisfacción, y que además sea concordante con su objetivo. Por tanto, se fundamenta el servicio al cliente en la preocupación constante por las preferencia de los clientes, tanto en el nivel de interacción con ellos, como en el diseño de los escenarios apropiados en los cuales se presta el servicio”.⁵⁴

El servicio al cliente entonces, determinará todos los tipos de interacción que la empresa tenga con sus clientes. Si se tiene la idea común que el servicio consiste simplemente en darles a los clientes lo que ellos desean, estará equivocado y además en algún momento se sentirá acorralado cada vez que un cliente solicite algo nuevo que la organización no le pueda proporcionar. Pero si se amplía el concepto de servicio al cliente y se incluye en este, satisfacer esa gran cantidad de necesidades menos obvias del cliente, nunca se verá en la situación de no poder ofrecer a sus clientes algo con lo cual no se pueda cumplir.

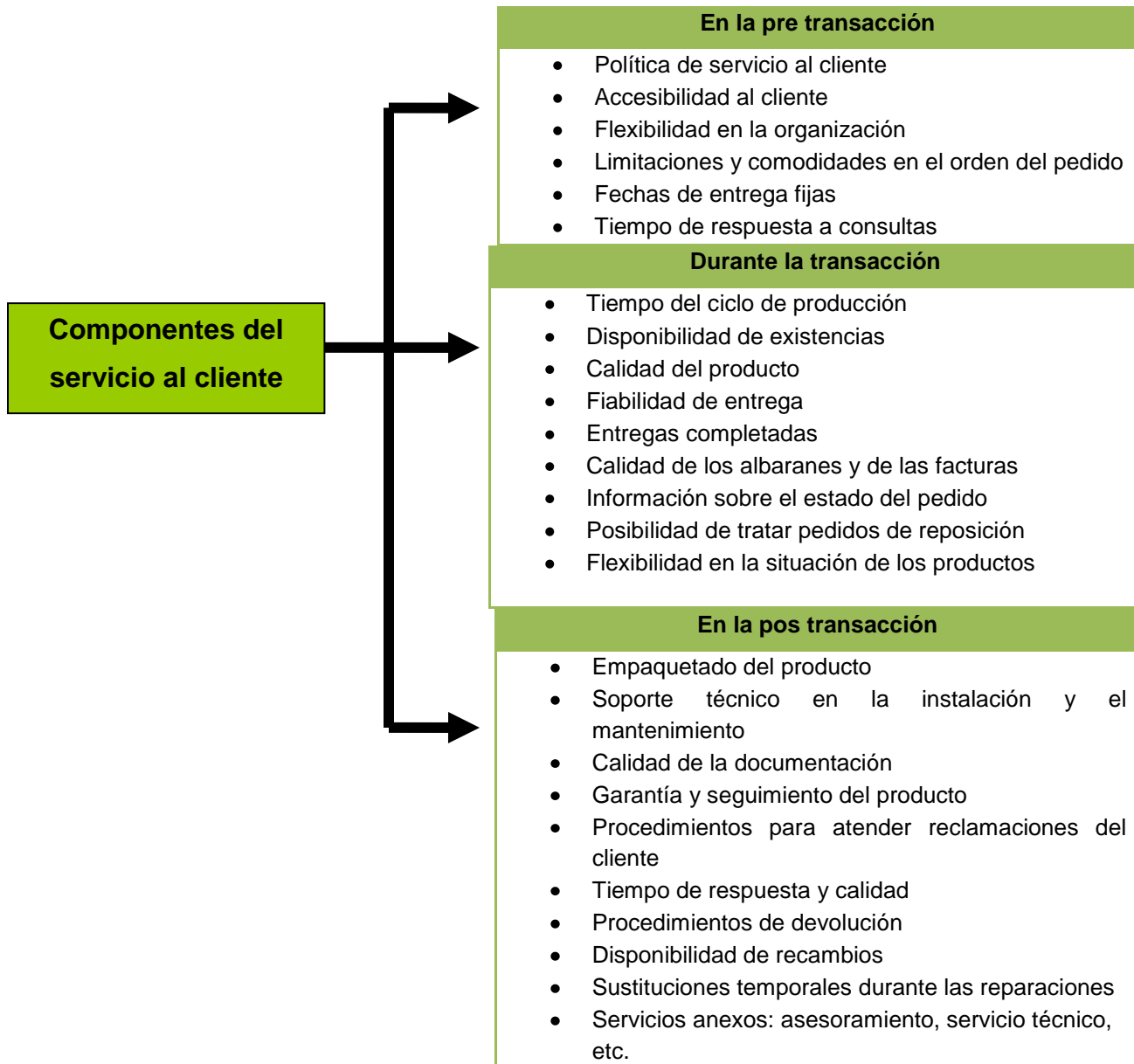
El cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes, pasa por la forma en que se les atiende, no solo considerando el trato del personal sino también los procedimientos que la empresa pone en práctica cada vez que se establece el contacto cliente-empleado.

También es importante mencionar que el servicio al cliente esta determinado por la interacción de factores que participan en la obtención de los productos/servicios y que lleguen a las manos del consumidor, siendo usual medirlo por la disponibilidad de tiempo de entrega del producto; pero análisis mas profundos desglosan el servicio en función del momento de la transacción en que tiene lugar.

Se debe infundir en toda la empresa este espíritu de servicio al cliente, adoptando también como clave los componentes antes y después de la transacción.

⁵⁴ Domínguez Collins, Humberto, (2006), El servicio invisible: fundamento de un buen servicio al cliente, Ecoe Ediciones, Colombia , pág. 7

Componentes del servicio al cliente

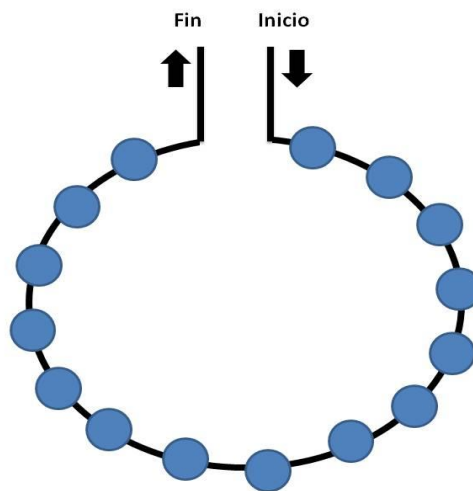


Fuente: Casanovas, August, Cuatrecasas, Luís, Logística Empresarial, España 2003

Toda organización que realiza actividades de comercialización ya sea de productos o servicios, debe contemplar o considerar que siempre se presentará una serie de eventos o contactos entre ella y los clientes, ya sea en la pre

transacción, transacción o post transacción. Esta serie de contactos son los que conforman lo que se conoce como ciclo del servicio. Karl Albrecht lo definió como “una cadena de hechos por los que atraviesa el cliente a medida que experimenta el servicio”, aludiendo a los procesos de intercambio entre la organización y sus clientes.

El ciclo de servicio se puede representar de la siguiente manera:



El Ciclo de Servicio – Diagrama de Karl Albrecht

Como puede notarse en la figura, cada uno de los círculos refleja un contacto entre los empleados y los clientes, puede variar de conformidad a la naturaleza del negocio.

El complemento al ciclo del servicio lo constituyen los momentos de verdad (Jan Carlzon), definidos como cada etapa o instante del proceso de compra y uso del bien/servicio por parte del cliente externo y su relación con la organización por intermedio del cliente interno. Se puede identificar dos momentos:

1. Momento de Verdad: Es cuando la organización logra satisfacer las expectativas de sus clientes. Es un momento favorable para la empresa, ya

que el cliente se va feliz, seguro que en dicho lugar le satisfacen sus necesidades.

2. Momento crítico de verdad: Se presenta cuando el cliente al momento de establecer contacto con la organización, vive una experiencia desagradable, lo que genera en él una disonancia cognoscitiva, es decir, una serie de sentimientos negativos hacia el producto, servicio y la empresa.

“Para entender los pasos se detallará un proceso de intercambio básico en un servicio de comida rápida.”⁵⁵

- a) El comprador ingresa al establecimiento y percibe el ambiente de manera positiva, buena iluminación, música ambiental a volumen tolerable, instalación aseada y con los espacios diseñados de manera adecuada, la fila para hacer el pedido esta fluyendo y ofrece variadas alternativas de pago. Podría suceder que se presenten fallas y esto influirá de manera variable y de acuerdo a la percepción del cliente; una fila un poco lenta, un volumen inadecuado de la música ambiental, una falla en el aseo del lugar, etc.
- b) El cliente es atendido por el encargado de establecer cual es su necesidad. Por lo general existen normas internas en los locales de comida rápida que establecen un comportamiento estándar en el saludo y en el ofrecimiento de los alimentos de acuerdo a lo ofrecido en el menú. Algunas veces esta robotización del servicio es molesta y carece de espontaneidad, pero si el empleado es natural y tiene capacidad para servir, la impresión es favorable. Se efectúa el pedido y se verifica para luego proceder al cobro del mismo de acuerdo al deseo del cliente que puede ser en efectivo, cheque o pago con tarjeta de crédito o debito. El cliente finaliza su contacto

⁵⁵ Camacho, Castellanos, Juan Carlos, (2008), Marketing de servicios, Editorial Académica Española, Colombia, pág. 36.

y procede a esperar su pedido. Este puede ser un Momento de verdad o crítico de verdad, de acuerdo al comportamiento del empleado.

- c) Se establece un nuevo contacto con el encargado de despachar el pedido, los mecanismos de apoyo en ese momento se están encargando de preparar el mismo. El tiempo de entrega es importante y de la capacidad de respuesta va a depender que este momento de la verdad sea positivo o negativo. Mientras espera, el cliente presta atención al proceso que se desarrolla tras el mostrador y puede observar detalles que influirán de una forma u otra en su próxima decisión de compra. Si el pedido tarda demasiado puede ser que se asuman dos conductas, se ignora por completo al cliente (crítico de verdad) o se ofrecen disculpas y se le invita a sentarse para proceder a entregarle su servicio en la mesa (momento de verdad).
- d) Sea que el cliente recibió su pedido o que éste le sea llevado a su mesa, puede suceder que el local este a rebosar de clientes y dicha mesa sea un lugar inalcanzable, este Momento de la verdad no requiere de interacción humana con los empleados, pero denota falta de espacio que significa poca previsión en el estudio de la demanda. En muchos locales de comida rápida esto influye para que el cliente sienta cierta molestia y genera una impresión negativa.
- e) El cliente obtiene un lugar y, sea que ya tenga su pedido o que le sea entregado poco después, viene un delicado Momento de la verdad relacionado con el producto. El cliente determinara, de acuerdo al estándar del lugar, si cumple con sus expectativas o no.
- f) Por último, y por ser un auto servicio, el cliente procederá a desechar los desperdicios, a ubicar la bandeja en el lugar preestablecido y saldrá del lugar a continuar sus actividades habituales. Si su experiencia cumplió con las expectativas regresará, caso contrario, reconsiderará su posible retorno.

Es importante mencionar que cualquier falla o error en alguno de los pasos inmersos en la prestación del servicio, provocará molestias e insatisfacción en el cliente. Este recordará únicamente el momento negativo y olvidará los positivos, no importa si recibió la mejor atención del mundo o el mejor producto, su impresión será siempre el momento en el cual le cobraron de más cuando se presentó a pagar la cuenta.

Para evitar o reducir estas situaciones, las organizaciones deben definir una serie de estrategia de servicios, la cual conlleva no solo la mejora en la prestación del servicio, sino también, la obtención de utilidades y el fortalecimiento de la posición competitiva de la misma.

La estrategia de servicio se considera como una idea unificadora que orienta la atención de la gente de la organización, hacia las prioridades reales del cliente y focaliza a toda la organización. “Se concibe también como la guía y el método de trabajo que la empresa utiliza para lograr sus propósitos.”⁵⁶

El papel de la estrategia de servicio al cliente es influir en la elección del establecimiento y de las actividades de compra, y conseguir su lealtad, buscando que sea considerado como “primera opción” cuando vaya a comprar.

El objetivo principal es añadir valor a la oferta de productos y crear una ventaja competitiva, mediante servicios que aporten beneficios a los consumidores a niveles razonables de costos.

Los propósitos que debe tener una estrategia de servicio al cliente deben ser:⁵⁷

⁵⁶ Vargas Quiñones, Martha Elena, de Vega, Luzángela Aldana,(2006) Calidad y Servicio: Conceptos y herramientas, ECOE Ediciones, Colombia, pág. 63

⁵⁷ Sainz de Vicuña Ancín, José María, (2001) La distribución comercial: opciones estratégicas, Esic Editorial, España, pág. 454

- A. Aumentar la utilidad del producto vendido con servicios de apoyo
- B. Crear interés en el producto y aumentar la satisfacción del consumidor, demostrando las utilidades del producto y sus potenciales.
- C. Crear un tráfico adicional de consumidores.
- D. Aumentar el tamaño y el valor de las compras
- E. Aumentar la comodidad del consumidor en el proceso de compra.
- F. Aumentar las ventas y beneficios.

Como ya vimos, en la prestación de servicio, se da igual que con los productos una relación entre precio y servicio, con la diferencia que las dimensiones: “despreocupación” y “valor añadido” se sustituyen por la calidad de la “prestación y de la “experiencia”, en ese sentido, hay tres opciones estratégicas básicas:⁵⁸

1. **Estrategia gastronómica.** Une precio y servicios elevados. Esta se dirige a los clientes que buscan un servicio muy personalizado, y que requiera de un largo contacto. Esta se dirige generalmente a segmentos reducidos del mercado. No es aplicable necesariamente a productos de lujo.

La estrategia de gastronomía es la más personal, esta se centra más en el cliente. Se basa en precios elevados y se dirige, como norma general, a segmentos reducidos del mercado. Eso no significa que la empresa que tenga en cuenta dicha estrategia no trate de reducir sus costos y aumentar la productividad.

“En una política de gastronomía se apuesta por mantener permanentemente un alto nivel de personalización. La conformidad de con el nivel de excelencia es el factor clave del éxito en este enfoque”.⁵⁹

⁵⁸Vértice,(2007),Atención al cliente, Publicaciones Vértice, España, pág. 38

⁵⁹ IBIDEM, pág. 40

2. Estrategia de receta. Ofrece un servicio a medida a un precio adecuado.

“Se trata de dirigirse a un mercado integrado por un número mayor de clientes a través de un servicio personalizado y de una estrategia de precios en condiciones aceptables.”. Para lograr este objetivo regularmente se utilizan medios de bajo costo, sin embargo permiten personalizar el servicio.

Cuanto más se vea obligado el cliente a intervenir, menos personalizado será el servicio y mayor será el riesgo de perder a un cliente. Aquí radica la importancia de conocer las necesidades y expectativas del consumidor.

3. Estrategia de comida rápida. Ofrece un mínimo de servicio por un precio módico. Se ofrece un servicio lo más estandarizado posible, y se reduce la duración del contacto, de esta forma se reducen los costos, y por consiguiente los precios.

“Mediante la estrategia de comida rápida, los proveedores se dirigen al gran mercado; a aquellos que son más sensibles al precio que a la calidad del servicio.”

Cuanto más se desee intensificar la interacción con el cliente, más deberá personalizar el servicio. Si por el contrario, se quiere reducir el precio de la prestación, deberá de estandarizar más la prestación.

Cualquier empresa que decida ser competitiva mediante los servicios que ofrece, debe concebir su promesa en función de su clientela clave, comunicarla con toda claridad y, sobre todo, dirigir sus esfuerzos a ella. Más aún, si se tiene en cuenta que la supervivencia de la empresa se basa en disponer de alguna ventaja competitiva única y verdadera. Hoy, una ventaja diferenciada no se puede lograr sin una estrategia de servicio que es el único método capaz de traer a los clientes y conseguir su lealtad.

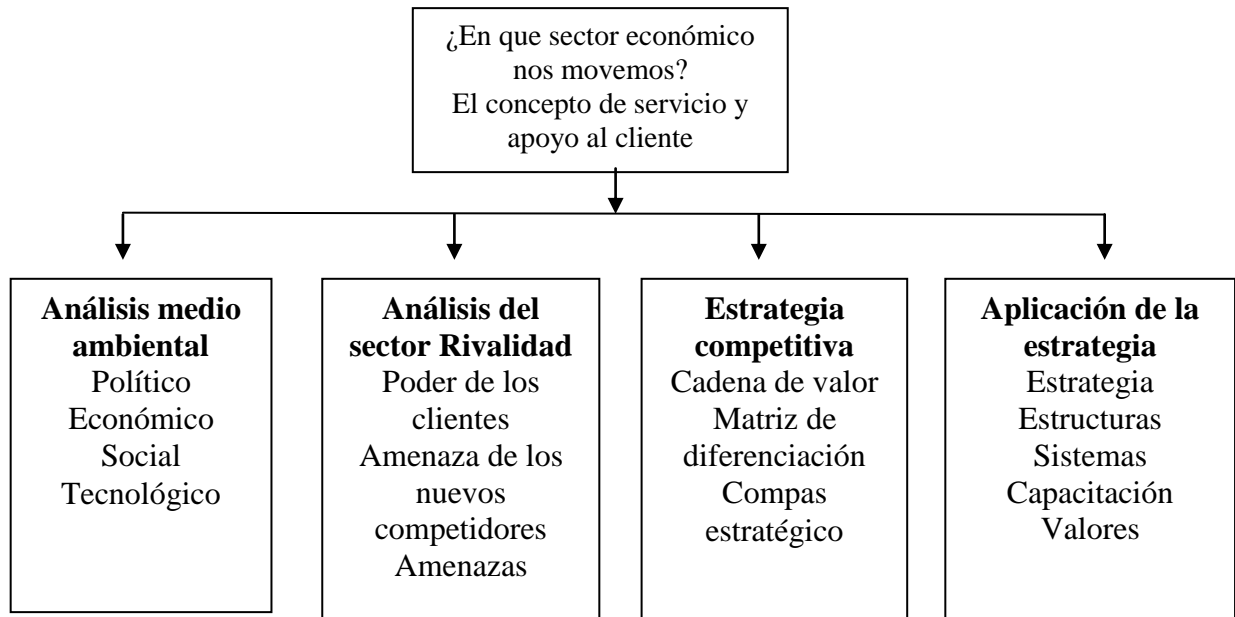
Dentro del mercadeo la atención y el servicio al cliente se han convertido en una herramienta muy valiosa, si se usa adecuadamente puede llegar a ser un arma fundamental. Para lograr la satisfacción y retención de los clientes, es necesario que la empresa cuente con políticas o prácticas de atención y servicio a los clientes que sean efectivas. Se trata de conseguir la mayor calidad en la atención al cliente, ofreciendo un producto excelente y la mayor cantidad de los servicios complementarios posibles. Además, es necesario desarrollar una forma de pensar y actuar que debe ser compartida por los miembros de la organización con el objetivo de alcanzar relaciones con sus clientes que sean perdurables.

Los responsables de la dirección de las empresas deben mostrar un compromiso con la atención al cliente, de modo que puedan implicar a todos sus empleados para lograr que las relaciones con los clientes sean comprendidas como una fuente de beneficios y valor añadido para todos. Este valor debe formar parte de la cultura empresarial.

El servicio debe estar enfocado en orientar a la empresa con el cliente, dirigiendo los esfuerzos a obtener su satisfacción y de esta manera pueda permanecer en el mercado, para ello debe desarrollar una estrategia de servicio concreta que le proporcione una ventaja única al cliente. Debe visualizarse como una idea unificadora que orienta la atención de la gente de la organización, hacia las prioridades reales del cliente y focaliza a toda la organización. “Es el resultado del pensamiento empresarial y toma en cuenta tres elementos: la investigación de mercadeo, la misión del negocio y los valores, principios y objetivos.”⁶⁰

⁶⁰ Martha Elena Vargas Quiñones y Luzángela Aldana de Vega, (2006), Calidad y Servicios, conceptos y estrategias, Universidad de la Sabana, Colombia, pág. 63.

Formulación de la estrategia de servicio y atención



Fuente: ARMISTEAD Colin y GRAM Clark, Servicio y dedicación al cliente. Folio. Pág. 32

2.1.2.3 La atención al cliente

Cuando se habla de la atención al cliente se puede caer en la idea que se trata de servir totalmente al cliente, y que siempre hay que darle la razón. Esta idea no siempre atiende el objetivo final de la atención al cliente. “El objeto central de la atención al cliente no es servir al cliente sino crear un cliente”⁶¹

El descubrimiento de la atención al cliente como factor clave en la competitividad, permite crear en la idea de la empresa nuevas formas de actuar, en sus gestiones, y diversos puntos de vista para optimizar dicha gestión.

La calidad en la atención al cliente representa una herramienta estratégica que permite ofrecer un valor añadido a los clientes con respecto a la oferta que realicen los competidores y lograr la percepción de diferencias en la oferta global de la empresa. Para ello entenderemos la atención al cliente como: “El conjunto de

⁶¹ Postman, Neil,(2000),El Fin de la educación, Universidad de Vic, pág. 40

prestaciones que el cliente espera como consecuencia de la imagen, el precio y la reputación del producto o servicio que recibe”⁶²

Esto hace que cualquier empresa que posea una política de calidad de servicios que sea competitiva, obtenga una clara diferenciación con respecto a lo que hacen otras empresas en el mismo mercado.

Una empresa orientada en el servicio conoce las necesidades y expectativas de los clientes a los que esta destinada la política de atención, de modo que sea posible satisfacer sus necesidades y alcanzar o superar sus expectativas. Las empresas deben saber adaptarse a los cambios que puedan producirse en las expectativas de los clientes, buscando la forma de lograr una mejora continua.

Si el cliente percibe una buena calidad en la atención y el servicio prestado, puede incrementar su grado de satisfacción, lo cual favorece a la fidelización del consumidor. “Como principios de la atención al cliente se establece que el cliente es el que valora la calidad en la atención que recibe. Cualquier sugerencia o consejo es fundamental para la mejora. Toda acción en la prestación del servicio debe estar dirigida a lograr la satisfacción en el cliente. Esta satisfacción debe garantizarse en cantidad, calidad, tiempo y precio. Las exigencias y expectativas del cliente orientan la estrategia de la empresa con respecto a la producción de bienes y servicios.”⁶³

El diseño del servicio se que se realiza debe satisfacer plenamente las necesidades de los clientes, además de garantizar la competitividad de la empresa de forma tal que pueda permanecer en el mercado. Las empresas deben reducir la diferencia entre la realidad de su oferta y las necesidades y preferencias del cliente. El servicio se le brinda no a un cliente indiferente sino a una persona o

⁶² Pérez Torres, Vanesa Carolina, (2006) Calidad total en la atención al cliente: pautas para garantizar la excelencia en el servicio Editorial Ideas propias, España pág. 6.

⁶³ IBIDEM pág. 8

grupo específico y como tal debe tratarse. Esto permite la personalización de la atención a los clientes que los hace sentirse especiales. La política de atención al cliente va acompañada de una política de calidad. El cliente tiene derecho a conocer que puede esperar del servicio brindado por la empresa.

La calidad en la atención al cliente debe sustentarse en políticas, normas y procedimientos que involucren a todas las personas de la empresa. Así cada empresa desarrolla su propia estrategia de calidad de servicio teniendo en cuenta el sector que opera y el tipo de negocio que desarrolla. “Para cada segmento de mercado debe diseñarse el nivel de servicio más adecuado, ya que no siempre un único diseño de servicio al cliente es capaz de satisfacer todos los segmentos de mercado que deben atender la empresa.”⁶⁴

Excelencia en la atención y el servicio al cliente.

La calidad significa brindar al cliente lo que se le prometió desde el diseño del producto o servicio. La excelencia significa ir mas allá de las expectativas del cliente, sorprenderle de manera positiva. Cuando se habla de ofrecer calidad y excelencia en la atención al cliente existen aspectos que no es posible pasar por alto como la orientación del cliente, ya que es el árbitro final de la calidad del producto y del servicio. La empresa conoce las necesidades y requisitos del cliente, así como la forma de entregarles productos o servicios de valor añadido. Este valor puede ser la ayuda que brinda el servicio para resolver algún problema, el asesoramiento antes y después de la compra, la flexibilidad en los pagos, etc. La satisfacción del cliente se mide y analiza, lo mismo que todas las cuestiones que inciden en su fidelidad.

La empresa debe poseer una cultura de mejora continua donde se fomente el pensamiento creativo. Esta cultura esta centrada en lograr un nivel alto de calidad tanto en la gestión de la empresa como en sus relaciones con los clientes

⁶⁴ Pérez Torres, Vanesa Carolina, (2006) Calidad total en la atención al cliente: pautas para garantizar la excelencia en el servicio Editorial Ideas propias, España pág. 8

externos. El aprendizaje continuo de la organización y sus trabajadores se convierte en la base para mejorar. Los trabajadores se sienten involucrados en su trabajo, participan en los controles de calidad y realizan propuestas de consecución de los objetivos.

El éxito de la empresa depende del equilibrio y la satisfacción de los intereses de todos los grupos que de una u otra forma participan en el logro de los objetivos; por tanto, la empresa debe tener un enfoque de orientación hacia los resultados. La motivación se dirige hacia el alcance de las metas estratégicas de la empresa, comunicadas y compartidas por todos los involucrados.

“Los trabajadores excelentes son los integrantes del personal que poseen los conocimientos, las habilidades y las actitudes necesarias para conseguir brindar a los clientes una atención excelente. Si se sienten parte de un proyecto común, trabajan con entusiasmo y consiguen que los clientes vuelvan a requerir los productos o servicios de la empresa.”⁶⁵

La calidad de servicio requiere controlar cuidadosamente las preferencias del cliente, incrementar la rentabilidad mediante la captación de nuevos clientes y el mantenimiento de los existentes. Si la calidad esta presente, la rentabilidad vendrá sola. Además, es necesario que los resultados de la calidad puedan ser medibles y que las actitudes de las personas que prestan el servicio se dirijan a conseguir la excelencia.

Cuando una empresa decide otorgar empoderamiento a sus empleados para que se de una respuesta rápida y oportuna a sus clientes, se traduce en un mejor servicio, este empoderamiento debería otorgarse una vez la empresa este segura que la comunicación es la adecuada, que existe un nivel de motivación alto en la empresa y naturalmente que las personas a las cuales es necesario otorgarles un

⁶⁵ Pérez Torres, Vanessa Carolina, (2006) Calidad total en la atención al cliente: pautas para garantizar la excelencia en el servicio 1º Edición, Editoriales Vigo, pág. 24

grado de empoderamiento importante, están debidamente entrenadas y capacitadas en cada una de las actividades y tareas operativas y de servicio.

La capacitación, el entrenamiento, la comunicación y la motivación se convierten en la llave maestra del empoderamiento, y este se convierte en la clave de la nueva cultura del servicio. Las empresas que quieren lograr la excelencia en el servicio deberán tener claro que la flexibilidad y el empoderamiento son los elementos que le podrán proporcionar. Las estructuras organizacionales rígida y sin un empoderamiento dirigido y monitoreado, estarán con una amenaza latente y permanente para lograr el éxito y la excelencia en el servicio al cliente.

Factores de excelencia:

- Disponibilidad: debe estar disponible al cliente cuando lo desee, inmediatamente o antes de las fechas de entregas acordadas.
- Calidad: durante la vida del bien o servicio deben presentarse cero defectos.
- Presentación: óptima, de alta competitividad en empaques, envases, etc. que cumplan con la normativa legal y de protección ambiental.
- Imagen: que cumpla con las aspiraciones de los clientes objetivos, y que supere las expectativas de estos.
- Valor por el dinero: que genere un valor para el cliente y que este dispuesto a pagar por él. (el servicio invisible).

El nivel de excelencia

En la prestación de un servicio, el concepto calidad no es sinónimo de lujo, ni de alcanzar el nivel superior en una categoría de producto. “Un servicio alcanza su nivel de excelencia cuando satisface las necesidades o la demanda de un grupo que ha sido seleccionado previamente.”⁶⁶

⁶⁶ Atención al cliente, (2008) Publicaciones Vértice, España, pág. 2

La calidad es el nivel de excelencia que una empresa decide alcanzar para satisfacer a su clientela clave. Es también la medida en que consigue alcanzarla. El servicio es el conjunto de soportes que rodea al acto de comprar. Se mide por la despreocupación y el valor añadido, en el caso de los productos, y por la prestación y la experiencia vivida en el caso de los servicios.

La búsqueda de la excelencia obliga a la empresa a proporcionar una buena atención, y para lograrlo, es importante contar con ciertos factores, que permitan generar una buena impresión en los consumidores:

1. **El entorno.** lo conforman todos los componentes o elementos físicos y su acondicionamiento: aparcamiento, edificio, accesos, sala de acogida o visitas, mobiliario, condiciones físicas de las que depende el confort (limpieza, iluminación, temperatura, música ambiental, etc.)

“Las percepciones siempre nos llegan por los sentidos, y las primeras sensaciones se alojan con más fuerza en nuestra mente. Por ello, una grata impresión inicial inclina a la persona favorablemente; también lo contrario.”⁶⁷

2. **Organización.** La organización es el conjunto de componentes intangibles que empleamos para atender a la clientela, y que hacen posible que todos los mecanismos funcionen adecuadamente.

“Forman parte de la organización, entre otros: el servicio de comunicaciones, los procedimientos establecidos para recoger pedidos, los procesos de atención de

⁶⁷ Sánchez Pastrana, María del Pilar, (2010) Comunicación empresarial y atención al cliente, Editorial Editex S.A. España, pág. 367

reclamaciones, el protocolo de acogida y atención, etc., el departamento de atención al cliente es una parte fundamental de esa organización.”⁶⁸

3. Empleados. En este aspecto las personas son un factor imprescindible de la relación con los clientes. La atención personal puede tomar un papel más importante que los otros elementos (el entorno o la organización).

“Si el cliente percibe un trato excelente por parte de los empleados, puede llegar a olvidarse de la incomodidad del entorno. Por el contrario, todo el lujo y confort del lugar físico lo echará en el olvido si percibe actitudes descorteses o groseras. Por eso es tan importante que toda la empresa tenga una orientación al cliente”.⁶⁹

⁶⁸ Sánchez Pastrana, María del Pilar, Comunicación empresarial y atención al cliente, Editorial Editex S.A. España, pág.8

⁶⁹ IBIDEM.

2.1.3 CONTRAPOSICION DE AUTORES

Muchos autores dan su aportación acerca de la atención y el servicio al cliente como estrategia de mercadeo, dichos conceptos, son de gran importancia para el desarrollo del tema, porque permite conocer los distintos puntos de vista de cada autor respecto a las categorías de atención y servicio al cliente y estrategias de mercadeo, los enfoque acerca de las categorías se describen en el presente cuadro.

AUTOR	CONCEPTO O ENFOQUE	COMENTARIO
Juan Carlos Camacho Castellanos	El Servicio al cliente es la relación directamente humana que requiere de la activación de efectivos sistemas de comunicación y de una serie de principios fundamentados en valores humanos fundamentales.	“El servicio y la atención al cliente es la capacidad que tienen la empresa y el personal de las misma, en satisfacer cada una de las necesidades del cliente de una forma satisfactoria para el mismo, lo que le permite a la empresa crear un ventaja diferencial frente a su competencia.”
K. Douglas Hoffman, John E. G. Bateson	Los servicios son actos, esfuerzos o actuaciones.	
Esteban Ildelfonso Grande	Un servicio puede ser definido como un conjunto de acciones, prestaciones o esfuerzos, tangibles o intangibles, que beneficia a las personas, sus derechos o las cosas de su propiedad.	
Humberto Domínguez Collins	Servicio al cliente significa, proporcionar asistencia a los clientes, de tal forma que esto redunde en un mayor grado de satisfacción, y que además sea concordante con su objetivo.	

Vanesa Carolina Pérez Torres	Atención al cliente es el conjunto de prestaciones que el cliente espera como consecuencia de la imagen, el precio, y la reputación del producto o servicio que recibe.	
Miguel Santesmases Mestres	“Es toda acción específica orientada a conseguir un objetivo propuesto. Trata de desarrollar ventajas competitivas sostenibles en productos, mercados, recursos o capacidades que sean percibidas como tales por los clientes potenciales y que permitan alcanzar los objetivos previstos. Su objetivo principal es maximizar el retorno de la inversión a largo plazo”.	“Son acciones que se llevan a cabo con el fin de atraer a los cliente, mediante medios agresivos, que permitan satisfacer deseos y necesidades de los cliente, lo cual le permite a la empresa posicionarse en el mercado de manera preferencial.”
Jean-Jacques Lambin	“Es esencialmente una gestión de análisis sistemático y permanente de las necesidades del mercado que desemboca en desarrollo de conceptos de productos rentables, destinados a grupos de compradores específicos y que presentan cualidades distintivas que les diferencian de los competidores inmediatos, asegurando así al productor una ventaja competitiva defendible “.	

Comentario en relación a la contraposición de autores

En un mercado altamente competitivo, las empresas se idean la mejor forma de atraer a los clientes, por tal razón crean acciones que les permiten identificar de mejor forma las necesidades de sus clientes actuales y potenciales, a estas acciones se le denomina estrategias de mercadeo.

Dichas estrategias son un medio para captar cliente, lo que le permite a la empresa aumentar las ventas, existen distintas estrategias de mercadeo pero en este mercado tan competitivo y cambiante debe innovarse día a día y adoptar la estrategia que más se adecue a nuestros objetivos, ya que la estrategia que era exitosa hace diez años atrás, pueda ser que ya no funciona en este tiempo, porque los clientes cada vez son más exigentes y las empresas más complacientes con sus deseos.

Para Miguel Santesmases Mestre, la estrategia de mercadeo “Es toda acción específica orientada a conseguir un objetivo propuesto. Trata de desarrollar ventajas competitivas sostenibles en productos, mercados, recursos o capacidades que sean percibidas como tales por los clientes potenciales y que permitan alcanzar los objetivos previstos. Su objetivo principal es maximizar el retorno de la inversión a largo plazo”,⁷⁰ el autor se enfoca en la necesidad de distinguirse entre la competencia y manifiesta que las estrategias deben ir enfocadas a un solo fin de la empresa, incrementar las ventas y por ende las ganancias.

Jeans Lambin coincide con Santesmases Mestre que la estrategia de mercadeo deben de crear una ventaja diferencial, pero también manifiesta que el crear una estrategia de mercadeo, es un proceso de análisis sistemático que le permita a la empresa examinar profundamente las necesidades de los clientes y de esta manera satisfacer a la mayor exactitud posible los gustos de sus clientes.

⁷⁰ Santesmases Mestre, Miguel, (2001) Marketing Conceptos y Estrategias, Editorial Pirámide, España, pág. 25

Philip Kotler y Gary Armstrong por su parte manifiestan que la estrategias de mercadeo se tienen que trazar en base a los objetivos de la empresa y que tiene que analizar aspectos importantes como la mezcla de marketing y los gastos de marketing según ellos todos estos elementos esta relacionados ya que en base a uno se toma decisiones sobre el otros.

Una estrategia fundamental para alcanzar los objetivos planteados en un plan de marketing lo constituye el servicio y la atención al cliente, en vista que como clientes nos agrada recibir un buen servicio y atención. Nuestra satisfacción como clientes de una manera u otra somos tiene su origen tanto en aspectos técnicos como personales. Por un lado nos complace el vendedor que nos recibe con una sonrisa, buen trato y otras cualidades de personales de atención. Por otro, valoramos aspectos técnicos presentes en el servicio, como conocimiento de platillos, claridad para informar, eficacia para resolver problemas, etc. No se debe olvidar que al final siempre el cliente termina con una impresión positiva o negativa de la atención recibida, y esto repercute de manera significativa en su próxima opción de compra.

Por esta razón diversos autores expresan claramente en sus conceptos lo que ellos creen debería ser el servicio y la atención al cliente, autores tales como Humberto Collins y Vanesa Pérez, coinciden en el punto que la satisfacción del cliente es lo primordial, a lo cual se debe prestar la importancia que merece ya que de esto dependerá el crecimiento de la empresa, se debe recordar que sin clientes no existen las ventas, por tal razón el Restaurante Mundo Verde no debe de olvidar su propósito que es la satisfacción plena de los clientes.

No se debe cometer el error de ver a los cliente como unidades monetaria, sino más bien, como personas que buscan satisfacer una necesidad, a la cual la empresa esta dispuesta a responder de la manera más atenta y responsable posible.

El servicio y la atención que se le brinde al cliente crea la ventaja diferencial frente a la competencia, se puede superar dicha competencia aumentando la percepción que el

cliente tiene acerca de la empresa, es decir superando sus expectativas. Ya que el cliente siempre gana incluso si se le brinda un mal servicio, por que buscará una mejor atención y servicio en otra parte.

Posición propia

Dentro la atención y el servicio al cliente la comunicación se vuelve una de las herramientas más indispensables para lograr establecer una buena relación no solo con el cliente, si no con los empleados, sobre todo con los encargados en las áreas de atención.

La forma en la que llega el mensaje al cliente, es lo que permitirá a la empresa tener la respuesta esperada por parte de este. Los clientes siempre deben estar informados sobre los productos o servicios que se ofrecen en la empresa. La comunicación también nos permite tener una retroalimentación, y conocer que es lo que espera recibir el cliente, y las fallas que se puedan estar teniendo a la hora de atenderlo.

La comunicación también juega un papel muy importante dentro del ambiente laborar, se deben tener muy claros cuales son las formas o canales de comunicación que tienen los empleados, tanto de los productos o servicios, así como de todo lo referente al negocio, de esta forma se logra que sea capaz de orientar al cliente cuando sea necesario, y de atender las quejas cuando se presentan.

Para lograr que el personal cumpla a cabalidad con su papel de brindar una excelencia en la atención al cliente, la empresa es responsable de brindar la capacitación adecuada para lograr desarrollar las habilidades de cada empleado y logren un desempeño efectivo en sus labores.

La atención y servicio al cliente requiere del empleado ciertas actitudes para lograr mantener una buena relación con el cliente, por lo que la capacitación debe ser constante dentro de esta área, y no debe descuidarse, todo este esfuerzo debe estar

encaminado a lograr una mejora continua en el área. La capacitación debe estar enfocada en que el empleado este preparado para transmitir al cliente el valor que tiene, y que la empresa cuenta con una cultura de servicio.

Para que la capacitación logre su fin es importante realizar periódicamente evaluaciones al personal para comprobar que los procesos de atención se estén brindando en la forma adecuada al cliente, y de esta forma también lograr mejorar las deficiencias, que aún se tengan.

Así como la capacitación es parte fundamental para lograr que los empleados sepan desarrollarse en el área, también debe motivar a los miembros de la compañía, teniendo en cuenta que si los empleados están motivados, serán mas productivos en el desempeño de sus labores, la motivación puede darse tanto en forma monetaria o incentivos verbales por el buen trabajo desempeñado, reconociendo sus meritos en publico.

Para contar con una excelencia en la atención y el servicio al cliente, se deben tener claro cuales son los procesos que van a desarrollarse dentro de la empresa. Para lograr este fin se debe crear en el personal un verdadero interés por mostrar una cultura de servicio, para ello es importante el conocimiento de la misión, visión y los valores que la empresa posee, en esto se debe basar el servicio que la empresa brinda.

2.2 Construcción del marco empírico

2.2.1 GUIA DE OBSERVACION MONOGRAFICA- ECONOMIA

Visita empresarial

I. Identificación geográfica espacial.

1. Departamento: San Salvador
2. Municipio: San Salvador
3. Nombre de la empresa: Mundo Verde
4. Razón a la que se dedica: Restaurante de comida natural Ovoláctea
(Admite consumo de huevos y leche pero no de carne roja)
5. Años de labor de la empresa: 3 años

II. Datos de reconocimiento:

- 1) Antecedentes de la empresa

Nace como sociedad DEVORAS, SA DE CV en el año 2008, iniciando su servicio con nombre comercial de Mundo verde, se basa en una idea de querer tener una franquicia, de comida saludable, utilizando los recursos que nos ofrece la naturaleza. La idea fue tomando fuerza, por lo que la propietaria empezó a investigar cuantos lugares de comida saludable existían en El Salvador y descubrió que no existía ninguno que proporcionara comida saludable a precios accesibles.

El nombre de Mundo Verde surgió debido a que empezaba la etapa de reciclar y que todos los elementos que se podían utilizar pertenecían a la naturaleza. Actualmente cuentan con una sucursal en centro comercial Plaza San Benito, dentro del supermercado Despensa de Don Juan.

Área de servicio: 10mts cuadrados donde se encuentra distribuidas 6 mesas de madera de forma redonda para 4 personas, sillas de madera, 4 bancos de metal con asiento de cuero par el mostrador



Área de cocina: 15 mts. cuadrados, se encuentra un lavatrastos empotrado, alacenas de acero inoxidable, dos cocinas normales, 2 hornos tostadores, y un microondas, tres licuadoras, 2 frozen y una normal, 2 mesas de trabajo para la preparación de los alimentos, 2 extractor de jugos, 2 recamaras refrigerantes, 3 tablas de acrílicos para picar, 1 mueble mostrador, 1 arrocera, 1 sandwichera, 3 chefling, utensilios de cocina, copas de vidrio para jugos, vasos desechables , cajas térmicas para servicio a domicilio.



Área de caja: 5mts cuadrados: Teléfono, contómetro, fax,

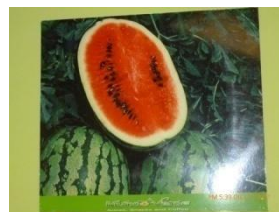


Área de exhibición: Consta de 10 mts cuadrados, y se encuentra ubicada entre área de cocina y área de servicio. En dicho lugar están localizados los siguientes muebles y productos: 1 estante con exhibición de libros, relacionados a la nutrición y libros cristianos, exhibición de alimentos en domos y bandejas decoradas donde se exhiben productos alimenticios como: pan con especies naturales, postres con azúcar dietética, 1 mostrador con productos naturales como miel de abeja, medicina natural.



Decoración de local:

Esta decorado con lámparas colgantes color verde, diferentes cuadros alusivos a los productos que se venden, cuadros con visión y misión, cuadros de menú de comida, bebidas y promociones.



Capacidad de las instalaciones: 24 personas para atender en área de mesa y 4 en área de mostrador. En total la empresa vende entre 100 y 110 menús en un día de demanda pico, incluyendo el servicio a domicilio.



III. Servicios o actividad a la que se dedica:

Perfil del producto/Servicios: Alimentos, bebidas, productos naturales de nutrición, suplementos alimenticios, exhibición de libros relacionados al giro del negocio.

Descripción del servicio o productos que oferta:

Tamaños: En cuanto a bebidas los tamaños son de 6, 10,12 y 16 onzas, los tamaños de pan bagel son de 7 cm de diámetro, pan baguet con 40 cm de largo, roscas dulces decoradas de 15 cm de diámetro, pan francés integral.



Servicio a domicilio solo en la zona, pedido mínimo \$10.00

Descripción de los productos:

Alimentos, emparedados con especias, pan elaborado artesanalmente, bebidas, frías y calientes, ensaladas, cocteles de frutas de temporada, pizzas.

Listado de de productos y precios:

Ensaladas: Poder verde en el mundo de las ensaladas

- Jardín del Edén. Lechuga fresca, aros de cebolla, apio, manzana en trozos y pollo adobado, y crotones. \$5.00
- De la huerta con pollo. Lechuga fresca, aros de cebolla, tomate, pepino, cilantro, pollo y crotones. \$5.00
- La César. Lechuga fresca, queso parmesano, tomate, pollo a la plancha, crotones. \$5.00
- Mar y tierra. lechuga fresca, aros de cebolla, zanahoria, aceitunas, tomate, atún y crotones. \$5.00
- Paraíso de quesos. Lechuga fresca, tomate, aros de cebolla, chile pimiento, 2 tipos de queso, crotones. \$4.50
- Salvadoreña. Lechuga fresca, aguacate, frijoles rojos, zanahoria, pollo ranchero en lascas, crotones. \$5.00
- Capresse. Queso mozzarella, tomate fresco, albahaca, pesto, lechuga fresca, crotones \$4.50
- Jade. Lechuga fresca, frutas exóticas, cilantro, jamón de pavo y crotones \$4.00

Bagels

- Pollo \$3.75
- Jamón de pavo \$3.50
- Atún \$3.75
- Vegetariano \$3.50

- 3 quesos \$3.50
- Capresse \$3.75
- Mediterráneo \$3.75

Pan 100% natural elaborado en casa; Mundo Verde elabora sus panes con harinas fuertes e integrales sin levadura, preservantes ni colorantes artificiales

Todos acompañados de lechugas mixtas frescas, tomate fresco, aros de cebolla, queso mozzarella, y queso crema y aderezos de la casa

Sanos antojos

Escamochas de frutas frescas

- Pepino \$1.25
- Zanahoria \$1.25
- Mango \$1.25
- Jícama \$1.25

Agrégle alguashte, chile de la casa 100% natural, limón, y salsas

Escamochas de frutas frescas combinadas bañadas con topping de elección: yogurt, jalea, miel, avena, nueces

Pizzas

- Pizza Italy. Tomates frescos cortados en rodajas, queso mozzarella, albahaca fresca picada. \$3.25
- Pizza Turkey – Turkey. Jamón de pavo, hongos frescos, cebolla morada, queso mozzarella.\$3.25
- Pizza Mediterránea. berenjena en tiras, zuquini en tiras, chile morrón, cebolla morada.\$3.25
- Pizza pimentón. Pimientos, queso mozzarella, hongos frescos, espinaca fresca. \$3.25
- Pizza Popeye. Tomates frescos, queso mozzarella, hongos frescos, espinaca fresca.\$3.25

- Pizza Hawaiana. jamón de pavo, piña, cebolla morada.\$3.25

Salsa 100% natural preparada en casa, ingredientes frescos

Bar de Jugos

Smoothie or Shake

Tropicales: todo el sabor del trópico para ti

1. Oasis: fresa, piña, naranja \$2.50
2. Conga: melón, sandia guineo, papaya \$2.50
3. California: manzana, piña, limón, naranja \$2.50
4. Dulce cambio: piña, limón, naranja, apio\$2.50
5. Fresca conquista: fresa, papaya, guineo \$2.50
6. Sandia cariñosa: sandia, limón\$2.00
7. Tropical : piña, durazno, guineo, naranja \$2.50
8. Pina dorada: guineo, piñas, naranja \$2.50
9. Chango mango: mango, guineo, naranja \$2.50
- 10.Mangolada: mango y naranja \$2.50
- 11.Maracuyá dorada: maracuyá, mango naranja \$2.50
- 12.Papaya coqueta: papaya, durazno y guineo\$2.50
- 13.Sunrise splash: naranja, durazno, fresa \$2.50
- 14.Lava Flow: Fresa, guineo, coco, piña \$2.50
- 15.Piña colada: piña, coco, naranja \$2.50
- 16.Peachy: Melocotón, fresa \$2.50

Exóticos: Frutas y sabores exóticos cargados de vitaminas y antioxidantes

- 17.Selva negra: fresa, durazno, mora, naranja \$2.50
- 18.Rain Forest: fresa, guineo, naranja \$2.50
- 19.Mora Bora: fresa, mora, uva \$2.50
- 20.Zarza mora: mora, fresa, plátano, naranja \$2.50
- 21.Banana rosa: fresa, banana, naranja \$2.50

- 22. Red – Red: solo fresa y mas fresa \$2.50
- 23. Mandarina dorada: mandarina, fresa, durazno \$2.50
- 24. Bellas doradas, Zanahoria, pina, naranja \$2.50
- 25. Congo lima: limón, durazno, piña \$2.50
- 26. Hermosas: manzana, limón \$2.50
- 27. Doradita: solo piña \$2.00
- 28. Tahiti: solo papaya \$2.00
- 29. Pimpa: papaya, maracuyá, guineo, piña \$2.50
- 30. Bellas doradas 2: piña, mamey, naranja, maracuyá \$2.50
- 31. Pinky: fresa, mamey \$2.50
- 32. Pee Wee: kiwi, fresa \$2.50
- 33. Banaberry: mora, guineo \$2.50
- 34. Pura uva: uva verde, naranja \$2.50

Relajantes – refrescantes: por sus ingredientes relajantes y refrescantes para tu organismo.

- 35. Apple splash: manzana, menta, naranja \$2.50
- 36. Naranja dorada: zanahoria, naranja, jengibres \$2.50
- 37. Bellas doradas 3: zanahoria, menta, piña, naranja \$2.50
- 38. Eterna juventud: manzana, menta, jengibres, naranja \$2.50
- 39. Melón madness: melón, guineo, fresa \$2. 50
- 40. Apple nuts: manzana, nueces, menta \$2.50
- 41. Sesame, manzana, lechuga, ajonjolí \$2.50
- 42. Extreme: melón, piña, fresa \$2.50

Inmunológicos – antioxidantes: por ser primarias der vitamina C

- 43. Crazy carrot: zanahoria, apio, remolacha, limón \$2.50
- 44. Limo – limo: Naranja, limón \$2.00
- 45. V7: tomate, pepino, zanahoria, apio, limón, cilantro \$2.50
- 46. V8: pepino, hierba buena, limón, zanahoria, tomate, cilantro, apio
- 47. Limo – tomate: naranja, limón, tomate \$2.50

- 48. Greeny: manzana verde, naranja \$2.50
- 49. Young time: naranja, piña, noni \$2.50
- 50. Bloody Mary: tomate, un toque de apio, limón \$2.50

Pierde Kilos: por ser fuente inagotable de fibra y diuréticos

- 51. Nebis 2: piña, papaya \$2.50
- 52. Menos 3: piña, papaya, tamarindo \$2.50
- 53. Acelerado 1: sandia, apio, naranja \$2.50
- 54. Acelerado 2: limón, piña, papaya \$2.50
- 55. Acelerado 3: fresa, apio, piña \$2.50
- 56. Definido 1: naranja, apio, piña \$2.50
- 57. Definido 2: apio, manzana, limón, naranja \$2.50
- 58. Definido 3: papaya, limón \$2.50
- 59. Cucumber: tomate, pepino, apio \$2.50
- 60. Ligerito: sandia, pepino \$2.00
- 61. Ligerito 2: pepino, limón \$2.50
- 62. Ligerito 3: piña, apio, zanahoria \$2.50
- 63. Te: manzana, te verde, apio, naranja \$2.50
- 64. Green tea: te verde, fresa, aloe vera, pepino, naranja \$2.50

Solo en temporada cambia la base de jugo de elección por toronja

Energizantes: aportan las suficientes energías que tu cuerpo necesita

- 65. Fortilac: pasas, leche, fresa
- 66. Zapodilla: zapote con leche
- 67. Bugaboo: guineo, coco, leche rompopo
- 68. Egg Nog: rompopo, manzana, fresa, leche
- 69. Species: coco, guineo, especias, leche

De la botica: mezclas que brindan remedios por sus ingredientes activos

- 70. Antigripal: piña, limón, naranja \$2.50
- 71. Anti gota: fresa, piña \$2.50

- 72. Anti – stress: apio, perejil, cilantro, lechuga, zanahoria \$2.50
- 73. Anti anémico: zanahoria, espinaca, remolacha, apio \$2.50
- 74. Anti colesterol: piña, jengibres, zanahoria \$2.50
- 75. Digestivo 1: ciruela, guayaba \$2.50
- 76. Digestivo 2: manzana, pera \$2.50
- 77. Digestivo 3: manzana, pina, papaya \$2.50
- 78. Digestivo 4: sandía, fresa, naranja \$2.50
- 79. Diurético 1: pepino, apio \$2.50
- 80. Diurético 2: moras, piña \$2.50

Para todos los gustos: mezclas que consienten tu paladar y caprichos

- 81. Oreo's: leche, guineo, galleta oreo \$2.50
- 82. Berrymeal: leche, fresa, granola \$2.50
- 83. Vanillasky: leche, vainilla, pasas \$2.50
- 84. Ciminini: leche, granola, manzana, canela \$2.50
- 85. Ginger: papaya, almendra, jengibre, leche canela \$2.50
- 86. Almonds: leche, almendras, vainilla \$2.50
- 87. Coffee time: café, especias y leche \$2.50
- 88. Chococoffy: café, chocolate, leche \$2.50
- 89. Milky: leche, chocolate, almendras \$2.50
- 90. Sweetouch: café, leche y canela \$2.50
- 91. Otras combinaciones: mezcle cualquier variedad de frutas y haga sus combinaciones libres al gusto.

Perfil del cliente: Nivel ejecutivo

Sexo: 70% mujeres y 30% hombres

Edad: (20-75 años)

Ingresos: (\$500 en adelante)

Clase social: Media

Escolaridad: Educación media en adelante.

Ocupaciones: técnico y cargo gerenciales.

Beneficios más importantes: Servicio personalizado, consumo de productos naturales, asesoría nutricional.

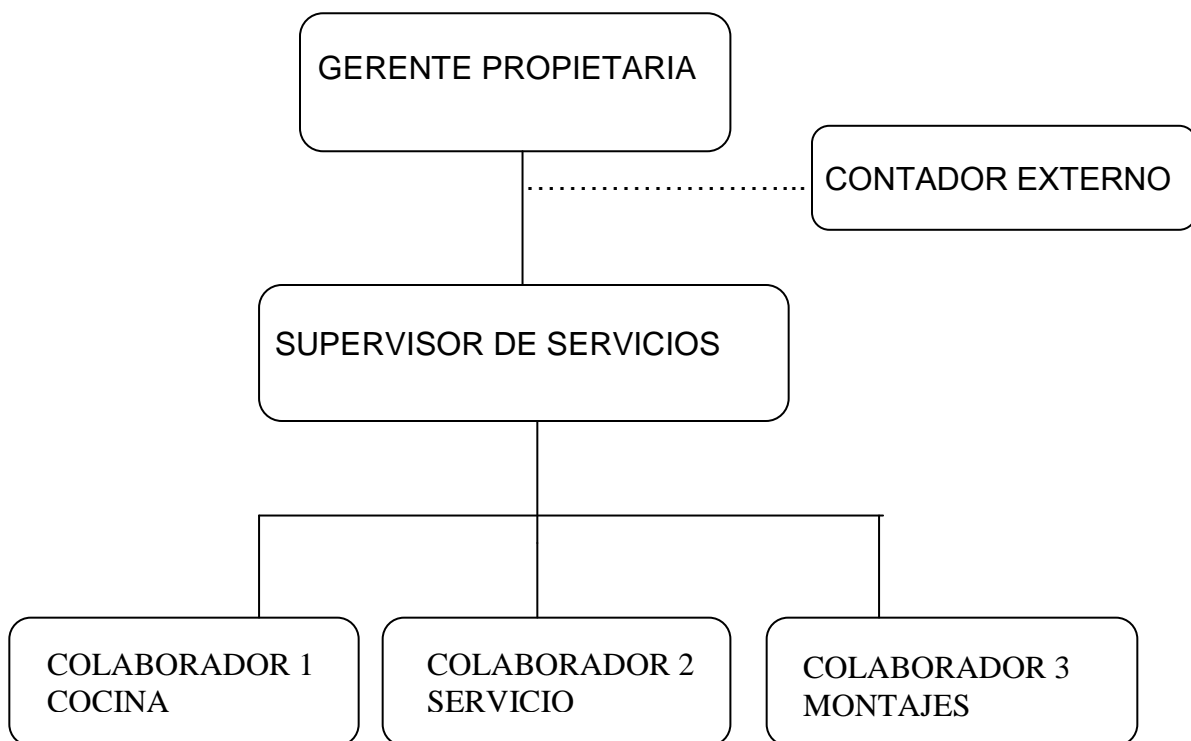
Resumen psicográfico: este segmento asocia los productos a mantener una alimentación sana y balanceada.

Beneficios buscados: Mantener una alimentación sana y balanceada, libre de grasas saturadas.

Estilos de vida: Saludable

Organigrama y descripción de puestos:

ORGANIGRAMA



Funciones del personal

Gerente general:

- Administrar eficazmente la estructura organizativa del restaurante
- Liderar el equipo de trabajo
- Encargada del crecimiento de la empresa
- Compra o adquisición de materiales en las cantidades necesarias y económicas
- Mantener abastecimiento de los productos y controlar el almacén de mercancías
- Buscar fuentes de suministros, alternativas
- Mantener costos bajos
- Crear nuevas promociones e innovaciones
- Planificar y controlar mejor los gastos de mercancías, del personal e impuestos.

Supervisor de Servicios

- Optimizar el rendimiento, incentivando y motivando el equipo humano.
- Apertura y cierre del establecimiento
- Planificar y controlar mejor los gastos de mercancías, del personal e impuestos.
- Mejorar las compras y el control del almacén de mercancías.
- Conocer a profundidad las disposiciones legales en materia de sanidad e higiene y aplicar las recomendaciones prácticas que ofrece el curso.
- Cuadratura de caja
- Realizar inventario
- Coordinar las buenas relaciones entre el personal y el cliente.

Funciones de colaborador de cocina

- Verifica los saldos de la despensa diaria, cuidando de los artículos suministrados por la despensa, que irán extrayendo a medida que los necesiten para la elaboración del menú.
Planea lo que se debe hacer.
- Estima cuánto se ha de gastar y coordina las tareas.
- Formular los platos de la carta, considerando las necesidades del Establecimiento.
- Organizar el área de lavado, ordenando la vajilla, cristalería, batería de cocina y cubertería para su respectivo lavado, según las normas de seguridad y sanidad del establecimiento.

Colaborador de servicio

- Manejar el uso del material y equipo del restaurante.
- Se encarga de la limpieza de las mesas.
- Ayuda al acomodo de los clientes en las mesas.
- Aplicar el manejo correcto de la cristalería.
- Sugiere al cliente aperitivos, y demás bebidas.
- Aplicar el sistema para escribir órdenes.
- Presenta al cliente el menú a la carta y el menú de bebidas y lo asiste en la elección.
- Toma ordenes del menú.
- Sirve las bebidas del menú a la mesa
- Recoge la cristalería sucia.
- Solicita las cuentas al cajero, y las presenta al cliente.
- Paga al cajero la cuenta y despide al cliente

2.2.2. Metodología de la investigación.

El servicio y la atención al cliente es una herramienta mercadológica que puede rendirle frutos a una empresa siempre y cuando se aplique de una manera

efectiva. Su aplicación involucra entre otros factores al personal y la gerencia, ambas partes deben trabajar en equipo para alcanzar los resultados deseados, lógicamente apoyados en los otros componentes como son el producto, la tecnología, las instalaciones y especialmente la comunicación.

La comunicación, es un instrumento fundamental para posicionar los atributos de la organización en la mente del consumidor, más aún, teniendo presente que la forma de comunicarse por parte del personal ejercerá influencia en la percepción que los clientes tienen de la empresa y por consiguiente, de los productos.

En ese contexto mercadológico, el equipo investigador consideró necesario encuestar a los clientes y el personal y realizar una entrevista a la gerente del restaurante Mundo Verde, por ser los elementos inmersos en el servicio y la atención; además, atendiendo la naturaleza del problema planteado con anterioridad, el cual está orientado a responder a las preguntas: ¿Con qué calidad se está brindando el servicio y atención al cliente en el Restaurante Mundo Verde? y ¿Cuáles son las estrategias actuales de atención y servicio al cliente utilizadas en el restaurante Mundo Verde? situación a la cual se pretende darle respuesta.

Se tomó la decisión de entrevistar a la gerente por ser ella la persona que realiza la planeación estratégica y administra los esfuerzos de mercadotecnia que se ejecutan en el restaurante, asimismo, por ser el elemento clave en la instauración de una filosofía de excelencia en el servicio y la atención al cliente, además de poseer información sobre los clientes el personal y la organización. Por su parte, se seleccionó al personal por ser ellos quienes están en contacto directo con los clientes, son los que con su actuación pueden hacer triunfar o fracasar a una organización, considerando que en la actitud y aptitud que ellos tengan serán la clave para brindar un servicio con calidad y calidez.

En lo que respecta a los clientes, se tomó la decisión de encuestar a 100 personas, las cuales se eligieron considerando el método muestra no

probabilístico conocido como de conveniencia, en virtud, que lo importante para el presente estudio no lo constituye la cantidad si no más bien la calidad de información que la persona puede proporcionar. Las encuestas se hicieron de forma aleatoria, en diferentes horarios y días, con la finalidad de tener un campo muestra amplio y diverso.

En cuanto a los instrumentos que se emplearon para recopilar la información, estos fueron seleccionados según los sujetos a investigar. Así tenemos, que para los clientes se elaboró un cuestionario de 24 preguntas, relacionadas con su estilo de vida, los atributos de los productos, personal y la organización, dichas preguntas orientadas a lograr el propósito de identificar los atributos que los clientes perciben en cuanto al servicio y atención brindados por el restaurante.

En el caso del personal y la gerencia, se elaboraron una guía de entrevista para la propietaria y un cuestionario para los 4 empleados del restaurante, los cuales estaban orientados a conocer la forma de cómo valoraban o percibían el servicio y la atención que la empresa brinda a sus clientes.

Tanto los sujetos seleccionados así como los instrumentos elaborados para recopilar la información, responden a la naturaleza del estudio y a los objetivos que se persiguen en el mismo. A continuación se presentan los respectivos instrumentos que se emplearon para recopilar la información:

a) Cuestionario dirigido a los clientes



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
Facultad de Ciencias Económicas y Contables
Licenciatura en Mercadeo

Cuestionario dirigido a clientes de Mundo Verde

I. Solicitud de colaboración

Buenos días (tardes), somos egresados de la universidad Pedagógica de El Salvador, estamos realizando el presente cuestionario, para obtener información sobre el Servicio y la Atención al cliente que brinda Mundo Verde. No omitimos manifestarle que la información proporcionada será única y exclusivamente para fines de nuestra investigación. Gracias por su colaboración.

Datos de Identificación: Marque con una x su respuesta

a) Género: Femenino Masculino

b) Edad: Menos de 21 años 21 a 30 años 31 a 40 años
41 a 50 años Más de 50 años

c) Estado Civil: Soltero(a) Casado(a)

Estilo de vida

1. ¿Cuántas veces come fuera de casa en una semana?

2. ¿Cuál es su grado profesional? ¿a qué se dedica?

3. ¿Considera importante la alimentación sana en su vida?

Si No

4. ¿Practica algún deporte, o pasatiempo?

Si No ¿Cuál? _____

5. ¿Es la primera vez que visita el restaurante?

Si No

6. ¿Cómo se enteró de la existencia de Mundo Verde?

Por publicidad exterior

Marketing de boca a boca

Publicidad en radio

Publicidad en televisión

Referencia de amigos

Mailing

Facebook

Otros _____

Hojas volantes

7. ¿Cuántas veces ha visitado el restaurante? (Omitir, si dice si en pregunta 5)

8. Favor dar puntaje a los siguientes aspectos del restaurante (de 1 a 5, siendo 1 muy malo, 2 malo, 3 regular, 4 bueno, 5 Excelente)

Calidad _____

Precio _____

Variedad del menú _____

Higiene _____

Servicio _____

Comodidad _____

Presentación _____

Tiempo de espera _____

9. Su visita al restaurante se debe a:

Trabaja en el centro comercial

Ha venido de compras

Viene directamente a comer

10. ¿Usualmente en qué momento del día viene a comer al restaurante?

11. ¿Con cuánto tiempo cuenta?

30 min 1 hora más de 1 hora Ilimitado

12. ¿Cuándo entra al local se siente bienvenido?

Si No ¿Por qué? _____

13. ¿Le pareció atractiva la presentación del plato ordenado?

Si No ¿Por qué? _____

14. ¿Recibió atención rápida y adecuada en caso de necesitar ayuda?

Si No

15. ¿El menú es lo suficientemente claro para su elección?

Si No ¿Por qué? _____

16. ¿Cumplió sus expectativas el producto seleccionado?

Mucho Mas o menos Poco

17. ¿Le interesan las promociones del restaurante?

Si No ¿Por qué? _____

18. ¿Alguna vez ha presentado sugerencias al personal del restaurante?

Si No

19. ¿Cuál fue su sugerencia?

20. ¿Se tomó en cuenta su sugerencia?

Si No

21. ¿Varía en su selección de menú cuando visita el restaurante?

Si No

22. ¿Qué es lo que más consume?

23. En una escala del 1 – 10, ¿Con cuánto recomendaría a Mundo Verde?

24. ¿Alguna otra sugerencia que desee hacer al restaurante?

b) Guía de entrevista dirigida a la gerencia



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
Facultad de Ciencias Económicas y Contables
Licenciatura en Mercadeo

Guía de entrevista

I. Solicitud de colaboración

Buenos días (tardes), somos egresados de la universidad Pedagógica de El Salvador, estamos realizando la presente encuesta para obtener información sobre el Servicio y la Atención al cliente que brinda Mundo Verde. No omitimos manifestarle que la información proporcionada será única y exclusivamente para fines de nuestra investigación. Gracias por su colaboración.

1. ¿Qué medios de comunicación emplea Mundo Verde para informar a sus clientes?
2. ¿Qué mecanismos emplea para comunicarse con su personal?
3. Brinda capacitaciones al personal de las áreas de servicio y atención al cliente.
¿Cada cuánto tiempo? ¿Quién la brinda? ¿Hay mejoras en el desempeño de los empleados?
4. Mencione las características que identifican a Mundo Verde
5. ¿En qué áreas del servicio y la atención al cliente necesita mejorar mundo verde?

6. Mencione las características de los clientes de Mundo Verde (Perfil del cliente)
7. ¿Cómo está posicionado Mundo Verde en relación a su mercado y a su competencia?
8. ¿Cómo influye la calidad en el servicio y atención al cliente en la venta de sus productos?
9. ¿Qué aspectos considera que son los más importantes en la atención y servicio al cliente?
10. ¿Cómo mide usted el nivel de satisfacción de sus clientes con respecto a esos aspectos?
11. ¿Recibe con frecuencia retroalimentación de parte de sus clientes? ¿Cuál es la observación más frecuente?
12. Comente sobre el servicio a domicilio, el área que cubre y el tiempo promedio de entrega. ¿Sabe si sus clientes están satisfechos con este servicio? ¿Cómo lo sabe?
13. ¿Considera que su servicio es lo suficientemente rápido para llenar las expectativas de los clientes que tienen tiempo limitado para almorzar?
14. ¿Ha pensado en abrir alguna sucursal en el corto plazo? ¿Por qué y dónde? ¿Qué mercado cree que tendrá en esa sucursal? ¿Cuál es la diferencia principal con el mercado que atiende en esta sala de venta?
15. ¿Ha evaluado la posibilidad de aceptar pagos con tarjetas de crédito? ¿A partir de cuándo? ¿Por qué?

c) Cuestionario dirigido al personal



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
Facultad de Ciencias Económicas y Contables
Licenciatura en Mercadeo

Cuestionario dirigido al personal

I. Solicitud de colaboración

Buenos días (tardes): Somos egresados de la universidad Pedagógica de El Salvador y estamos realizando el presente cuestionario, para obtener información sobre el servicio y la atención al cliente, que brinda Mundo Verde. Es oportuno manifestarle que la información proporcionada será única y exclusivamente para fines de nuestra investigación. Gracias por su colaboración.

II. Datos de clasificación

Sexo: F M

Edad: a) Menos de 20 años b) más de 20 años hasta 30 años

c) más de 30 años hasta 40 años d) más de 40 años hasta 50 años

d) más de 50 años

Tiempo de laborar en la empresa: a) Menos de 1 año b) 2 a 3 años

Otro _____

1. Cuáles de las siguientes características identifican a los productos de Mundo Verde:

Son higiénicos

Son nutritivos

Son naturales

Son frescos

Excelente calidad

Agradable presentación

Precios justos

Otros (especifique): _____

2. ¿Cómo considera la comunicación entre el personal y los clientes?

Deficiente Buena Muy buena Excelente

3. ¿Cuál de las siguientes características considera que usted posee, para brindar el servicio y la atención al cliente?

Simpático

Paciente

Educado

Comunicativo

Atento

Presentable

Comprensivo

Responsable

Amable

Disciplinado

Otros (especifique): _____

4. ¿Cuáles son los beneficios que usted le ofrece al cliente?

Ambiente agradable

Sugerencia de menús

Buen trato

Atención Oportuna

Productos higiénicos

Otros (especifique): _____

5. ¿Cómo considera el trato que se le brinda en la empresa?

Deficiente

Bueno

Muy bueno

Excelente

¿Por qué? _____

6. ¿Qué beneficios le ofrece a la empresa para poder brindar excelencia en el servicio y Atención al cliente?

Incentivo económico

Reconocimientos

Capacitaciones

Regalías

Ninguna

Otros:

7. ¿En qué áreas considera que necesita mejorar para brindar un buen servicio al cliente?

Conocimientos de platillos y
bebidas

Comunicación con el cliente

Relaciones interpersonales

Como atender a los clientes

Etiqueta

Otros: _____

8. ¿Cómo influye la calidad en el servicio y atención al cliente en la venta de sus productos?

9. ¿Qué aspectos considera usted más importantes en la atención y servicio al cliente, y que usted pone en práctica?

10. ¿Ha escuchado con frecuencia sugerencias o quejas de algunos clientes?

Mencione las que recuerde.

11. ¿Cuenta con las herramientas/equipo para desarrollar su trabajo adecuadamente y con la rapidez necesaria?

12. ¿Qué importancia tiene para usted mantener buenas relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo?

Muy importante

Importante

Indiferente

Poco Importante

Nada Importante

13. ¿Qué importancia tiene para usted el trabajo en equipo para lograr mayores niveles de calidad en el servicio al cliente?

Muy importante

Importante

Indiferente

Poco Importante

Nada Importante

14. ¿Qué importancia tienen para usted las buenas relaciones entre compañeros de trabajo?

Muy importante

Importante

Indiferente

Poco Importante

Nada Importante

15. ¿Qué grado de importancia tiene para usted el hecho de que lo motiven sus jefes, para prestar un servicio de calidad?

Muy importante

Importante

Indiferente

Poco Importante

Nada Importante

16. ¿Qué grado de importancia tiene para usted una buena comunicación con sus compañeros y jefes, para prestar un servicio de calidad?

Muy importante

Importante

Indiferente

Poco Importante

Nada Importante

Poco Importante

Nada Importante

17. ¿Con qué frecuencia mantiene reuniones con su Jefe para evaluar la calidad de su servicio al cliente?

Muy frecuentemente

Frecuentemente

Indiferente

Poco frecuente

Nunca

18. ¿Con qué frecuencia mi jefe me expresa optimismo acerca del futuro, y me transmite expresiones de confianza personal y entusiasmo?

Muy frecuentemente

Frecuentemente

Indiferente

Poco frecuente

Nunca

19. ¿Con qué frecuencia mi Jefe me despierta pasión y entusiasmo por el trabajo bien realizado, y eleva mi moral laboral?

Muy frecuentemente

Frecuentemente

Indiferente

Poco frecuente

Nunca

20. ¿Con qué frecuencia mi jefe me estimula a pensar acerca de los problemas del servicio con ideas innovadoras?

Muy frecuentemente

Frecuentemente

Indiferente

Poco frecuente

Nunca

21. ¿Qué grado de calidad, considera que tienen los platos, vasos, cubiertos, mantelería y demás utensilios que nos provee el restaurante, para brindar a los clientes un excelente servicio?

Excelente

Mala

Muy buena

Muy Mala

Regular

22. ¿Qué nivel de calidad, considera que tienen las mesas, sillas, y demás mobiliario para brindar a los clientes un excelente servicio?

Excelente

Mala

Muy buena

Muy Mala

Regular

23. ¿Qué nivel de calidad, considera que tienen la computadora, y el sistema para facturar, con rapidez, exactitud y la mayor eficiencia posible a los clientes?

Excelente

Mala

Muy buena

Muy Mala

Regular

24. ¿Qué grado de calidad, considera que tienen: el aire acondicionado, los mostradores, y demás instalaciones para servir a los clientes con la mayor calidad posible?

Excelente

Muy Mala

Muy buena

Regular

Mala

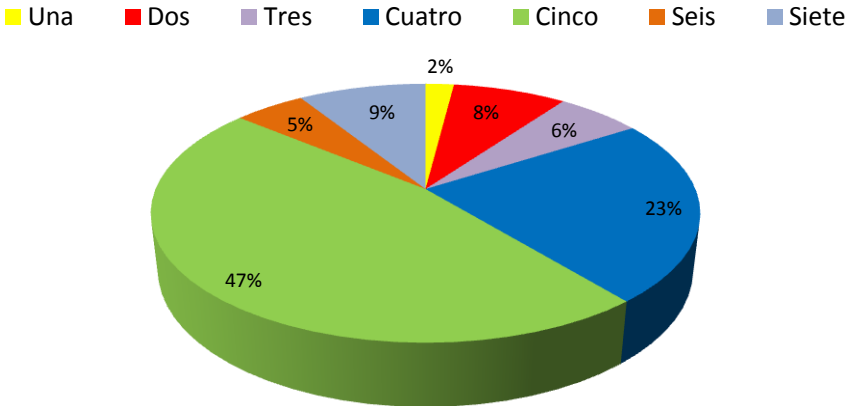
La aplicación de los anteriores instrumentos proporcionó resultados valiosos para la comprensión del fenómeno en estudio, la cual será considerada al momento de realizar las especulaciones teóricas pertinentes. Los resultados que a continuación van a mostrarse, serán posteriormente interpretados a partir de categorizaciones generales que se harán de información.

2.2.3 Resultados obtenidos en la investigación de campo

a) Investigación dirigida a clientes

Estilo de vida

1. ¿Cuántas veces come fuera de casa en una semana?



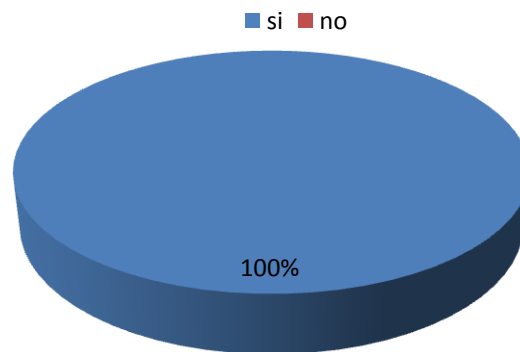
Los datos recopilados en la investigación demuestran que la mayoría de los encuestados (47%) comen fuera de sus casas por lo menos cinco veces por semana.

2. ¿Cuál es su grado profesional? ¿A qué se dedica?

Existe una amplia gama de profesiones y ocupaciones así como diferentes grados académicos entre los clientes que visitan Mundo Verde, variando desde empleados que son bachilleres, estudiantes universitarios, y profesionales en

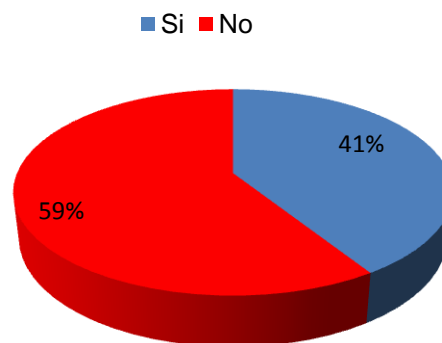
áreas como Médicos, Psicólogos, Maestros, Ingenieros, Mercadólogos, que se desempeñan en diversos trabajos ya sean concernientes o no a su carrera.

3. ¿Considera importante la alimentacion en su vida?



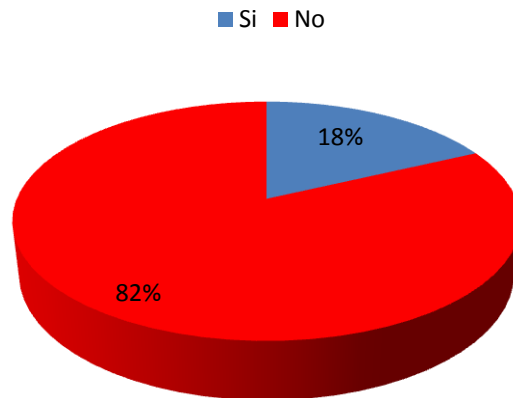
El 100% de los encuestados respondieron afirmativamente a esta pregunta, lo cual es una causa directa para que visiten este tipo de restaurante.

4. ¿Practica algún deporte, o pasatiempo?



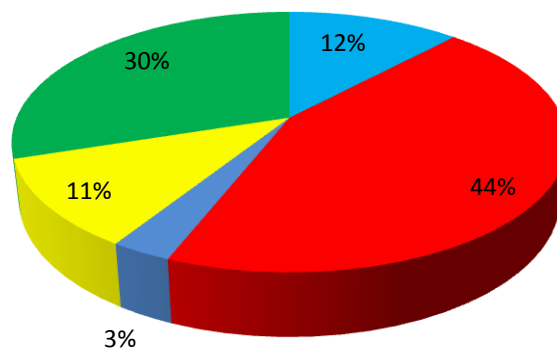
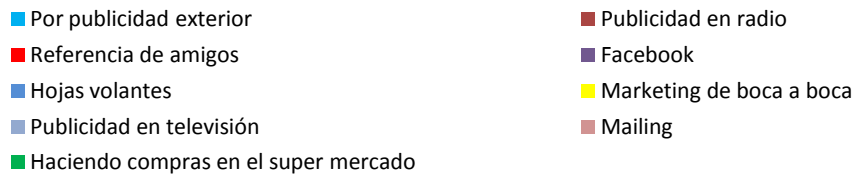
Como parte de su estilo de vida, el 41% de los encuestados, practican algún deporte o pasatiempo.

5. ¿Es la primera vez que visita el restaurante?



Dentro de los encuestados, el 82% son clientes regulares del restaurante y sólo el 18% lo visitaba por primera vez. Este resultado nos indica una alta fidelidad que se proyecta en la repetición de visitas. Asimismo, el hecho que el 18% lo visiten por primera vez da la pauta para pensar que el potencial actual de crecimiento puede ser promisorio si se logra dar una buena impresión con el servicio a los recién llegados.

6. ¿Cómo se enteró de la existencia de Mundo Verde?



Los resultados de la investigación demuestran que la mayoría de los encuestados, un 44%, se enteró de la existencia de Mundo Verde por referencia de amigos, y un 11% manifiesta haberse enterado por marketing de boca a boca, por lo cual la opinión, de los clientes que visitan el restaurante es un componente clave en la publicidad (55%), y son los mismos clientes quienes promueven de manera directa los productos y servicios que se brindan.

Por su parte el 30% de los clientes se enteraron de la existencia del restaurante, al visitar el supermercado, y sólo un 12% por medio de la publicidad exterior, la cual esta visible para las personas que hacen sus compras fuera del local. El restante 3% obtuvo información por medio de hojas volantes que se distribuyen en los alrededores del restaurante, por ser éste un sector importante dentro de las actividades comerciales de Mundo Verde.

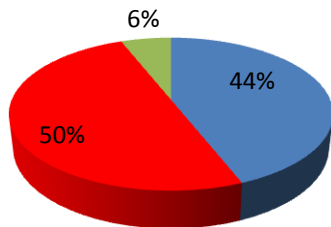
7. ¿Cuántas veces ha visitado el restaurante?

Los clientes regulares de Mundo Verde (82%) realizan al menos una visita por semana al restaurante, cuenta con clientes que consumen sus productos desde los inicios del negocio, y otro grupo que aprovecha consumir cada vez que realiza sus compras en el supermercado, lo cual lo hacen entre una o dos veces por semana.

8. Favor dar puntaje a los siguientes aspectos del restaurante (de 1 a 5, siendo 1 muy malo, 2 malo, 3 regular, 4 bueno, 5 Excelente)

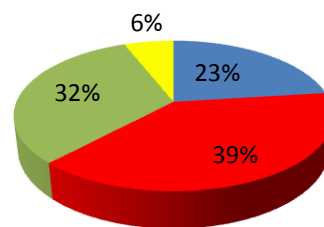
Calidad

■ Cinco ■ Cuatro ■ Tres ■ Dos ■ Uno



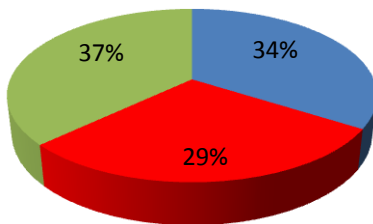
Variedad de menú

■ Cinco ■ Cuatro ■ Tres ■ Dos ■ Uno



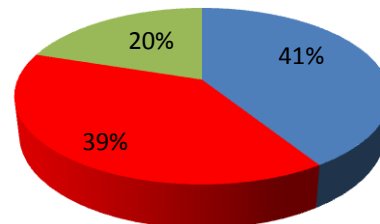
Servicio

■ Cinco ■ Cuatro ■ Tres ■ Dos ■ Uno



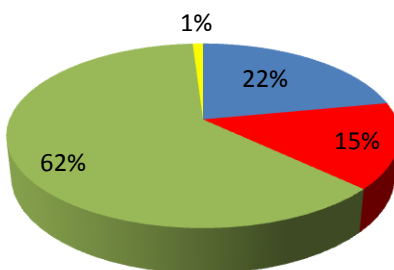
Presentación

■ Cinco ■ Cuatro ■ Tres ■ Dos ■ Uno



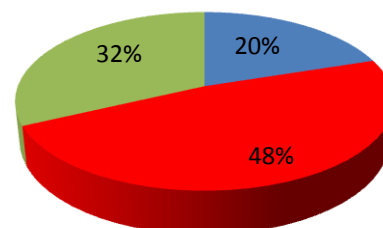
Tiempo de espera

■ Cinco ■ Cuatro ■ Tres ■ Dos ■ Uno



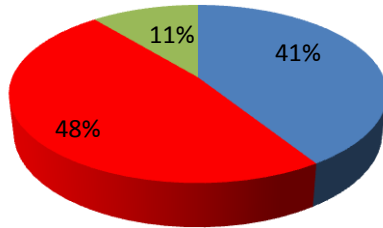
Precio

■ Cinco ■ Cuatro ■ Tres ■ Dos ■ Uno



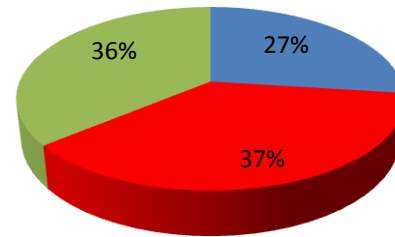
Higiene

■ Cinco ■ Cuatro ■ Tres ■ Dos ■ Uno



Comodidad

■ Cinco ■ Cuatro ■ Tres ■ Dos ■ Uno



En un negocio de alimentación, es muy importante considerar varios aspectos además de la calidad de sus productos. En la medida que el restaurante proporcione elementos agregados a la forma de atender a sus clientes, contribuirá a la satisfacción plena de las necesidades de los mismos.

En Mundo Verde este objetivo se cumple en varios de los aspectos más importantes para contar con un buen servicio y atención al cliente, iniciando por la calidad, un 44% de los clientes da un puntaje de excelente, a la calidad de los productos, y un 50% la cataloga como buena. No se debe obviar que para lograr un excelencia en la calidad ésta debe relacionarse de manera directa con el precio, ya que éste es fundamental para la decisión de compra de los consumidores.

En cuanto a la variable precio, aunque un 68% combinado de los clientes la considera excelente y buena, un 32% la califica como regular, por lo que podemos concluir que hay un grupo importante de clientes que consideran que el restaurante puede ofrecer un mejor precio.

Otro aspecto que cabe resaltar como positivo dentro de la investigación es la presentación de los platos, con un 41% de los clientes puntuándola como excelente y un 39% como buena, la presentación se considera entonces una fortaleza de este negocio.

La higiene es otro componente a favor de la empresa con un 48% de los clientes hicieron referencia a que la higiene en cuanto a la preparación de los alimentos y bebidas es buena, para un 41% de los clientes la higiene es excelente. El 11% restante consideran que la higiene es regular, son quienes manifestaron que la empresa no cuenta con lavamanos, o en su defecto que debieran facilitar gel de alcohol para desinfectarse antes de comer.

Cuando se cuenta con una excelente calidad y un precio aceptable en su mayoría, además de buena presentación e higiene, no se puede descuidar en ningún momento la atención y el servicio al cliente. En el caso de Mundo Verde, el servicio percibido por los clientes es catalogado como regular por un 37% de los mismos, proporción demasiado alta ya que excede a un tercio del mercado del restaurante. Este porcentaje para el cual se requiere una mejora sustancial se equipara con los clientes que consideran el servicio excelente (34%), sin embargo debe trabajarse en cambiar la percepción de este segmento.

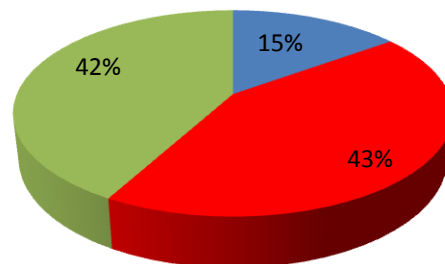
El tiempo dedicado a atender y despachar a los clientes, es un factor primordial del servicio en un negocio de restaurante, por ello se debe trabajar en reducir al mínimo la espera. De los resultados de la investigación de campo se observa que un 62% de los clientes considera que el tiempo de espera es regular, lo cual abre otra oportunidad de mejora ya que algunos de los encuestados expresaron que cuando el restaurante está lleno tienen que esperar mucho tiempo para ser atendidos, y si consideramos que todos los mediodías el sitio se llena, esto se convierte en un problema de una mayor potencialidad.

Otro de los factores importantes que forman parte de la percepción del cliente en cuanto al servicio es la comodidad, ya que si un cliente se siente a gusto con el ambiente del establecimiento y además la calidad de los productos ofrecida es buena, ésta será la combinación perfecta que sirva como aliciente para regresar una y otra vez. Como resultado de la investigación de campo el aspecto comodidad en Mundo Verde es buena para un 37% de los encuestados. Con un

margen bastante cercano, del 36%, los clientes perciben que la comodidad del lugar es regular, dejando a un 27% que nos dice que la comodidad es excelente. Este factor dentro del servicio es otro punto a mejorar para el restaurante, al igual que el tiempo de espera, y la variedad de menú, de acuerdo a lo reflejado por el estudio de campo.

9. Su visita al restaurante se debe a:

■ Trabaja en el centro comercial ■ Ha venido de compras ■ Viene directamente a comer

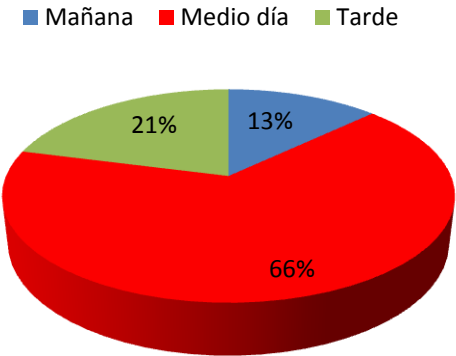


En el mercado de alimentación, se puede atraer al cliente con diversas estrategias, y para lograr desarrollar la mejor se debe conocer previamente la situación que engendra a último minuto la decisión de compra de los clientes. Para el caso específico del restaurante, los clientes que vienen directamente a comer al restaurante lo conforman el 42%, este porcentaje se ve prácticamente igualado por el grupo de clientes que ha venido de compras al centro comercial (43%) y deciden comer en Mundo Verde al darse cuenta o recordar su existencia.

Con sólo un 15% se observa que el personal que trabaja en el centro comercial no es un usuario tan importante del restaurante, mientras que su clientela principal además de aquellos que lo visitan con frecuencia, es aquella que visita el centro comercial, hecho que se comprueba en el estudio pues un 30% de los

encuestados afirmó que se enteraron de la existencia del restaurante mientras hacían sus compras en el supermercado.

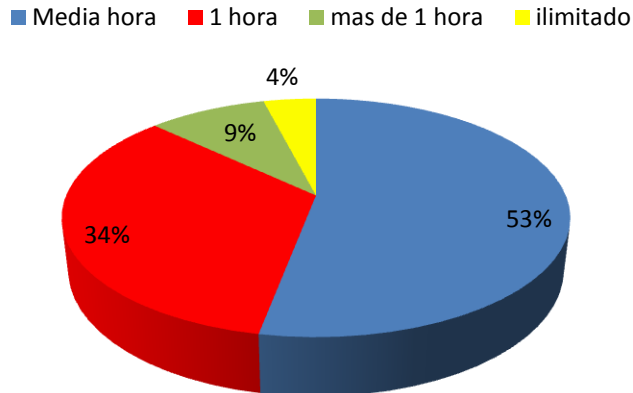
10. ¿Usualmente en qué momento del día viene a comer al restaurante?



Un 66% de los clientes que visitan el restaurante lo hacen a medio día, convirtiendo el almuerzo en el horario de mayor afluencia, por lo que Mundo Verde debe estar preparado con todos sus recursos para atender de forma eficiente a los clientes que llegan a esa hora. Por otro lado el 21% de los consumidores hacen su visita en las horas de la tarde, y solo un 13% se acerca por la mañana.

Adicionalmente y mediante cruce de variables, se enfatiza la importancia de la rapidez del servicio en una hora tan importante como es el almuerzo. En la encuesta el tiempo de espera fue puntuado como regular por la mayor parte de los clientes (62%) por lo que el reto aquí es agilizar el servicio en particular a esta hora pico del día.

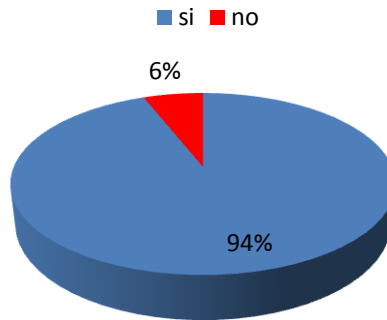
11. ¿Con cuánto tiempo cuenta?



El 53% de los clientes expresaron que cuentan solamente con media hora para comer, este elemento cruzado con el tiempo de espera puede ser determinante para la fidelidad de los clientes. Un 34% de los clientes cuenta con una hora para almorzar, por lo que si el tiempo de preparación de los platos toma más de 15 minutos, es muy probable que los clientes en ambas categorías anteriormente mencionadas busquen otras opciones más rápidas.

El 9% que cuenta con más de una hora, y el 4% con tiempo ilimitado, conforman la porción del mercado que más disfruta de su visita al lugar y de todos los beneficios adicionales que puede ofrecer, ya que cuentan con mayor tiempo para permanecer en el local.

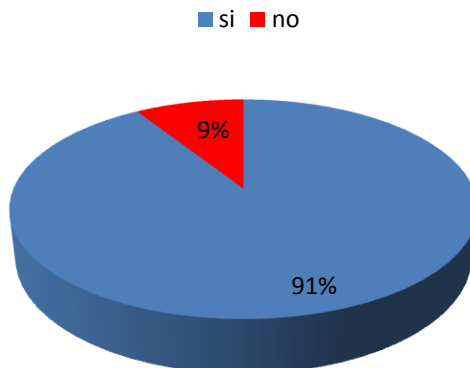
12. ¿Cuándo entra al local se siente bienvenido?



Sentirse bienvenido mediante el trato del personal y el ambiente del lugar, es una percepción muy importante dentro de la atención y servicio al cliente, sobre todo si se trata de un cliente nuevo, ya que la primera impresión es de vital importancia.

Según los resultados del trabajo de investigación un 94% de los clientes se siente bienvenido cuando entra al restaurante, lo cual es otra fortaleza para Mundo Verde. Aunque este aspecto puede ayudar a contrarrestar algunos otros factores que no son del agrado de los consumidores, siempre debe trabajarse en las oportunidades de mejora detectadas.

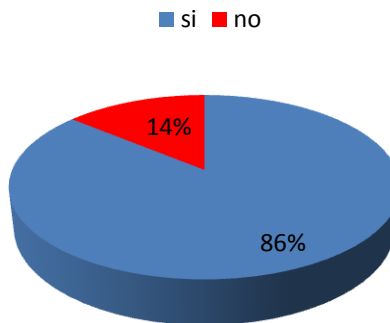
13. ¿Le pareció atractiva la presentación del plato ordenado?



La presentación de los productos representa un punto importante a la hora de evaluarlos, pues si lo que se recibe no parece atractivo, un cliente puede tomar la

decisión de no seguir consumiendo en ese lugar. Para el caso de Mundo Verde, el estudio confirma que el 91% de los clientes están satisfechos con la presentación recibida.

14. ¿Recibió atención rápida y adecuada en caso de necesitar ayuda?

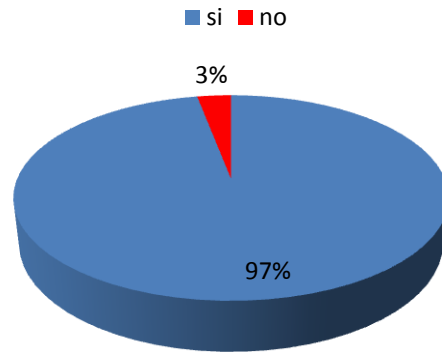


En el caso de la asistencia al cliente, ésta debe ser pronta y adecuada para que el cliente se sienta agrado; de no ser así, su percepción del servicio puede volverse negativa, al igual que si se toma demasiado tiempo para ofrecerle lo solicitado.

En este aspecto los encuestados manifestaron en una proporción de 86% que hubo alguien dispuesto a ofrecerles ayuda cuando lo requirieron. Se observa entonces que en su mayoría los clientes están satisfechos con este aspecto, pero es importante no descuidar el restante 14% que no opinó favorablemente.

Si en más de una ocasión un cliente no recibe la ayuda que espera, puede significar su pérdida, siendo éste un aspecto que el restaurante puede aún mejorar con el fin de lograr la mayor satisfacción posible en sus clientes.

15. ¿El menú es lo suficientemente claro para su elección?

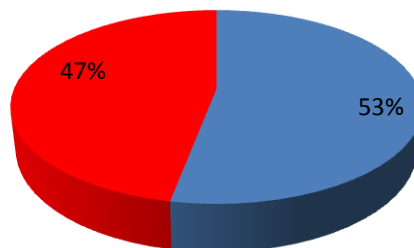


Como parte de la comunicación informativa y visual con el cliente, es necesario contar dentro del restaurante con una cartelera donde se muestren los diversos productos que ofrece y sus precios, esto con el fin de ayudar al consumidor a facilitar su elección, y brindar mayor claridad al cliente con respecto a lo que va a consumir.

Los resultados de la investigación reflejan que para un 97% de los encuestados el menú es lo suficientemente claro para el fin mencionado, y presenta una variedad bastante grande en su selección de jugos. Sólo un 3% afirmó que el menú no es muy claro, y hubo algunos que manifestaron que por ser tan extenso se les dificulta decidirse por algo rápidamente.

16. ¿Cumplió sus expectativas el producto seleccionado?

■ Mucho ■ Mas o menos ■ poco

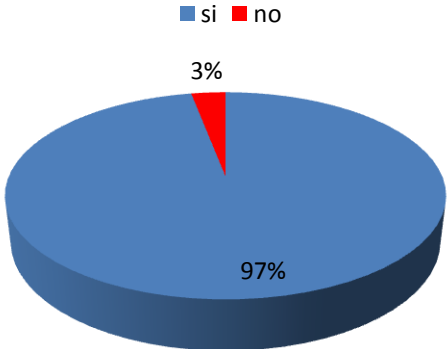


Para una empresa, uno de los aspectos más importantes a tomar en cuenta son las expectativas de los clientes quienes se hacen una idea a priori de lo que

pueden recibir en materia de producto y servicio. Si estas expectativas no son cubiertas satisfactoriamente puede generar molestia en los consumidores quienes buscarán otra opción donde sean satisfechas en mayor proporción.

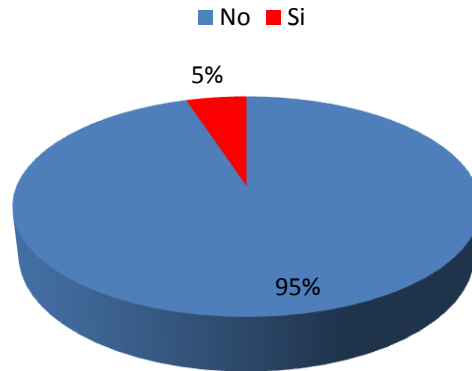
La investigación de campo demostró que una porción del 53% afirma que el producto seleccionado cumplió por mucho sus expectativas. Un 47% afirma que sus expectativas fueron cubiertas sólo parcialmente, lo que abre una ventana de oportunidad para mejora. No hubo quejas relativas a la calidad ni la higiene pero si en cuanto a tamaño de la porción y la relación con el precio.

17. ¿Le interesan las promociones del restaurante?



Las promociones forman parte fundamental para el desarrollo de un negocio de este tipo, y éstas pueden utilizarse para ofrecer al cliente, entre otros, un producto nuevo, o movilizar los que se consumen menos. Los encuestados manifestaron en una proporción de 97% estar interesados en las promociones que el restaurante pueda ofrecer, esto con el fin de facilitar su elección, u obtener productos en combo a precios reducidos.

18. ¿Alguna vez ha presentado sugerencias al personal del restaurante?



Para cumplir con las expectativas del cliente, es importante tener en cuenta cualquier comentario que realicen con respecto a posibles mejoras. Dichas sugerencias deben considerarse e implementarse en la medida de lo posible. En el caso de Mundo Verde solamente un 5% de los clientes han presentado alguna vez sugerencias al restaurante, cabe resaltar que el local no cuenta con buzón de sugerencias, y que éstas se hacen a los empleados o la propietaria directamente.

El 95%, nunca ha presentado ninguna sugerencia hacia los productos y servicio recibidos, esto podría indicar que se encuentran satisfechos, o bien que no se les ha presentado la oportunidad de mencionar la sugerencia que se tenga.

19. ¿Cuál fue su sugerencia?

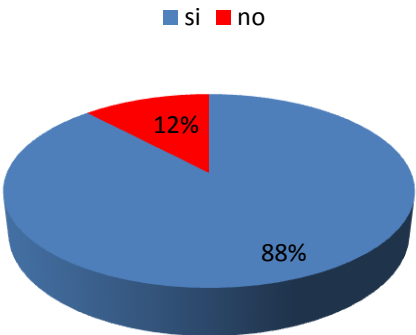
Dentro del grupo que ha hecho sugerencias al restaurante (5%) la mayoría de éstas, están dirigidas a la expansión del lugar principalmente, ya que consideran que el espacio no es el adecuado. Como una opción incluida en la anterior está la sugerencia de ubicar más sillas y mesas, sobre todo en las horas de mayor afluencia. En una menor proporción las sugerencias han sido tales como construir un baño para los clientes o al menos poner a disposición, gel de alcohol para

desinfectarse las manos antes de comer. Algunos pocos opinaron sobre la cantidad de azúcar o ingredientes en las bebidas naturales.

20. ¿Se tomó en cuenta su sugerencia?

Por el tipo de local en el que está ubicado el restaurante es bastante complejo tomar en cuenta las sugerencias sobre la expansión del negocio, pues para ello tendría que mudarse a otro local. En el caso de las sugerencias en los gustos de los productos, son los clientes mismos quienes les manifiestan a los empleados que ingrediente aumentar o disminuir en su pedido, para que el producto sea el esperado.

21. ¿Varía en su selección de menú cuando visita el restaurante?

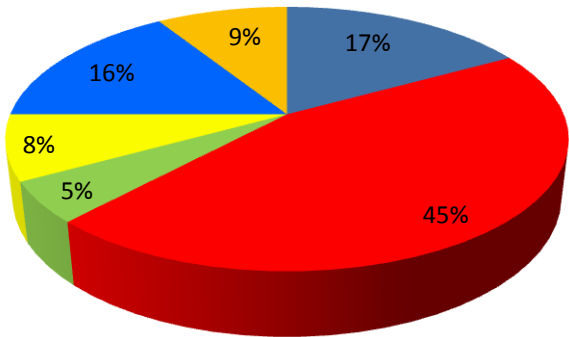


Mundo Verde cuenta con una gran selección de jugos, sándwiches y ensaladas dentro de su portafolio de productos. En este sentido los clientes tienen mucho de donde elegir, por lo que el 88% manifiesta que usualmente varía en su selección de menú cuando visita el restaurante. Si los clientes no siempre quieren consumir lo mismo es importante contar un menú como éste que brinde la flexibilidad de experimentar con cosas nuevas. Otra opción diferente sería reducir la extensión del menú y renovar frecuentemente sus productos, descontinuado los de menor movimiento. Contrario a esto, un 12% siempre tienden a consumir los mismos productos, o no varían grandemente su elección. Estos clientes son más fáciles de

complacer ya que se sabe que es lo que prefieren y como atenderlos para que se sientan satisfechos, por lo que es importante aprovechar esta oportunidad para agradecerlos.

22. ¿Qué es lo que más consume?

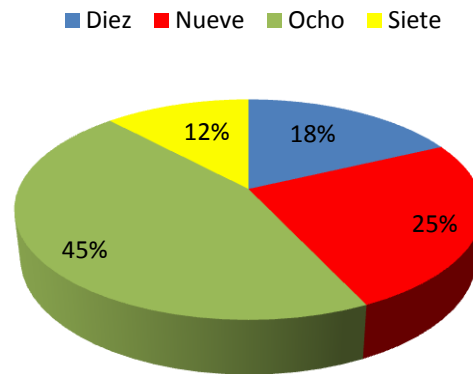
■ Bagel ■ Jugos ■ Ensaladas ■ Pizzas ■ Almuerzo del día ■ Otros



Para una negocio como Mundo Verde, debe ser muy importante conocer cuales son los productos de mayor demanda. Debido a la amplitud del menú, muchos de ellos presentan bajo movimiento, por lo que podría considerarse eliminarlos del menú y dar entrada a otros. Para tal caso, la línea de productos con más movimiento son los jugos con un 45% de preferencia según la encuesta.

Seguidamente un 17% consume regularmente bagels, y con 16% los almuerzos del día. Dentro de las promociones que la empresa emplea a la hora del almuerzo, las pizzas y las ensaladas con un 8% y 5% respectivamente, son los platos del menú que menos movimiento tienen, por lo que podrían crearse promociones para lograr que tengan mayor aceptación entre los clientes.

23. En una escala del 1 – 10 ¿Con cuánto recomendaría a Mundo Verde



Casi la mitad de los clientes de Mundo Verde respondieron esta pregunta en escala de 8; mientras que un 18% respondió en la escala de 10 y 25% con 9.

24. ¿Alguna otra sugerencia que desee hacer al restaurante?

Las sugerencias que los encuestados hicieron a Mundo Verde, en su mayoría están enfocadas a la expansión y ampliación del local, seguido de colocar más mesas y sillas, lo cual siempre está relacionado a la captación de un mayor número de clientes.

La innovación del menú también destaca entre las sugerencias, los clientes manifestaron que debería ampliarse el menú e incluir una mayor selección de almuerzos.

El resto de las sugerencias están enfocadas a disponer de un baño o lavamanos en el establecimiento, o en su defecto, gel para desinfectar las manos.

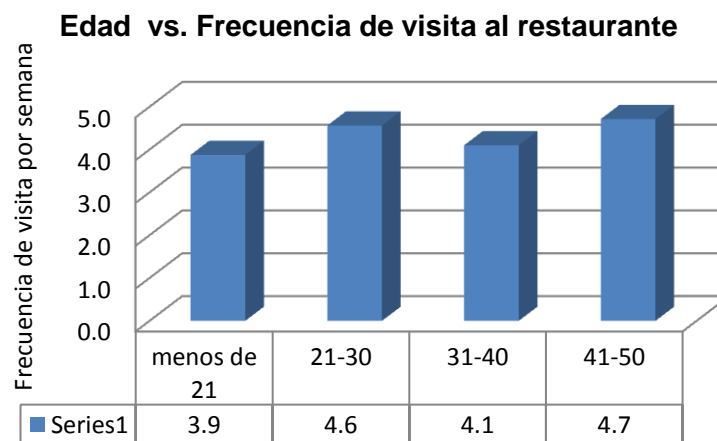
Cruce de variables

1. Sexo – Frecuencia de visita al restaurante

Existe una marcada diferencia entre las personas que comen con mayor frecuencia en Mundo Verde (arriba de 5 veces por semana). Notándose que es el doble de mujeres que de hombres los que comen ahí, o sea 67% vs. 33%

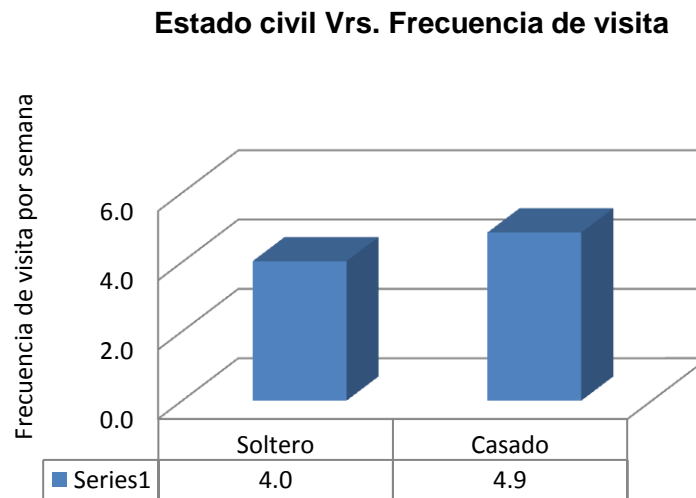
2. Edad – Frecuencia de visita al restaurante.

En cuanto al rango de edades y la frecuencia de visitas, se nota que las personas entre 41 y 50 años, son los que demuestran una mayor frecuencia, mientras que los menores de 21 años es el rango que visita el restaurante con menor frecuencia.



3. Estado civil Vs. Frecuencia de visita

Los casados visitan un poco más frecuentemente el restaurante durante la semana, que los solteros. Un 55% vs. 45% de las personas según datos de cruces de variables del estudio de campo.



4. Grado profesional – frecuencia de visita.

No existe mayor correlación entre el grado académico o preparación técnica y la frecuencia de visita. Tanto estudiantes como empleados o profesionales lo visitan con relativa igual frecuencia.

5. Varios – Deportes o pasatiempos

En cuanto a estilo de vida, 1/3 de las clientas practica algún deporte o tiene un pasatiempo, mientras que 2/3 de los clientes hace lo mismo.

6. Sexo, edad y hora de visita al restaurante.

El doble de mujeres que de hombres son usuarios del restaurante a mediodía. La edad de la mayoría de estas mujeres usuarias del servicio a mediodía, oscila entre 21 – 30 años.

7. Sexo y expectativas del producto.

El 75% de la clientela que calificó como “más o menos” al producto fueron mujeres y el 25% restante, hombres. Pareciera que la mujer es más exigente en este caso, y/o cuenta con expectativas más altas.

8. Sexo y sugerencias hechas al restaurante.

En una proporción de 2 a 1, las mujeres ordenan mas jugos que los hombres, sin embargo las ensaladas son ordenadas por igual, por hombres y mujeres.

También el doble de mujeres que de hombres afirmó con el máximo puntaje, 10 puntos que recomendaría a sus amigos el restaurante.

La mayoría de mujeres que dieron sugerencias se inclinaron por la ampliación del local o mayor número de mesas como primera opción, seguido de más platos en el menú y en tercer lugar, la construcción de un baño o al menos ofrecer a los clientes gel de alcohol para limpieza de manos.

b) Investigación dirigida a gerencia

La presente entrevista se realizo a la propietaria del restaurante Mundo Verde y pudimos constatar que conoce sus propósitos para con los clientes, se observa gran responsabilidad y entrega ´para tratar de resolver todos los problemas que se le presentan al restaurante. La información proporcionada por ella es la siguiente:

1. ¿Qué medios de comunicación emplea Mundo Verde para informar a sus clientes?

Al preguntar si emplean algunos medios de comunicación para informar a los clientes de Mundo Verde, respondieron que emplean muchos entre los cuales están Facebook , flayers, anuncios directos se puede decir que saben de las diferentes estrategia de mercadeo, las ven como de gran importancia ya que les permite dar a conocer todos sus productos, cabe recordar que una empresa que no emplea la publicidad para dar a conocer sus productos corre el riesgo de desaparecer del mercado ya que otras que si lo hacen pueden atraer con la publicidad los clientes potenciales del restaurante.

2. ¿Qué mecanismos emplea para comunicarse con su personal?

La propietaria de la empresa manifestó que la comunicación con su personal es excelente, ya que trata de la mejor manera de conocer las inquietudes de los mismos, todo esto se hace con reuniones frecuentes con el personal. La participación del personal es básica porque son ellos que conocen de mejor manera a los clientes y son por así decirlo los voceros oficiales de los mismos, en dichas reuniones se trata de hacer énfasis en lo importante que es brindar la dos. Mejor atención posible a los clientes, además de algunas propuestas por parte de los empleados para realizar algunas mejoras al restaurante.

3. ¿Brinda capacitaciones al personal de las áreas de servicio y atención al cliente?, ¿Cada cuánto tiempo?, ¿Quién la brinda?, ¿Hay mejoras en el desempeño de los empleados?

La dueña de la empresa manifestó dar capacitaciones constantes al personal las cuales se realizan cada tres meses y es impartida por la misma dueña del restaurante , además manifiesta que las mismas han sido muy bien asimiladas por los empleados y que han habido mejoras para el restaurante.

4. Mencione las características que identifican a Mundo Verde

Al indagar sobre las características que identifican a Mundo Verde la dueña manifestó conocerlas muy bien e hizo énfasis que allí se ofrece comida saludable, amabilidad, y sobre todo el compromiso con el cliente en lo primordial.

5. ¿En qué áreas del servicio y la atención al cliente necesita mejorar Mundo Verde?

La dueña de Mundo Verde reconoce que están fallando en algunos puntos como la rapidez, ellos argumentan que la deficiencia de rapidez se debe a que los alimentos se preparan en el instante que el cliente los solicita, es para mejorar la calidad de los alimentos que no pueden tener preparado los platillos de antemano.

6. Mencione las características de los clientes de Mundo Verde

Los clientes de Mundo Verde son un target específico, son personas cuyas edades rondan entre 30 y 50 años, en su mayoría empleados que laboran en los alrededores de la el Centro Comercial San Benito y que tienen un nivel económico medio, los cuales prefieren las comidas saludables y amigables con el ambiente, la propietaria del restaurante manifiesta que el conocer muy bien cada uno de los cliente que visitan a Mundo Verde es de gran importancia porque permiten hacer mejoras enfocadas a la satisfacción plena del cliente, conocer el modo de ser de cada cliente es de vital importancia para el restaurante, pues solo sabiendo las características del cliente se sabrá cómo tratarlo, manifiesta que cada uno de los empleados debe adecuarse al cliente y no el cliente al empleado. Aunque cada cliente es distinto se consideran que tienen algo en común que todos prefieren los alimentos saludables.

7. ¿Cómo esta posicionado Mundo Verde en relación a su mercado y a su competencia?

La propietaria expresa que no posee mucha competencia en los alrededores del restaurante, ya que son muy pocas las empresas que ofrecen productos similares

a los ofrecidos por Mundo Verde, o en su mayoría los precios ofrecidos son más altos que los que el Restaurante ofrece.

8. ¿Cómo influye la calidad en el servicio y atención al cliente en la venta de sus productos?

Grandemente es una variable principal. Influye ya que a través de una atención y servicio de calidad se va día con día fidelizando a los clientes, con la empresa y con los productos que consumen, y así podemos tener a nuestros clientes no solo para que consuman una sola vez, si no que seamos la primera opción a la hora de degustar un platillo y además compartir junto a sus amistades de un lugar agradable.

Se debe recordar que la atención y el servicio de calidad requieren de habilidades técnicas y personales y una buena relación de comunicación con el cliente durante el inicio del contacto, el desarrollo de la relación y el cierre.

La buena atención implica respeto y consideración para con las características, expectativas y el tiempo del cliente, así como la creación de una atmosfera de cercanía con el contacto personal desde el momento mismo que se inicia la relación.

Sin una buena atención, los clientes se quejan y disminuyen, por consiguiente las ventas. Para Mundo Verde la calidad es una de sus fortalezas por lo que siempre es una prioridad dentro del servicio y la atención.

9. ¿Qué aspectos considera que son los más importantes en la atención y servicio al cliente?

Atención personalizada y el seguimiento a cada situación que se de en particular si es positiva mejorarla aun mas y si es negativa superarla.

10. ¿Cómo mide el nivel de satisfacción de sus clientes, con respecto a esos aspectos?

No cuento con ningún sistema de medición en el servicio.

11. ¿Recibe con frecuencias retroalimentación de parte de sus clientes? ¿Cuál es la observación más frecuente?

Si, mantenemos constantemente retroalimentación, porque interactuamos con cada uno, es una característica de Mundo Verde.

Las observaciones mas frecuentes son, que les gustan los alimentos, que bueno comer sano, que bueno que haya un lugar así especializado.

12. Comente sobre el servicio a domicilio, el área que cubre y el tiempo promedio de entrega. ¿Sabe si sus clientes están satisfechos con este servicio? ¿Cómo lo sabe?

El servicio a domicilio por el momento ésta delimitado, solo se cubren áreas aledañas a Mundo Verde, el tiempo promedio de entrega es de 30 minutos, hasta el momento no he tenido ninguna queja de parte del cliente.

13. ¿Considera que su servicio es lo suficientemente rápido para llenar las expectativas de los clientes que tienen tiempo limitado para almorzar?

No, porque las instalaciones están limitando el servicio y se espera ampliar y mejorarlas.

14. ¿Ha pensado en abrir alguna sucursal en el corto plazo? ¿Por qué y dónde? ¿Qué mercado cree que tendrá en esa sucursal? (edades, ocupaciones, etc.) ¿Cuál es la diferencia principal con el mercado que atiende en esta sala de ventas?

Sí, en el sector de la colonia Escalón, el target es adultos jóvenes y empleados ejecutivos

Se abarcaría el mismo tipo de mercado.

15. ¿Ha evaluado la posibilidad de aceptar pagos con tarjeta de crédito? ¿A partir de cuándo? ¿Por qué?

Sí, cuando se amplíe la estación Mundo Verde

c) Investigación dirigida al personal de Mundo Verde

1. ¿Cuáles de las siguientes características identifican a los productos de Mundo Verde?

Los empleados identifican la importancia de brindar un servicio de calidad a los clientes, razón por la cual todos ven la importancia de conocer todas las características de los productos que en el restaurante se ofrecen. En dicha investigación los encuestados hicieron énfasis en la excelente calidad de los productos, sobre todo por su frescura. Otros manifestaron que los mismos son muy higiénicos y con una atractiva presentación, mencionándose estas últimas como características extrínsecas de los mismos productos.

2. ¿Cómo considera la comunicación entre el personal y los clientes?

Con base en los datos procesados se puede afirmar que la comunicación entre el personal y los clientes está en el rango de lo aceptable. Así, todos los empleados

manifestaron tener una comunicación muy buena sino excelente con los clientes. Se debe recordar que para alcanzar la excelencia en el servicio y la atención al cliente todos los empleados deben ser capaces escalar al máximo nivel de comunicación, debido a que es de gran importancia para la empresa, pues mediante esta se permite conocer las inquietudes del cliente y así, satisfacer al máximo todas las necesidades del mismo.

3. ¿Cuál de las siguientes características considera que debe poseer usted como empleado, para brindar excelencia en el servicio y la atención al cliente?

Las características que los empleados deben poseer a la hora de atender a los clientes son todas de suma importancia, pero el punto de partida es la actitud con que estos traten a los clientes. Esa actitud refleja la fidelidad de los empleados para con el restaurante.

En el caso particular de la encuesta, se pone de manifiesto que los empleados consideran tener algunas deficiencias en cuanto a las características que ellos poseen a la hora de tratar con los clientes. Entre los datos recopilados tenemos que aunque los empleados reconocen la prioridad de ser atentos con los clientes, consideran que pueden tener deficiencias intrínsecas como el nivel de educación, su paciencia y habilidad de comunicación.

Se debe concientizar entonces a los empleados y a la propietaria acerca de la importancia de trabajar en mejorar estas características fundamentales de manera que se facilite la tarea del trato amable con los clientes.

4. ¿Cuáles son los beneficios que usted puede brindarle al cliente durante su visita?

Los empleados manifestaron que a medida que mejoren el trato con los clientes se creará una ventaja diferencial para el restaurante: otro aspecto al que le dan

mucha importancia es a lograr un ambiente agradable para que los clientes degusten de sus alimentos de forma más relajada, a la vez que otros empleados manifestaron que les satisface ofrecer a sus clientes productos higiénicos.

5. ¿Cómo considera el trato que se le brinda en la empresa?

Tres de los cuatro empleados perciben que el trato que le da la empresa es muy bueno, y uno manifestó recibir un trato excelente por parte de la empresa. Se debe recordar que en una empresa existen tres pilares fundamentales los cuales son: el cliente, el producto y los empleados; si falta alguno de estos elementos la empresa va al fracaso, siendo así que si al empleado se le da buen trato éste responderá atendiendo bien al cliente y por consiguiente llevando a la empresa a alcanzar el éxito.

6. ¿Qué beneficios le ofrece la empresa para motivarlo a brindar excelencia en el servicio y atención al cliente?

Según se puede observar la empresa de algunas formas trata de motivar a los empleados para que se preocupen en ofrecer un buen servicio y atención al cliente. En este sentido los empleados expresaron al responder las preguntas, que consideran recibir ciertos beneficios como incentivos económicos, capacitaciones y reconocimientos por parte del restaurante. Reconocen que estos beneficios de una u otra manera influyen en la atención que posteriormente brindará el empleado a los clientes.

7. ¿En qué áreas considera que necesita mejorar para brindar un buen servicio al cliente?

Los empleados consideran que existen algunas áreas que al mejorarse podrían influir en brindar un mejor servicio al cliente. Según su opinión estas son: conocimiento de platillos y bebidas; comunicación con el cliente; como atender a

los clientes y principios de etiqueta. Los empleados no se muestran renuentes a hacer algunos cambios si es a favor de los clientes, pues consideran que al tener más clientes de alguna manera les beneficiará a ellos.

8. ¿Cómo influye la calidad en el servicio y atención al cliente en la venta de sus productos?

Los empleados consideran que el servicio y la atención al cliente influyen de manera positiva en la demanda del restaurante. Ambos factores combinados son herramientas importantes en un mercado tan competitivo, para hacer la diferencia. Los clientes se sienten satisfecho cuando los empleados reconocen a los clientes frecuentes por su nombre, además cuando la empresa crea promociones con el fin que ellos economicen.

9. ¿Qué aspectos considera usted más importantes en la atención y servicio al cliente, y cuales pone usted en práctica?

Los empleados consideran que la empatía, la amabilidad y la presentación son aspectos muy importantes para mantener a los clientes a largo plazo. Dijeron: hay que saber qué hacer para que nuestros clientes sigan comprando nuestros productos y servicios. También es cierto que un cliente satisfecho puede aumentar nuestras ventas recomendando nuestros productos y servicios.

10. ¿Ha escuchado con frecuencia sugerencias o quejas de algunos clientes? ¿Mencione las que recuerde?

Mantener retroalimentación de parte de los clientes es muy importante para las empresas, les permitirá conocer de manera gratuita las sugerencias o quejas que servirán para una mejora continua en la atención y el servicio ofrecido. Los encuestados opinan que con frecuencia los clientes manifiestan que sería bueno ampliar el espacio de mesas, ya que en algunas ocasiones han tenido que esperar para que haya mesas libres.

11. ¿Cuenta con las herramientas/equipo para desarrollar su trabajo adecuadamente y con la rapidez necesaria?

Toda organización que desee tener éxito en la colocación de sus productos o servicios debe de brindar a sus empleados las herramientas o equipo necesario para la buena realización de sus funciones. De los 4 empleados encuestados todos opinan que sí cuentan con las herramientas necesarias para desarrollar rápidamente y de manera adecuada su trabajo, concluyendo que a pesar de ser un restaurante pequeño, se requieren habilidades diversas que ellos poseen. Afirman además que tratan de ofrecer el servicio lo más rápido posible para que el cliente siempre regrese.

12. ¿Qué importancia tiene para usted mantener buenas relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo?

Según los datos recopilados de las encuestas, 3 de los empleados opinan que mantener una buena relación personal con sus compañeros es muy importante, y 1 opina que es importante, manifestando todos que es el lugar donde se convive la mayor parte del día, por lo que el clima laboral debe ser muy bueno, para que esto no tenga ninguna repercusión con el cliente a la hora de brindar la atención.

13. ¿Qué importancia tiene para usted el trabajo en equipo para lograr mayores niveles de calidad en el servicio al cliente?

Hoy en día trabajo en equipo es una de las estrategias más importante que practican muchas empresas para al logro eficaz de los objetivos y la buena relación entre empleados, además que facilita el poder mantener estándares de calidad en el servicio ofrecido a los clientes. De los empleados encuestados, para 3 es muy importante el trabajo en equipo y para 1 es importante.

14. ¿Qué importancia tienen para usted las buenas relaciones entre compañeros de trabajo?

Los empleados del Restaurante Mundo Verde, consideran muy importante las buenas relaciones entre los compañeros de trabajo, ya que según ellos si existe una armonía entre compañeros, se ve reflejada en la forma como se atiende a los clientes.

15. ¿Qué grado de importancia tiene para usted el hecho de que lo motiven sus jefes, para prestar un servicio de calidad?

Tres de los cuatro empleados del restaurante, consideraron muy importante la motivación que se les brinda en la empresa, mientras que solamente uno considera la motivación importante, manifestaron que esto les permite desempeñar con más entusiasmo su labor.

16. ¿Qué grado de importancia tiene para usted una buena comunicación con sus compañeros y jefes, para prestar un servicio de calidad?

La comunicación la calificaron entre muy importante e importante al considerar que es la mejor herramienta por medio de la cual la propietaria se pueda dar cuenta de las quejas e inquietudes de los clientes y de los mismos empleados. También consideran que las comunicación en muchas ocasiones puede solucionar malos entendidos.

17. ¿Con qué frecuencia mantiene reuniones con sus Jefe para evaluar la calidad de su servicio al cliente?

Los empleados manifestaron que aunque las reuniones no son todos los días, si se realizan cada cierto período y que les son de gran ayuda porque van enfocadas

en mejorar cada vez más, hecho que les permite tomar decisiones acertadas en cualquier inconveniente que se presente dentro del restaurante.

18. ¿Con qué frecuencia mi jefe me expresa optimismo acerca del futuro, y me transmite expresiones de confianza personal y entusiasmo?

Los empleados manifestaron que se debe poner un poco mas de entusiasmo a las actividades que en el restaurante se realizan ya que consideran que se carece de ese sentimiento por parte de la propietaria del restaurante y manifiestan que es muy importante ya que es una forma de motivar al personal. Los resultados se ven reflejados de la siguiente manera un el 25% de los encuestados dicen que dicha actitud es muy frecuente, otro 25% dice que es frecuente, mientras que otro 25% manifiesta que es indiferente y el 25% restante dice que es poco frecuente.

19. ¿Con qué frecuencia mi Jefe me despierta pasión y entusiasmo por el trabajo bien realizado, y eleva mi moral laboral?

Se vuelve a hacer notoria la deficiente motivación verbal que los empleados poseen en el restaurante ya que se puede observar que de los 4 empleados, 2 manifiestan que es poco frecuente que reciban este tipo de atención y motivación laboral, y que hasta cierto grado en un factor de desmotivación para ellos.

20. ¿Con qué frecuencia mi jefe me estimula a pensar acerca de los problemas del servicio con ideas innovadoras?

Acorde a los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los empleados la propietaria del Restaurante motiva muy poco a su personal para que aporten nuevos conocimientos para el negocio. Se debe recordar que al fin de al cabo son ellos quienes interactúan con los clientes y podrían sugerir muy buenas aportaciones para mejorar la atención al cliente.

Los resultados son los siguientes: uno expresó que ese tipo de estímulo es muy frecuente. Dos expresaron que es frecuente, mientras otro dice que es poco frecuente.

21. ¿Qué grado de calidad, considera que tienen los platos, vasos, cubiertos, mantelería y demás utensilios que nos provee el restaurante, para brindar a los clientes un excelente servicio?

Considera que la calidad en relación a los utensilios esta en el rango de regular a muy buena con un 50% de aceptación respectivamente, pero se considera una deficiencia ya que algunos clientes son muy exigentes en cuanto a los utensilios con que se sirve la comida y prefieren desechables.

22. ¿Qué nivel de calidad, considera que tienen las mesas, sillas, y demás mobiliario para brindar a los clientes un excelente servicio?

Los empleados califican la calidad entre regular y muy buena, porque, consideran que se podría tener un espacio más amplio para atender de mejor manera a los clientes, ya que manifiestan, que en ciertas ocasiones a los clientes les toca esperar mesa en horas pico y eso hace que se la atención y servicio que se brinda sea deficiente.

23. ¿Qué nivel de calidad, considera que tienen la computadora, y el sistema para facturar, de manera rápida, con exactitud y con la mayor eficiencia posible a los clientes?

Se considera entre muy buena y regular porque manifiestan no contar con computadora que le permita llevar de una forma más ordenada el control de todas las ventas, aunque cuentan con un contómetro, consideran que la empresa actualice este aspecto tecnológico

24. ¿Qué grado de calidad, considera que tienen: el aire acondicionado, los mostradores, y demás instalaciones para servir a los clientes con la mayor calidad posible?

Los empleados califican el ambiente del restaurante entre excelente y muy bueno, ya que manifiestan que es un lugar acogedor y relajante porque no existen ruidos externos, y tratan de la mayor manera posible tener todas las instalaciones ordenadas y limpias.

Consideraciones teóricas

La excelencia en el servicio y la atención al cliente es una filosofía que se implementa en una cultura de servicio, en la cual la empresa busca brindar lo mejor de si misma, procurando en todo momento no tener fallas al momento de realizarla. Su aplicación es bastante compleja en vista que está relacionada no solo a la capacidad que puede tener el personal, sino también, a las actitudes de los mismos.

Hacerle entender a los empleados que deben realizar su trabajo con calidad y calidez, requiere de una alta dosis de liderazgo de parte de la gerente propietaria del restaurante Mundo Verde, además de una clara visión y enfoque hacia el cliente, sabiendo que es este, la razón de ser de la empresa, motor de las operaciones comerciales y proveedor financiero. Se requiere no solo decir que se proporciona calidad en el servicio, se trata de demostrarlo a cada momento de la relación comercial.

En el caso del restaurante, se muestra a partir de los resultados, que aunque se hace un buen esfuerzo, no se logra alcanzar la excelencia, en vista que hay ciertas falencias, aunque no pronunciadas, pueden provocar en los clientes alguna

insatisfacción, provocando a mediano y largo plazo una deserción, y por consiguiente, pérdidas económicas.

Elementos como la poca variedad del menú y servicio regular, producen cierto malestar entre los clientes, producen desacuerdo, redundando en insatisfacción, algo contraproducente para la empresa, ya que, el cliente insatisfecho lo comunicara a otras personas, generando mala imagen y reputación para el negocio, lo que significa oportunidades fallidas de negocio.

Es por ello, que a partir de la realidad concreta del restaurante Mundo Verde, el equipo investigador se plantea las siguientes sugerencias para mejorar el servicio e incrementar las ventas, además, fidelizar a los clientes.

Marketing Mix de Mundo Verde.

Producto	Precio
Nombre de la empresa: Restaurante Mundo Verde	Precio de venta: - Jugos y licuados \$2.00 – \$2.50
Slogan: Come natural, vive natural, se natural...	- Pizzas \$3.25
Variedad: - 90 variedades de jugos y licuados - 6 variedades de pizza - 8 variedades de ensalada - 7 variedades de bagel - 4 variedades de antojos	- Ensaladas \$4.00 – \$5.00 - Bagel \$ 3.50 – 3.75 - Variedades de antojos \$1.25

<p>Presentación del producto:</p> <p>Los jugos y demás bebidas se sirven en copas tongolele, con pajilla, si el jugo es para llevar se le ofrece en vaso térmico con su respectiva pajilla.</p> <p>En relación a las comidas su presentación es en platos abiertos elípticos.</p> <p>Mientras que si la comida es para llevar su presentación es en bandejas y cubiertos desechables.</p> <p>Tamaños:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bebidas: 6, 10,12 y 16 onzas. - Pan bagel: 7 cms. de diámetro - Pan baguet: 40 cm de largo. - Roscas dulces decoradas: 15 cms de diámetro. - Pizzas. Personales <p>Características:</p> <p>Pan 100% natural elaborado en casa; se elabora con harinas fuertes e integrales sin levadura, perseverantes ni colorantes artificiales.</p> <p>Ingredientes frescos y naturales.</p>	

Plaza	Promoción
<p data-bbox="224 302 375 333">Ubicación:</p> <p data-bbox="224 359 794 611">El restaurante Mundo Verde se encuentra ubicado en Centro Comercial San Benito, Calle La Reforma, Col. San Benito, dentro de la Despensa de Don Juan, 1101 San Salvador, El Salvador.</p> <p data-bbox="224 684 505 716">Servicio a domicilio:</p> <p data-bbox="224 741 794 884">El Restaurante tiene servicio a domicilio, en los alrededores del centro comercial.</p>	<p data-bbox="816 302 1040 333">Área de ventas:</p> <p data-bbox="816 359 1393 772">Las promociones en el Restaurante se dan a conocer de inmediato a los clientes, ya que se procura colocar anuncios impresos en las paredes, que promueven los productos, además en el mostrador el cliente puede encontrar boucher donde le proporcionan la información que necesiten.</p> <p data-bbox="816 846 976 877">Publicidad:</p> <p data-bbox="816 903 1393 1213">El Restaurante Mundo Verde, posee una página en redes sociales tales como facebook, la cual, les permite a las personas conocer de sus variedades de productos, números de teléfono y dirección.</p> <p data-bbox="816 1287 1393 1598">Se distribuyen hojas volantes para dar a conocer el Restaurante Mundo Verde, o las distintas promociones que ahí se tienen. Este tipo de publicidad se distribuye dentro del restaurante y en distintos puntos de la ciudad.</p> <p data-bbox="816 1671 1393 1759">Se hacen anuncios en radio acerca del Restaurante.</p>

FODA Mundo Verde

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Trabajo en equipo dentro del Restaurante Mundo Verde✓ Calidad del producto.✓ Ubicación estratégica macro✓ Servicio a domicilio en zonas aledañas✓ Decoración acorde al giro del negocio.✓ Higiene.✓ Alto grado de fidelización de los clientes✓ Presentación atractiva de los platos✓ Ambiente agradable✓ Atención de parte del personal✓ Variedad del menú	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Mercado en crecimiento✓ Posibilidad de expansión✓ Poca competencia en el mercado✓ Ubicada en zona de desarrollo✓ Aumento de la cultura de comida saludable
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Limitada innovación del menú nuevos productos✓ Débil publicidad exterior✓ No posee pagina web✓ No cuenta con servicio sanitario propio	<p style="text-align: center;">AMENZAS</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Productos sustitutos, alimentos light y caseros a precios bajos.<ul style="list-style-type: none">✓ Aumento de precios en los productos utilizados como materia prima.✓ Ingresos de nuevos competidores con mayor poder económico.

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Poca variedad del menú ✓ Instalaciones dentro del supermercado ✓ Largo tiempo de espera en horas pico ✓ Comodidad delimitada 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Política fiscal(incremento en impuesto)
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------

Evaluación de las estrategias de marketing actuales de Mundo Verde.

1. Las estrategias actuales Mundo Verde están formuladas para dar cumplimiento a sus objetivos que son:

Ser una empresa rentable, y aprovechar los recursos que la naturaleza le ofrece y transformarlos en productos de consumo masivo.

De acuerdo a la información recopilada, Mundo Verde no está aprovechando al máximo las oportunidades del mercado, lo que afecta el cumplimiento de todos los objetivos del negocio. Se considera que no logra minimizar los riesgos o amenazas que se presentan, debido a que está limitando su desarrollo o máximo potencial a causa de la ubicación, esto por estar dentro de un supermercado de poca afluencia de clientes.

2. La estrategia formulada será válida si la información utilizada es correcta, si los supuestos sobre el entorno son realistas y si las previsiones efectuadas son aceptables. Por tal razón el Restaurante Mundo Verde deberá replantearse las estrategias adoptadas a la actualidad, y cambiarlas por otras que sean más innovadoras y fáciles de realizar, de acuerdo, a los recursos que la empresa posee. Por otra parte, se considera que el restaurante no ha investigado a profundidad las verdaderas necesidades de los clientes, ya que se ha dado a la tarea de creer saber los que los clientes necesitan y no realizar una base de datos de los productos que les generan mayor rentabilidad, eliminando así los

obsoletos que al fin del al cabo puede impedir el verdadero desarrollo de un portafolio de productos, completamente exitoso.

3. La información suministrada por el Restaurante, en cuanto a los objetivos y los elementos de las estrategias, son coherentes entre los distintos elementos de la estrategia desarrollada como lo son: los precios competitivos y buena calidad de los productos naturales que ofrece.

4. Mundo Verde, si cuenta con los recursos necesarios para implementar estrategias, que le permiten contar con valores agregados para el consumidor y personal calificado en la atención y el servicio al cliente, la rapidez en la preparación de los alimentos es un punto en contra del restaurante, ya que se podría perder algunos clientes que buscan una opción dinámica para almorzar y regresar a su trabajo. En estos tiempos la alimentación es una necesidad que mientras más rápido se atiende crea satisfacción plena en el cliente y crea muy buena imagen del restaurante, pero si Mundo Verde no encuentra la manera de suplir a la mayor brevedad posible dicha necesidad, puede que no sea tomada en cuenta por algunos de los clientes más impacientes.

5. Según la entrevista realizada a la propietaria manifestó que esta por abrir otra sala de ventas a corto plazo y que su mercado meta va dirigido a adultos jóvenes y empleados ejecutivos, esto con el fin de incrementar su rentabilidad y cumplir con los objetivos y estrategias planteadas.

2.2.4 Guía de atención y servicio al cliente, para mejorar las ventas del restaurante Mundo verde.

A. Área de capacitación

El restaurante Mundo Verde tiene la responsabilidad de hacer que el personal sea capaz de desarrollar las habilidades necesarias en el área de servicio, por medio de la capacitación de sus empleados.

Los métodos de capacitación más indicados para desarrollarse dentro del restaurante son:

- Reuniones grupales para asegurarse de la comprensión y concientización de los aspectos vitales del servicio. Estas pueden desarrollarse una vez por semana.
- Revisiones de procedimientos al preparar los alimentos actuales, mostrando la forma en que otros restaurantes lo hacen y aplican las acciones de servicio al cliente.
- Actividades de resolución de problemas.
- Lluvias de ideas para mejorar el desempeño de las actividades de servicio.

Por la implicación que tiene el servicio en el restaurante, el tono de voz utilizado para atender a los clientes debe modularse, deben lograr que su voz suene amistosa y servicial, por ello los empleados de Mundo Verde deben practicar a la hora de atender al cliente aspectos como:

- Sonreír mientras habla con el cliente
- Practicar en el acento de las palabras
- Respirar profundamente

Los empleados deben esforzarse por emplear un tono de voz adecuado, ni demasiado alto ni demasiado bajo, adaptándonos a las circunstancias.

➤ **Capacitación del personal.**

Un factor muy importante para el restaurante es, que el gerente se preocupe en el trato que se le brinde al cliente, es necesario capacitar al personal, ya que de esta forma aprenderán a tratar bien al cliente, creando habilidades adicionales, para mejorar su desempeño.

Es necesario que capaciten al personal haciendo uso de los medios que a continuación se mencionan:

i. Usar sus propios recursos de capacitación.

El restaurante está en la capacidad, de emplear su creatividad para enseñarle al personal los conocimientos de la manera que les gusta a los clientes ser tratados, mediante ensayos de la actitud que deben mostrar en el momento que una persona llega a la empresa, discusiones grupales para asegurarse de la comprensión de aspectos vitales de servicios, demostración de la forma en que otros restaurantes aplican las actividades de servicio al cliente.

ii. Utilizar videos y otros materiales.

Es importante que Mundo Verde cuente con estos medios, de esta manera el personal aprenderá los conocimientos básicos para tratar bien al cliente, estos pueden ser: videos, folletos y otros documentos que ellos deben de leer, que contengan información de cómo realizar las actividades en forma práctica para que cada empleado se desempeñe correctamente en sus funciones.

iii. Las charlas.

Estas conversaciones puede llevarlas a cabo la propietaria del Restaurante con el personal, explicándoles en palabras sencillas la forma en que deben realizar sus funciones, los errores que no deben cometerse en el momento que el cliente recibe el servicio.

Estas actividades deben desarrollarse de forma periódica, logrando con ellos que Mundo Verde sea capaz de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades

que se han determinado para la atención al cliente. Y cada empleado sabrá cual es su papel dentro de la atención brindada.

➤ **Contar con el personal idóneo para el puesto**

Cada colaborador debe estar en el puesto correcto dentro de Mundo Verde, para ello deberá poseer el perfil adecuado para el cargo que desempeñe en el restaurante, y por ello la gerencia debe realizar una buena selección del personal y determinar cuáles son los más apropiados para realizar el trabajo.

Perfil de profesional de servicio de mesa:

Requisitos:

- Bachiller.
- Sexo Masculino o Femenino.
- Edad entre 18 y 25 años
- Buena presentación personal
- Sin problemas de horario.
- Soltera (o) (no indispensable)
- Acostumbrada(o) a trabajar bajo presión.

Características personales.

- Excelentes relaciones humanas.
- Excelente comunicación verbal y no verbal.
- Alto espíritu de servicio.
- Con iniciativa.

Perfil de profesional de servicio en cocina interna

Requisitos:

- Técnico en preparación de alimentos
- Sexo femenino.
- Edad entre 18 y 27 años.
- Buena presentación personal.

- Sin problemas de horario.
- Soltera (no indispensable).
- Acostumbrada a trabajar bajo presión.

Características personales.

- Excelentes relaciones humanas.
- Facilidad para trabajar en equipo.
- Con iniciativa.

Dentro de la capacitación para el personal de Mundo Verde es importante mostrar a los empleados la forma correcta de atender al cliente, desde su llegada hasta la hora que abandona el local, como se detalla a continuación.

➤ **Recepción del cliente**

Cuando un cliente llega al restaurante, resulta de mucha importancia que el personal a cargo de recibirlo, lo salude con un gesto agradable, y le de la bienvenida, y lo haga pasar al lugar que ésta dispuesto para el consumo de los alimentos.

Una grata bienvenida se vuelve clave en lograr la excelencia en el servicio y la atención al cliente. Este saludo se vuelve el primer gesto con el que se recibe a la gente que visita el restaurante.

Sonrisa + Saludo + bienvenida (mención del nombre de la empresa) + ofrecimiento de ayuda

A la hora de saludar se debe mostrar al cliente:

- Cordialidad
- Mirar a los ojos
- Ofrecer una sonrisa y gestos gentiles

De nada servirá saludar, si al hacerlo el personal emplea un gesto de antipatía, o un tono de voz grosero, si no se ve al cliente a la cara, o se muestra gestos que evidencien que se está agradao por su presencia.

Hay ciertos aspectos a tener en cuenta para lograr agradao al cliente desde el momento en que se le dirige un saludo cuando ingresa al restaurante tales como:

- Corresponder al saludo.
- Dirigir la vista al cliente siempre que se saluda.
- Salir al encuentro del cliente, evitando saludarlo cuando no puede vernos.
- Si un cliente entra al establecimiento y se está atendiendo a otro, se debe saludar al cliente que ha ingresado. Se le indicara con un gesto o saludo cortés que se le atenderá cuando sea posible.
- Si el encargado se encuentra ocupado se le debe dar libertad al cliente de acomodarse en las mesas que haya disponibles en ese momento, hasta que sea atendido.
- Si a la hora de estar atendiendo a un cliente se recibe una llamada, el cliente presencial debe tener prioridad. Siempre es más fácil regresar una llamada a correr el riesgo que el cliente pueda impacientarse mientras contestamos el teléfono.
- Siempre mostrar agrado por el cliente aunque este llegue cuando se está ocupado.

Dentro de la recepción del cliente hay algunos aspectos a tomar en cuenta como:

i. Saludar con la mano

El personal encargado de recibir al cliente debe evitar saludar al cliente de mano, este gesto puede crear recelo en los clientes. Este acto es más propio de circunstancias en las que recibimos a los proveedores con que se pretende tener relaciones comerciales.

ii. El uso del “Usted”

Siempre deben dirigirse a los clientes por “usted” con esto demostraran respeto ante los consumidores, y se evita que las personas pueden incomodarse si se tutea.

Debe dirigirse por “usted”:

- Al cliente que acude por primera vez al establecimiento.
- Si es una persona muy conocida.
- A las autoridades o personas de posición social alta.
- Personas de edad mayor.
- Al personal de la empresa mientras se ésta laborando y en presencia de los clientes del restaurante.

Para recibir al cliente el personal de Mundo Verde debe tener en cuenta algunas claves para crear una buena impresión, tales como:

- Dar un recibimiento agradable. Mostrar una sonrisa y saludar al recibir con una expresión relajada.
- Mostrar respeto a todos por igual.
- Mostar un atención que se adapte a la personalidad del cliente.
- Mantener una buena comunicación con el cliente, y hacerse entender por él.
- Que el ambiente sea acogedor.

➤ Normas de cortesía con el cliente.

El gerente del restaurante deberá dar a conocer al personal la forma como debe tratar a los clientes que visitan el establecimiento, con el fin de mostrar que se tiene un tiene un enfoque en la atención al cliente.

Para que las relaciones con los clientes, sean productivas y positivas, uno de los aspectos más importantes en el ámbito laboral es el recurso humano. Todos los empleados y colaboradores de la empresa deben dar muestras de educación y respeto.

En cualquier caso, del proceder de un empleado, depende una gran parte del éxito del negocio; el personal debe mostrar una verdadera actitud amistosa, esto contribuye a ofrecer un buen servicio; por lo tanto no pueden faltarle aspectos como:

Confiabilidad, cortesía, disposición de ayudar, integridad y honradez, eficiencia, amabilidad, servicial, rapidez.

➤ **Estar atento a los clientes**

Debe existir un empleado que este encargado de las personas que se encuentran consumiendo en el restaurante, algunas veces los clientes pueden solicitar algo, y si no hay nadie que pueda atenderlos, el consumidor puede a desesperarse.

➤ **Despedir correctamente.**

La despedida es la parte final de la atención al cliente, y la última impresión que se le da al consumidor del servicio recibido. Se debe mantener una actitud amable, sin importar el resultado de la visita del cliente al restaurante.

Acompañarlo a la salida, si es posible y se cuenta con el tiempo disponible para hacerlo, reiterarle el gusto de recibirlo con una frase de despedida como “Muchas gracias por su visita” o “Esperamos que todo haya sido de su agrado”, con una actitud cordial, esto hará una despedía perfecta.

El personal a cargo de despedir al cliente debe reiterarle que la empresa ésta disponible para que haga uso del servicio siempre que lo desee; con esto se logra establecer una relación duradera con el cliente.

➤ **Satisfacción del cliente.**

Se debe tener contentos a todos los clientes, para ello es importante realizar actividades sencillas que permitan a la propietaria conocer las diferentes necesidades de los clientes.

Para lograr conocer mejor a los clientes que visitan Mundo Verde es importante, medir los niveles de satisfacción de los clientes. El restaurante debe trabajar en ofrecer servicio de calidad al cliente, y no debe pasar por alto la importancia de medir la satisfacción de éste. Es importante que se centre en el cliente, y que por medio de él pueda tener en cuenta las necesidades que esta satisfaciendo con los productos y servicio ofrecido, y cuales se pueden mejorar.

A continuación se presentan algunas formas medir la satisfacción de los clientes del Restaurante Mundo Verde:

i. Opinión de los empleados.

La propietaria del restaurante, deben considerar la opinión de quienes están en contacto directo con el cliente, esta es una fuente directa por medio de la cual se puede obtener información, porque ellos atienden a los clientes satisfechos e insatisfechos, los empleados conocen la clave para solucionar el problema; por lo tanto, son los únicos que saben el porqué de la actitud del cliente. Por ejemplo, si en un restaurante se da un problema en la atención, que un platillo no tiene el mismo sabor que tenía antes, el mesero sabe que es porque se ha contratado una nueva cocinera y ella no conoce la receta, por lo tanto, esta empleada necesita ser capacitada y el gerente debe tomar las medidas necesarias para solucionar el problema.

ii. Encuesta de satisfacción de los clientes.

Esta fuente le permite medir la satisfacción del cliente, ya que a través de ella se puede conocer el grado de satisfacción de éste, el cuestionario es aplicado a los clientes que hayan tenido la experiencia de consumir alimentos en el restaurante en un período determinado, por ejemplo se necesita saber que opinan los clientes de la atención que les brinda el personal, o la propietaria quiere conocer si los empleados están poniendo en práctica las indicaciones que se les dio en la capacitación de cómo hacerlo.

La propietaria debe estar al día con las actividades que realiza el personal del restaurante, esto le permite llevar un mejor control en el servicio, logrando así la satisfacción del cliente. Algunas formas de lograr saber si se ésta cumpliendo con el objetivo de brindar una excelencia en la calidad y servicio que ofrece Mundo Verde, pueden ser:

i. Medir los resultados.

La propietaria del restaurante deben tener en cuenta la medición en el proceso de las funciones de sus empleados; esto lo deben realizar constantemente para llevar un mejor control a través de un estudio, tomando en cuenta el tiempo de espera de los clientes, y así verá el resultado de la agilidad del personal.

ii. b. Observación directa al personal.

La propietaria debe aplicar auditorias de atención al cliente, para conocer la actitud del personal que se encuentra en contacto con el cliente, para saber si este aplica las indicaciones que se le han dado para desempeñar su función.

➤ **La calidad.**

Hay tener en cuenta que la calidad es un factor importante para satisfacer las necesidades del cliente, esta se logrará si el restaurante se compromete a implementarla en el servicio que brinda, contando con el personal capacitado, para brindar calidad en todos los aspectos de la atención y el servicio, para ello Mundo Verde debe emplear todos los recursos humanos, financieros y materiales en forma óptima. El propósito de enfocar la calidad al cliente permite ganar y conservar clientes y mantenerlos satisfechos.

B. ÁREA DE COMUNICACIÓN

➤ **Comunicación del personal con el cliente.**

Cuando un visitante se acerca al restaurante no siempre tiene la intención de comprar los productos que se ofrecen, puede ser que requiera información, u

observar el establecimiento. En estos casos es importante saber descubrir que es lo que necesita, se le debe facilitar la información necesaria para satisfacer sus dudas en el menor tiempo posible.

La eficacia de la comunicación depende tanto del que escucha como del que habla, para comunicarse bien y de modo convincente con el cliente los empleados deben tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Practicar la escucha activa. Dejar que el cliente hable.
- Permitir que el cliente se exprese, se deben hacer pregunta abiertas, que lo obliguen a decir algo más que si o no.
- Ponerse en el lugar del cliente, y mostrar disposición al atenderlo
- Captar su atención e interés.
- Usar palabras convincentes y creíbles.
- Tener en cuenta las expresiones y gesto, el lenguaje corporal es importante.
- No exagerar las afirmaciones, esto indica la buena disposición del empleado.
- Facilitar información y prestarse a buscar soluciones.
- No discutir con los clientes, emitir juicios y opiniones no resuelve nada, se debe mantener una postura neutral. No mostrarse superior al hablar con ellos.
- No poner en duda la capacidad del cliente, evitar frases como ¿me entiende? ¿me está comprendiendo?
- Transmitir optimismo y cordialidad.
- Contar con ayuda visual. Mostrar panfletos informativos que permitan obtener información adicional de todos los productos que el restaurante brinda.
- Mostrar los precios, el cliente puede desconfiar de un producto que no lo muestre.
- No hacer esperar al cliente más tiempo del necesario, ni entretenerlo con conversaciones largas.

- Vender el servicio como un todo, no un producto en específico, informar las ventajas que tienen los productos y la diversidad de ellos, además de mencionar las promociones o platos del día. El cliente espera más que un buen producto, también desea buen servicio, atención y apoyo.
- El cliente debe percibir que se lleva algo más por lo que pago, se deben superar sus expectativas.
- Evitar ser irónico, este hecho puede mal interpretarse.
- Cuidar la forma en que se expresa. Hablar de forma gentil

➤ **La comunicación de la empresa con el cliente**

Es muy importante que Mundo Verde mantengan una buena comunicación con sus clientes, y una parte de esta comunicación se hace a través del menú. Este debe mostrar la variedad de productos y precios que ofrece la empresa, para facilitar la seguridad en el cliente sobre lo que va a ordenar.

Las actividades a poner en práctica para lograr comunicar a los clientes con claridad el mensaje de lo que ofrece el restaurante son:

i. Presentación del menú.

Los consumidores necesitan conocer a cabalidad los alimentos y bebidas que ofrece el restaurante, antes de consumirlos, y verificar los precios de cada uno de los productos, para realizar su orden de acuerdo a sus gustos y preferencias. Esto genera en el cliente seguridad a la hora de realizar el pedido.

ii. Cartelera de menú.

Una de las formas de atender con calidad a los clientes del restaurante, es contar con una cartelera de menú, por medio de ella se debe comunicar al cliente que ofrece la empresa, sobre todo para los clientes que no van a consumir dentro del local, y requieren el servicio para llevar. También es bueno mostrar el plato del día, los combos y promociones, esto motiva al cliente para que conozca toda la diversidad de platos, y lo que contienen. A la vez esto contribuye a que el cliente

este interesado en consumir más. La cartelera debe transmitir el mensaje de lo que se ofrece diariamente.

iii. Uso logotipo.

El uso de logos, es fundamental para dar a conocer el restaurante, y la diferencia existente con otras empresas, este mensaje puede estar presente en servilletas, manteles, uniforme del personal y en la carta de menú. Además de formar parte de la decoración del local.

➤ Posicionamiento.

Mundo Verde puede alcanzar el éxito si logra conocer lo que al cliente le gusta, o le incomoda, creando con esto una ventaja competitiva, permitiéndole ponerse a nivel de otros de su misma actividad comercial.

Cuando se ha seleccionado la estrategia idónea de diferenciación, se darán a conocer a los empleados para que las pongan en práctica, convirtiéndose en un modelo de imagen en el servicio, buscando posicionarse en la mente del consumidor, como la mejor opción para la satisfacción de sus necesidades.

Mundo Verde deberá conocer las fortalezas y debilidades de su competencia, por ejemplo su target, su ubicación, grado de satisfacción del cliente, pero en especial, el servicio que brinda, en fin todo lo que al restaurante le permita crear una idea acerca de las expectativas de mejora en la atención al cliente.

➤ Lealtad con los clientes.

Un alto grado de estabilidad de la empresa lo proporcionan los clientes leales, cuando se ha ganado un cliente se debe estar pendiente de las necesidades de este, para que no tenga que cambiar de restaurante e irse a la competencia.

Mundo Verde, reconoce el grado de estabilidad que le proporcionan los clientes fieles, tomando en cuenta que debe estar pendiente de las necesidades de sus consumidores, para que no tenga que buscar otra opción de compra.

Para lograr la lealtad de los clientes los restaurantes deben tomar en cuenta consideraciones tales como:

i. Demostrar al cliente respeto y la importancia que merece.

Se debe ver al cliente como una persona valiosa, sin importa el nivel económico que tenga, su cultura, o raza, de esta manera el cliente se sentirá satisfecho por el respeto y la importancia que se le tiene.

ii. Ofrecer alimentos de calidad a un precio justo.

Para satisfacer a los clientes, es necesario que Mundo Verde proporcione un servicio de calidad a precios competitivos, acorde a los productos que ofrece, logrando así la lealtad en sus clientes, ya que ellos son los que deciden si el servicio brindado es de calidad y de buen precio.

iii. Mantener una relación cordial con el cliente.

Para lograr una buena impresión del restaurante, es necesario que el trato que se le brinda al cliente debe ser siempre de manera excelente, de esta forma se lograra que se sienta motivado, entre más profunda sea la relación con el cliente menos posibilidades habrá que se vaya a la competencia, y siga prefiriendo el servicio ofrecido por Mundo Verde.

➤ **Mantener buenas relaciones.**

Mantener una relación afectiva con el cliente, es uno de los desafíos con los que se encuentran el restaurante.

El cliente es quien percibe el servicio por tanto es el único capaz de juzgar si existe una buena relación con el establecimiento. La relación del cliente a largo

plazo es una de las claves para el éxito de Mundo Verde. Los esfuerzos deben estar centrados en hacerlo sentir bien, y lograr satisfacer sus necesidades. Esto es clave para lograr una relación duradera con el cliente.

Algunos aspectos a tomar en cuenta para lograr esto son:

i. Brindar un servicio profesional y eficiente.

Cuando un cliente llega al restaurante lo primero que espera encontrar es un personal que lo atienda con profesionalismo, que le sirvan en la menor cantidad de tiempo posible, el tiempo de espera regularmente se convierte en disgusto para los clientes.

La presentación del personal es importante, los empleados deben estar uniformados y mantener condiciones que proyecten una buena higiene del establecimiento.

ii. Mejorar las relaciones.

Las buenas relaciones con los clientes son un factor primordial que no debe fallar, ya que por medio de éstas, se sabe cuáles son los gustos, preferencias, manifestarles confianza y aprecio, esto hará que el cliente se sienta familiarizado con la empresa. A continuación se mencionan algunos consejos para mejorar las relaciones con los clientes:

- Muestre amistad
- Sea honesto y abierto
- Muestre cortesía
- Interésese en los demás
- Sea tolerante
- Tiene que ser comprensivo
- Sea justo
- Muestre actitud positiva

- Atender bien es empatizar con el cliente

Se debe comprender la importancia que tiene la empatía en la interacción comunicativa con el cliente, a fin de poder entregarles una atención efectiva. Para una atención efectiva que acoja al cliente se requiere de aprender a empatizar, desarrollar la sensibilidad suficiente para reconocer y responder con precisión a los reales sentimientos e ideas presentes en las palabras del cliente. Para lograr la empatía Mundo Verde debe tener en cuenta dos ideas centrales:

i. La necesidad de comprender al cliente.

Es necesario que en la interacción comunicativa con cada cliente sepamos escuchar activa y cuidadosamente lo que nos están tratando de dar a entender. Muchas veces estamos seguros de entender bien a nuestros interlocutor pero después nos damos cuenta que estábamos equivocados.

ii. La importancia de acoger.

La empatía implica el acoger al cliente y demostrárselo, expresándole adecuadamente nuestra comprensión. Si es un cliente que llega por primera vez mostrara interés por ver todo lo que hay a su alrededor para formarse su opinión del lugar, el responsable de atender debe preocuparse de los mínimos detalles, para ganarse la confianza del cliente.

➤ **Calidad en el servicio y la atención**

A todas las personas les agrada recibir una atención, puntual y rápida. Debemos saber que el buen servicio y la atención se pueden mejorar, todo depende de la disposición de los empleados y la propietaria del negocio para alcanzar la excelencia.

La actitud de indiferencia hacia el cliente por parte de los empleados, puede hacer que los consumidores no regresen más al restaurante.

Los empleados deben ser capaces de identificar la variedad de clientes que visitan el establecimiento, saber clasificarlos como amistosos y agresivos, callados o interrogadores, sumisos y dominantes, etc. Hay infinidad de tipos de clientes, sin embargo, todos tienen algo en común: que satisfagan, de la mejor manera posible, sus necesidades.

La calidad es básicamente un problema de percepción de la experiencia del cliente. Esto significa que el restaurante debe ser capaz de adecuarse a sus expectativas y no al revés. Esto es así porque la actividad de atención de clientes es, fundamentalmente, interacción humana pura: una persona ayudando a la otra a satisfacer sus necesidades y donde la calidad del trato afecta directamente la percepción del cliente.

Muchos clientes se pierden por “pequeños errores” de atención, como no devolver una llamada telefónica a tiempo, llegar tarde con el pedido, hacer esperar, olvidar decir “gracias”, hacer un gesto involuntario que sea desagradable para el cliente, etc.

Los empleados deben aprender a identificar una serie de características que los llevaran a la diferenciación entre las cuales están:

- Establecer estrategia de diferenciación es decir, dar algo que los demás restaurantes no ofrecen como una tarjeta de cliente frecuente, descuentos, regalos, entre otros.
- Contratar el personal idóneo, que esté dispuesto a tratar con toda clase de clientes y sea capaz de resolver conflictos o dudas de los mismos.
- Establecer precios acordes a la calidad del producto, muchas veces los clientes prefieren pagar un poco más si se confía en la calidad del producto. Pero no deben perder de vista la satisfacción plena del cliente.

- Se deben identificar los factores que influyen para brindar una atención de excelencia y fortalecer los puntos débiles ya que el cliente percibe los cambios a su favor o en su contra.

➤ **Satisfacción del cliente.**

Es un factor indispensable para el restaurante, porque cada uno de los clientes es distinto y con características diferentes, algunos hasta con un grado de complejidad, por lo tanto se debe hacer lo posible por complacer todos sus deseos, entre los aspectos que podemos tomar en cuenta para satisfacerlos están:

i. Los niveles de satisfacción de los clientes.

Para que Mundo Verde logre ofrecer un servicio de calidad, no debe pasar por alto la importancia de medir la satisfacción del cliente. Con esto se puede garantizar cubrir las necesidades de los consumidores, es necesario centrarse en el cliente y obtener por este medio la información sobre sus gustos y preferencias si están siendo satisfechos y cuáles no. Algunas formas de medir la satisfacción del cliente son:

- **La opinión de los empleados cuenta.**

La propietaria debe tomar en cuenta la opinión del personal que está en contacto directo con los clientes, porque son la fuente directa de información, ellos son quienes le atienden y conocen sus gustos y el nivel de satisfacción o insatisfacción de los clientes respecto al restaurante, los empleados pueden dar buenas ideas para solucionar problemas siempre con enfoque a complacer al cliente. Por ejemplo, si en el restaurante se da un problema de mala preparación de algún alimento, no lo han preparado con los ingredientes que le gustan al cliente, o ha disminuido la calidad del mismo, podrían sugerir agregar los ingredientes que al cliente le agradan o en informar al cocinero los gustos del cliente, todas las inquietudes se deben informar de manera correcta y educada a las personas involucradas.

– **Conocer la satisfacción del cliente por medio de encuestas.**

Las encuestas permite medir el grado de satisfacción del cliente, por que a través de estas se puede conocer las inquietudes que los aquejan, se deben dirigir a los clientes que ya han consumido dentro del restaurante no importando si es una personas que visita diariamente el restaurante o un cliente nuevo, estos últimos son de gran importancia porque ellos traen experiencias de otros establecimientos similares y nuevas expectativas de lo que para ellos es nuevo, cabe recordar que lo que se busca es la fidelidad del mismo. Por ejemplo se necesita saber que opinan los clientes de la atención que les brinda el personal, la propietaria quiere conocer si los empleados están poniendo en práctica las indicaciones que se les dio en la capacitación de cómo hacerlo.

C. Área de motivación

➤ Motivación de la empresa para el cliente

La propietaria del restaurante no debe olvidar que dentro de sus expectativas está la motivación de los clientes, y una de las formas es despertar el interés por el servicio que se le ofrece, por tal razón se presentan algunas motivaciones que se pueden tomar en cuenta:

i. Regalías.

Mundo Verde puede optar el obsequiar a sus clientes frecuentes artículos promocionales, la gerencia puede establecer un parámetro para ello, y estos artículos deben llevar el nombre ó logotipo del restaurante para posicionar más el nombre en la mente del consumidor.

ii. Ofrecerles bocadillos especiales.

Para fomentar la fidelidad del cliente el restaurante, tiene la opción de ofrecer bocadillos, estos pueden proporcionárseles cuando consuman una cantidad

significativa de alimentos, cuando se prepara un nuevo platillo y necesite despertar el interés por el mismo; la mejor forma de hacerlo es que tenga la experiencia de probarlo. Y cuando necesitamos hacer más agradable la espera de su pedido.

iii. Regalos por errores.

Mundo Verde debe aceptar los errores y atender a la mayor brevedad posible los reclamos de los clientes, tales como confusión en la preparación al servir el menú, o también derrames de bebidas o alimentos sobre la mesa del cliente por parte del mesero, cobros adicionales en su factura. Por tal motivo es importante ante todo ofrecer una disculpa mediante una regalía o descuento en su factura; de esta manera estará demostrándole que al Restaurante le importa la satisfacción del cliente.

iv. Gesto personal.

El gerente o propietario debe de tomar en cuenta el regalar a sus clientes preferentes tarjetas de presentación que contenga el logotipo, dirección y teléfono del restaurante, de esta manera le será más fácil solicitar el servicio cuando lo necesite.

v. Mostrar a los clientes el interés por atenderlos.

El hablarle a los empleados de forma positiva de sus clientes fomenta en ellos la satisfacción plena en cuanto al trato que se les debe brindar a los clientes, por tanto es importante que los empleados pongan en práctica el llamar por su nombre al cliente, de esta manera demuestran el interés de servirles; estas son algunas actitudes que debe mostrar el personal a la hora de la atención:

- Sonría cuando salude a los clientes ya sea a través del teléfono o personalmente, demuestre que está complacido de hablar con ellos.
- De la impresión que usted quiere servirles.
- Encuentre la oportunidad genuina para decirle a los clientes que le agradan los gustos y elecciones o comportamiento que tienen.

- Demostrar que tenemos todo el tiempo necesario para atenderlo.
- Aprender a resolver problemas y darles solución.
- Mantenga una actitud positiva.

➤ **La creatividad.**

La creatividad es muy importante para que Mundo Verde pueda sobresalir en el mercado, el gerente del Restaurante deben poseer un espíritu creativo y transmitirlo a todo el personal, de esta manera se les dará la oportunidad de generar algo nuevo. El dueño o gerente puede planificar reuniones con sus empleados en donde se dé una lluvia de ideas de las actividades que se pueden realizar para mejorar la atención.

Es importante que el gerente apoye y recompense la creatividad de sus empleados, de esta forma se sentirán que son parte de la empresa y que la atención al cliente es compromiso de todos los miembros de la misma.

➤ **La tecnología.**

La tecnología avanza muy rápido, y el restaurante debe valerse esto para hacer más corta la espera del cliente, por tal razón el restaurante Mundo Verde debe preocuparse por estar a la vanguardia de estos cambios tecnológicos, hacen la vida más fácil y es una ventaja para acortar tiempos de espera, puede adquirir aparatos electrónicos para facilitar la vida del cocinero, que permita una mejora en la preparación de los alimentos así como en su rapidez, otro ejemplo podría ser utensilios de cocina elegantes para la presentación de los alimentos, utensilios para la preparación de alimentos.

Por tal razón es necesario que el personal conozca cómo se utilizan y el mantenimiento que cada una de estas debe recibir. Cuando el personal tenga éstas habilidades lograrán un mejor desempeño y con la tecnología adecuada obtendrán ventaja competitiva.

➤ **Aplicar la innovación.**

La Innovación permitirá la incorporación de nuevos productos, procesos o servicios, llevándola a un crecimiento económico de mayores beneficios, el restaurante debe tener orientación permanente hacia la mejora, la decoración debe mantenerse en buenas condiciones, así como el mobiliario y accesorios.

La gerencia debe administrar todas las áreas del Restaurante, que los empleados conozcan las habilidades de atención al cliente, el equipo y materiales más modernos y adecuados a las necesidades, estar dispuesto al cambio y a la innovación de tal manera que satisfagan constantemente a todos los involucrados como clientes, empleados.

➤ **La motivación de la empresa a los empleados**

La propietaria del restaurante tienen la obligación de motivar al personal para un mejor desempeño laboral, de esta manera los impulsa a realizar un trabajo de alta calidad, haciendo uso de las habilidades para la resolución de problemas y se esfuercen por ser creativos cuando enfrentan obstáculos en su trabajo. A continuación se mencionan los pasos para motivar al personal:

i. Premios mensuales.

Incentivar al personal más sobresaliente lo cual pueden hacerse a través de regalos, tardes libres y nombrarlo el empleado del mes. Con ello se motivará a los demás a mejorar el servicio que brinda a los clientes.

ii. Reconocimiento informal.

Con este tipo de motivación se le demuestra al empleado un reconocimiento diario y espontáneo, lo puede realizar mediante un apretón de manos, un abrazo o una palmaditas en la espalda, donde se le manifiesta el aprecio que se le tiene por su buen desempeño y lo anima a seguir adelante, no toma mucho tiempo y no cuesta nada

iii. Invite a almorzar a los empleados

Si uno o varios empleados, se destacaran y tuvieran un excelente desempeño, es importante que se incentiven invitándoles a almorzar, se debe tratar de tener suficiente tiempo para felicitar a todos sin prisa.

2.3 FORMULACIÓN TEÓRICO-METODOLÓGICA DE LO INVESTIGADO.

En este apartado, se consideran algunos elementos que conforman la metodología que se empleó para la realización de la presente investigación, considerando como base primaria los conceptos elementales que sirven para fundamentar teóricamente el objeto de estudio. Es por ello, que metodológicamente, se hizo necesario tener en consideración las categorías esenciales del estudio: atención y servicio al cliente y las estrategias de mercadeo para apoyar dicha gestión.

Estas categorías sirvieron de parámetro para definir las fuentes de información que permitirían establecer la línea base o diagnóstico actual, para estudiar posteriormente la manera de resolver situaciones que permitieran llevar el nivel de atención y servicio a niveles atractivos. Así, se seleccionó primeramente a las personas que deberían ser tomadas como fuentes de información y en ese contexto de investigación, se entrevistó a la Gerente propietaria del restaurante, y se encuestó al personal de la empresa conformado por 4 empleados. A estos últimos, se les realizó un cuestionario que permitiera extraer información de primera mano sobre aspectos de atención y servicio, pero también de motivación personal, nivel de capacitación y el grado de comunicaciones existente en el ámbito de trabajo.

Además, para tener un panorama general sobre la forma de cómo perciben los clientes el servicio y la atención, se encuestó a un total de 100 personas dentro de las instalaciones del restaurante al momento de consumir alimentos y bebidas en el local.

En cuanto a los instrumentos utilizados, se suministró a la propietaria una guía de entrevista y al personal se les realizó las preguntas respectivas contenidas en un formato de cuestionario, estando ambos instrumentos orientados a conocer las percepciones acerca de la atención y el servicio brindado, buscando además identificar los atributos que a juicio de ellos son perceptibles para las personas que consumen bebidas y alimentos en el restaurante. Por otra parte, se buscaba conocer el impacto que la mala prestación del servicio y una deficiente atención provocaban en el cliente, así como tratar de establecer las causas que originan las circunstancias actuales.

En lo que respecta al cliente, se le administró un cuestionario, bastante exhaustivo en la cual se tenía como propósito fundamental, identificar los atributos percibidos en cuanto al servicio que brinda el negocio y la atención que proporciona el empleado.

La información que se obtuvo, facilitó realizar un contraste de lo contenido en los contextos teóricos del tema en estudio, con la realidad concreta del negocio, en lo relacionado a la aplicación de la estrategia sobre el particular.

Dicho contraste permite establecer una relación entre lo empírico y lo teórico, situación que es útil para comparar el ser (lo que se está haciendo) con el deber ser (lo que tendría que hacer). Para ello, se inicia desde la fundamentación, desglosada en elementos teórico-metodológicos, inmersos en las categorías planteadas en el estudio.

Como primer componente teórico a considerar es el relativo a estrategias de mercadeo, definidas como: una la guía para la organización, y la forma de utilizar sus fortalezas y capacidades a fin de cubrir las necesidades y requisitos del mercado. Dichas estrategias deben estar orientadas a posibilitar el alcance de las

metas del negocio, partiendo de las necesidades y deseos de los consumidores y logrando así la satisfacción de los mismos de forma eficaz y eficiente.

Significa que la empresa debe realizar una serie de acciones que vayan encaminadas a lograr una ventaja competitiva, que sea capaz de sostener en el tiempo, y le permita defenderse de la competencia utilizando sus propios recursos y capacidades, con el fin de obtener ganancias.

La estrategia entonces, debe estar enfocada hacia el cliente, caracterizándose por la necesidad de adaptar la oferta de productos y servicios a las necesidades y deseos del cliente, para satisfacerlos, por medio de la adaptación de los mismos a las expectativas de los consumidores.

Desde esta perspectiva, la estrategia, sirve de guía a toda la empresa para alcanzar el conocimiento de los clientes y consecuentemente, la excelencia en la prestación del servicio. Esto aplicado a la realidad, hace necesario que para cada segmento del mercado de Mundo Verde, se tenga que diseñar una estrategia ad hoc pues no siempre un único diseño es capaz de satisfacer todos los segmentos de mercado que atiende la empresa.

Para el caso de este estudio los clientes pueden dividirse en 2 categorías macro: aquellos que visitan por primera vez el restaurante, y los que ya han visitado en otras ocasiones el negocio.

En el caso que sea la primera vez que el cliente visita el restaurante sus expectativas iniciales pueden generarse a través de.

- a) Los medios de comunicación de la propia empresa, como publicidad exterior, hojas volantes, la cartelera de menú y toda la información que este visible de la empresa.

- b) Los mecanismos informales de transmisión de información, como la comunicación boca-oído, es decir, los comentarios realizados por otros clientes, o la referencia de amigos.

En el caso, cuando el cliente ya ha visitado el restaurante, sus expectativas iniciales se verán modificadas por los resultados que obtuvo en experiencias anteriores. En este caso las expectativas pueden cambiar a medida que transcurre el tiempo, y surge como resultado de las prestaciones anteriores del servicio y la atención recibida.

El restaurante tendrá la posibilidad de diferenciarse por los atributos del producto, por el personal, por la distribución, por su imagen y/o por su atención y servicio.

En lo que respecta a la categoría de atención y servicio al cliente, ésta es definida como: el conjunto de acciones ejecutadas por la organización que genera un valor agregado y que es perceptible por el cliente en el mismo momento en que este establece internamente su grado de satisfacción. Es decir, el valor agregado percibido y la satisfacción obtenida son simultáneos. Se fundamenta en la preocupación constante por las preferencias de los clientes, tanto en el nivel de la interacción con ellos, como en el diseño de los escenarios apropiados en los cuales se presenta el servicio.

Es un factor determinante para la sobrevivencia de una compañía, representa un desafío para la organización brindarlo de una forma satisfactoria, y que el cliente logre percibirlo y valorarlo como un trato preferencial en la prestación del servicio, haciéndole sentir que es importante para el negocio.

La calidad en el servicio y la atención al cliente representa una herramienta estratégica que permite ofrecer un valor añadido a los clientes con respecto a la oferta que hacen los competidores y lograr la percepción de diferencias en la oferta global de la empresa.

Estrategia de servicio, la cual tiene como principal función, orientar a toda la empresa hacia la calidad de la atención al cliente. En ella, se define el valor que se desea para los clientes; el valor es el principal motivador de la decisión de compra y por lo tanto, como la posición competitiva que se sustentará en el mercado.

Definir una estrategia de servicio es seleccionar el público al que la organización va a servir, elegir una posición de competitividad y desarrollar una combinación de variables para alcanzar y servir a los clientes elegidos. Debe estar concebida de tal manera que oriente la atención del personal de la organización hacia las prioridades reales del cliente.

La calidad en el servicio y la atención al cliente, estará siempre ligada a elementos operativos, tales como:

- 1. Servicio.** entendido como el conjunto de beneficios o prestaciones que el cliente del restaurante Mundo Verde espera recibir además del producto o servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen, y la reputación del mismo. Este encuentra su complemento en la atención o trato que los empleados le brindan al público que visita el negocio, concibiéndola siempre como prestaciones o beneficios que son resultado de contactos personales entre empleado y cliente, más allá de la imagen, precio y calidad del producto, aunque sea consecuencia de esto.
- 2. Fidelización.** Definida como: el hecho y el resultado de fidelizar a los clientes. Fidelizar consiste en conseguir mantener relaciones comerciales estrechas y a largo plazo con los clientes. Este es el enfoque de la fidelización desde el punto de vista del marketing actual. En el caso de Mundo Verde, fidelizar a los clientes consiste en utilizar diferentes métodos para conseguir que permanezcan fieles al restaurante. Teniendo en cuenta que: Cuesta menos conservar un cliente que conseguir uno nuevo. Un cliente fiel permanece en la

empresa por su voluntad, porque está satisfecho del servicio que recibe y no necesita que nadie lo retenga.

Con este fin pueden utilizarse programas de fidelización que, en corto plazo, consiguen incrementar las ventas, y en el medio y largo plazo ayudan a consolidar las relaciones con los clientes. Estos programas consisten, básicamente en dar algo más, en premiar la lealtad de los clientes ofreciéndoles ventajas y atenciones especiales como:

- Promociones especiales
- Cupones o tarjetas de cliente frecuente.
- Concursos
- Vales – descuento
- Regalos
- Trato preferente en el servicio
- Servicios extras etc.

3. Valor agregado. Considerado el aumento o incremento de servicios y características del producto. En la compra de un producto interfieren otros elementos como el personal, la imagen, el trato, la comprensión, entre otras, y estos elementos giran alrededor de la compra o adquisición de algún bien o servicio, entonces, si estos elementos generan una buena impresión en el consumidor, éste probablemente estará dispuesto a pagar el costo de ese bien o servicio sin ningún problema, ya que al revivir su producto recibe más de lo que ha pensado, esto explica el valor agregado.

El consumidor puede percibir un valor extra al total del costo de algún bien o servicio, es importante para Mundo Verde identificar cuáles son las fuentes donde puede generar este valor agregado.

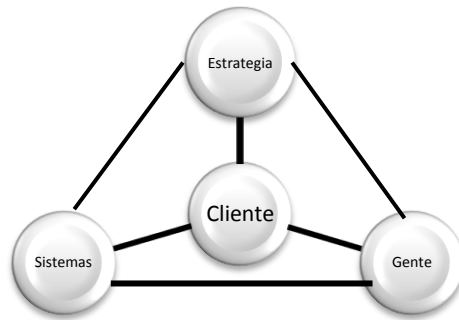
- 4. Calidad en el servicio:** La calidad es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave; representa, al mismo tiempo, la medida en que se logra dicha calidad.

Un cliente tiende a juzgar la calidad como un todo, por lo tanto prevalece la impresión que tenga en conjunto de todo, y no una acción específica. El consumidor suele prestar más atención aquellos aspectos más débiles que presenta la calidad, y generaliza los defectos a todo el servicio. La oferta, ya se trate de un producto o de una prestación, se juzga como un todo, de forma que si algo falla la consecuencia es el fracaso. En materia de servicios la calidad es total, o no existe.

- 5. La información:** La información puede modificar considerablemente la percepción de la calidad. Si va a existir alguna diferencia en el servicio prestado al cliente, la explicación que se proporciona al cliente puede que aminore las críticas e influir positivamente en la percepción de calidad.
- 6. Estrategia de servicio.** Esta tiene como principal función, orientar a toda la empresa hacia la calidad de la atención al cliente. En ella, se define el valor que se desea para los clientes; el valor es el principal motivador de la decisión de compra y por lo tanto, como la posición competitiva que se sustentará en el mercado.

Una forma de visualizar a los protagonistas de la calidad en la atención al cliente es el modelo del triángulo del servicio de Albrecht y Zemke (1990). Estos autores consideran útil pensar en la organización y el cliente como aspectos íntimamente vinculados en una relación triangular, representada por la estrategia de servicio, la gente y los sistemas, los cuales giran alrededor del cliente en una interacción creativa.

Esta relación más que una estructura constituye un proceso, que obliga a la organización a incluir al cliente en la concepción del negocio.



El triángulo del servicio (Albercht y Zemke 1990)

Para iniciar la descripción de la realidad empírica encontrada en la empresa, es preciso recordar que el servicio y la atención al cliente giran en torno a 6 áreas de impacto, las cuales repercuten en la prestación de un excelente servicio. Las 6 áreas son:

- Productos y Servicios diseñados para satisfacer sus necesidades.
- Procedimientos y trámites ágiles.
- Infraestructura, oficinas, áreas de atención agradables.
- Equipos y tecnología actualizados y de avanzada.
- La mejor comunicación e información en doble vía.
- Un recurso humano motivado y capacitado para brindar una atención excelente.

A partir de dichas áreas, se realizará la descripción de lo encontrado en la realidad concreta del restaurante Mundo Verde:

1. Atributos del servicio brindado en el restaurante

En este apartado consideraremos básicamente lo relacionado a 3 de las áreas de impacto, siendo estas los productos o servicios, infraestructura, oficinas, áreas de atención, mobiliario y equipos.

El restaurante Mundo Verde es una empresa que se dedica a proporcionar servicios de alimentación a un mercado de especialidades, que a juicio de la propietaria son un target específico, conformado por personas cuyas edades oscilan entre 30 y 50 años, en su mayoría empleados que laboran en los alrededores del Centro Comercial San Benito y que tienen un nivel económico medio, los cuales prefieren alimentos saludables y amigables con el ambiente. El conocimiento de las características del cliente es fundamental para el negocio, ya que esto permite aplicar procesos comerciales tendientes a satisfacer plenamente las necesidades y expectativas del cliente.

El restaurante está posicionado como un proveedor de servicios de alimentación “Light”, y en la zona donde se encuentra localizado no posee mucha competencia, ya que los restaurantes que están a su alrededor ofrecen otro tipo de alimentos y los que comercializan la misma clase de alimentos, los tienen a precios altos, por lo que no dan cobertura al segmento de mercado que atiende Mundo Verde.

Uno de los factores importantes en el servicio que se brinda en el restaurante lo constituye la percepción que los clientes tienen de la calidad de los alimentos y bebidas que se consumen en el local. En este rubro, los resultados que muestra la investigación, reflejan que la empresa en el contexto del mercado que atiende, ha considerado en su planeación mercadológica, la satisfacción expectativas de sus clientes en cuanto a la calidad.

En este apartado, la empresa es considerada con una excelente o buena calidad, por el 94% de los encuestados, por lo que este elemento es sin lugar a dudas una fortaleza para Mundo Verde.

En el caso de los gustos, éstos se ven determinados por procesos mentales y físicos que posee el consumidor, iniciando por la percepción, caracterización y posterior categorización. El primer proceso implica tener una idea previa sobre

el producto o servicio (percepción), posteriormente, valora dicha idea y decide consumirlos para después asignarle atributos (caracterización), y por último, después experimentar esa acción, puede categorizar los productos y al negocio, dando como resultado el posicionamiento.

Por su parte, el personal identificó la calidad de los productos como el principal atributo que identifica a Mundo Verde, además de ser higiénicos y tener una atractiva presentación. En cuanto a la propietaria, ella considera como atributos importantes: comida saludable, alimentos de calidad y en lo relativo al negocio, la amabilidad y sobre todo el compromiso con el cliente.

2. Atributos de la atención brindada por el personal

En lo relacionado a este apartado es bueno mencionar que se considerará básicamente dos elementos esenciales: La comunicación e información en doble vía (empresa-cliente-empresa) y el personal (actitudes y aptitudes).

La comunicación es un proceso social que se ejecuta entre seres humanos, con la finalidad de poner ideas en común que sirvan para interactuar y alcanzar objetivos comunes. En el caso de los negocios, la comunicación se realiza entre la empresa y los clientes, con el propósito fundamental de ejecutar proyectos comunes (satisfacción de necesidades), razón por la cual debe ejecutarse en ambas vías, es decir, de la empresa hacia el cliente y viceversa.

En la medida que la empresa sea efectiva al momento de transmitir información hacia sus clientes, tendrá mejores resultados, ya que, un consumidor bien informado tomará mejores decisiones. No debe obviar la empresa, que la comunicación efectiva produce como resultado la compra del producto o servicio que comercializa.

La comunicación cliente-empleado, es fundamental para el establecimiento de una relación sólida y estable, es por eso que la comunicación asertiva es lo que debe buscar la empresa.

En el ámbito de la excelencia en el servicio y atención al cliente, la comunicación debe ser excelente, sin ninguna falla o debilidad, ya que de lo contrario, no se alcanzarán los objetivos propuestos por la organización. En ese campo, los resultados demuestran que existe un alto grado de satisfacción con este aspecto en vista, que un 94% de los encuestados manifestó sentirse bienvenido al entrar al restaurante lo cual es una forma indirecta de comunicarse con el cliente; y un 86% afirmó que cuando necesito ayuda había alguien dispuesto atenderle.

En este mismo sentido, al cuestionarles a los empleados sobre como consideran ellos la comunicación con los clientes, la opinión de todos los empleados fueron en su mayoría concordantes, en vista que consideran la comunicación buena y excelente. En el caso de conocer a fondo las necesidades de los clientes en cuanto a sugerencia sobre los productos o servicios, se nota una oportunidad de mejora.

Un factor esencial en la búsqueda de la mejora continua en el servicio, lo constituye la visión de la propietaria, quien en ese contexto es muy propositiva, ya que afirma reconocer las debilidades con que cuenta la empresa, aclarando que la lentitud en el servicio se debe a que gran parte de los alimentos y bebidas se tienen que preparar en el momento para que el cliente los deguste calientes o frescos, según el tipo de comida o bebida, para conservar la calidad de los mismos.

Por su parte, el personal manifestó que existen ciertos atributos que se deben fomentar para mejorar la calidad en el servicio y la atención al cliente, entre ellos se encuentran el ser educados (amabilidad, cortesía y delicadeza),

pacientes y comunicativos. A estos hay que agregarle otros atributos como diligencia; buena expresión oral, escrita y corporal; y prontitud y esmero, entre otros.

3. Procesos aplicados en el restaurante

La excelencia en el servicio y la atención al cliente involucra entre otros factores a los procedimientos o procesos que la empresa ejecuta o implementa para realizar sus diferentes actividades en la comercialización de sus productos o servicios. En ese contexto, el restaurante Mundo Verde, desarrolla una serie de procedimientos que están relacionados a la comunicación e información que se le brinda al cliente y a los empleados, a la preparación de los alimentos y bebidas y a la gestión del recurso humano, entre otros.

La comunicación con los clientes es de vital importancia para la sobrevivencia de cualquier empresa; no podemos estar desconectados de ellos, ni mucho menos permitir que ellos se desconecten de nosotros. Es por eso que siempre tenemos que mantenerlos informados sobre nuestro negocio y los productos o servicios que comercializamos.

En tal sentido, el restaurante Mundo Verde, consciente de dicha situación, emplea una serie de medios para comunicarse y mantener informados a sus clientes. Entre los medios empleados se encuentran las redes sociales, específicamente Facebook, así como el correo electrónico, hojas volantes, publicidad exterior, algunos artículos de merchandising (gorras, camisas, vasos desechables, etc.)

Es bueno recalcar que la satisfacción de las necesidades de los clientes da inicio desde el mismo momento en que la empresa informa a sus potenciales clientes sobre los diferentes productos que comercializa, la ubicación del

negocio, el horario de atención y los beneficios que obtendrán al visitar el establecimiento.

La publicidad es importante para mantener una buena interacción con los clientes, pero, hay que estar conscientes que algunos medios serán más efectivos que otros. En muchos casos, los medios empleados por las organizaciones no son tan efectivos como los medios interpersonales, provocado esto por la confianza que existe entre las personas y la desconfianza que hay sobre ciertos medios publicitarios.

Esto lo confirman los resultados obtenidos en los cuales se demuestra que el marketing boca a oreja (face to face), es el medio por el cual la mayor parte de los clientes se informó sobre el restaurante, representando un 55% de los entrevistados, haciendo de éste, el medio más utilizado por las personas para obtener información. El segundo instrumento publicitario por medio del cual los clientes se informaron sobre los alimentos y bebidas comercializados en Mundo Verde, fue la publicidad exterior, la cual refleja un 12%, hecho comprensible en vista que el restaurante cuenta con un anuncio comercial al frente de sus instalaciones; por su parte, el 3% se informó a través de hojas volantes.

Lo anterior demuestra que los clientes son los mejores medios para informar a los demás, razón por la cual, las organizaciones deben procurar atenderlos con calidad y calidez para que se conviertan en su mejor medio de publicidad. Pero, no sólo es de mantener una buena comunicación con los clientes externos, también hay que mantener una buena comunicación con el personal (cliente interno), ya que son ellos los que están al frente del campo de batalla, atendiendo a los visitantes del lugar.

Un empleado bien informado, será capaz de mantener bien informado a los clientes, además, tendrá la capacidad de respuesta que el cliente espera para

satisfacer sus necesidades y expectativas. A criterio de la propietaria, la comunicación con sus empleados es excelente, se hace uso de varios de comunicación como el correo electrónico, el teléfono, pero sobre todo, la comunicación se hace durante las reuniones periódicas que se realizan con el fin de conocer problemas o inquietudes que se han presentado en las jornadas de trabajo.

En lo relativo a la higiene, igualmente se observa que hay espacio para una mejora en aras de la excelencia. Aunque un 48% de los clientes la evaluó como buena y el 41% como excelente, el espacio a mejorar recae en tener un lugar donde el cliente pueda lavarse las manos, o en su defecto gel para desinfectarse, esto daría el complemento para que la higiene cumpla con los estándares de excelencia. Y por ende los clientes estarían más satisfechos.

En cuanto a la gestión del recurso humano, es importante mencionar que la propietaria busca siempre la mejora continua en su personal, al grado de proveer capacitaciones en diferentes áreas para que estos mejoren su rendimiento en el trabajo y presten un mejor servicio a los clientes. Dichas capacitaciones se dan cada 3 meses y son impartidas por la misma propietaria.

Las áreas en las cuales el personal debe mejorar su desempeño son a criterio del mismo personal: conocimiento de platillos y bebidas, comunicación con el cliente, atención a los clientes y etiqueta.

Además de las capacitaciones, otro factor elemental en la gestión del recurso humano es el trato que se le brinda al personal por parte de la propietaria. En este rubro, los empleados sostienen que les brindan un muy buen trato (2 empleados) y un excelente trato (2 empleado). Hay espacio entonces para alcanzar mejorar, y que haya una percepción igual en cuanto al trato excelente.

La comunicación, las capacitaciones, el trato y los beneficios que se implementan en una organización son elementos facilitadores de la excelencia en el servicio y la atención al cliente, y como tal son factores que ninguna empresa debe descuidar si quiere que los empleados provean calidad y calidez en el servicio.

4. Impacto percibido por la propietaria y el personal

Diferentes teóricos han afirmado que la calidad en el servicio y la atención al cliente es una estrategia que crea ventaja diferencial para las empresas que la ponen en práctica. Puede ser imitada o copiada, pero, nunca igualada, proporcionando resultados favorables para quienes la implementan originalmente pues les permite posicionarse en el mercado. Por otro lado, las empresas que no logran aplicarla eficazmente, pueden tener resultados negativos.

En el caso del restaurante Mundo Verde, esa percepción es bien aceptada por ambos, la propietaria y el personal de la empresa, ya que aseguran es una variable principal para lograr la fidelización de los clientes, lo que significa considerarla como primera prioridad al momento de la toma de decisiones que afecten al consumidor.

La prestación de un mal servicio tendrá como impacto a corto plazo la insatisfacción de un cliente y su posterior pérdida, pero, al ser recurrente, su incidencia será mayor en el mediano y largo plazo. Los clientes optarán por aquellos restaurantes que le demuestren que ellos son valiosos para la empresa y que todo el esfuerzo comercial es en beneficio de ellos.

La deserción masiva de clientes provocará en el restaurante pérdida de mercado, posición competitiva, y por consiguiente, pérdidas económicas. Caso contrario, si Mundo Verde, brinda calidad en el servicio y la atención esperada

al cliente, fortalecerá y mejorará su posición competitiva, retendrá a sus clientes actuales e incorporará a su cartera, clientes nuevos, provocando con ello, mejores ingresos y por lógica, ganancias.

Para alcanzar esos objetivos, tanto la propietaria como el personal tienen el compromiso firme de mejorar los procesos de atención al cliente, lo que incluye, mejor comunicación, trato agradable, agilizar en la medida de lo posible la preparación de los alimentos y bebidas, entre otros aspectos importantes que se deben mejorar.

2.4 DESARROLLO Y DEFINICIÓN TEÓRICA.

El servicio y la atención al cliente es un tema que en los últimos años ha cobrado mucha relevancia debido a su rol en el posicionamiento y competitividad de la empresa. Es la estrategia empleada por las organizaciones para contar con una ventaja realmente diferenciadora.

Su aplicación en los negocios depende mucho de la filosofía o visión empresarial que tengan los propietarios o altos ejecutivos de marketing, de eso depende en gran manera que se pueda implementar con éxito.

Esta posición es sostenida por Renata Paz Couso, quien sostiene que el servicio y la atención al cliente no son una opción sino una obligación y que en ella está sembrada la existencia misma de la empresa, ya que es una estrategia de marketing que permitirá retener a los clientes actuales y captar nuevos. Además de considerarla como la clave para el éxito de la organización, afirma que dicha estrategia facilita o permite la instauración de un sistema de mejora continua de la empresa. Se puede afirmar sin temor a equivocarse que no existe otra opción para Mundo Verde que concentrarse en solidificar su gestión de servicio y atención al cliente trabajando con cada uno de los componentes de esta estrategia y realizando evaluaciones periódicas que constaten el buen nivel de los resultados.

Miguel Santesmases Mestre y Humberto Domínguez Collins, refuerzan este pensamiento al afirmar que las organizaciones deben preocuparse por establecer acciones que conduzcan a nuevos escenarios para el cliente y que el personal es el factor clave para lograrlo, ya que son ellos los que pueden manejar a los clientes y satisfacerles sus expectativas con la forma en que los atienden cuando hacen uso o consumen el producto o servicio. Sostienen que los nuevos escenarios deben ir de la mano a los cambios que se dan en los gustos y preferencias de los clientes y sobre todo a las exigencias permanentes de calidad que ellos presentan.

Por su parte, Williams Estrada Vera, afirma que el servicio y la atención al cliente está orientada hacia la prestación de beneficios, sabiendo que los consumidores ya no solo esperan adquirir un producto o utilizar un servicio, sino que también pretenden recibir un trato diferencial, sentir que son importantes para la organización. De ese trato especial dependerá que en el cliente se desarrolle un sentido de pertenencia (identidad) y por consiguiente, la fidelidad hacia la marca o empresa.

Para Andrew Brown, consiste en hacer que encajen dos grupos de personas: los empleados y los clientes, lo cual permitirá a la empresa alcanzar una ventaja competitiva. Lograr eso, para Antonio Blanco Prieto, dependerá de la orientación estratégica de la organización, la cual debe estar afincada en la cobertura de las expectativas de los clientes, alcanzando así la satisfacción plena de los mismos. Todo lo anterior implica un reto de grandes dimensiones para Mundo Verde, ya que debe mantener a sus empleados capacitados y motivados para que sean el vehículo que lleve esa satisfacción al cliente en forma de atención y servicio.

Para ello, tiene que ser planeado dentro de una estrategia que guiará a la empresa a ser capaz de proporcionar lo que el cliente espera recibir. En ese sentido debemos considerar al servicio y la atención al cliente como una estrategia de mercadeo en la cual se ejecuten una serie de acciones “encaminadas a

desarrollar y conseguir ventajas competitivas sostenibles con respecto a la competencia y, de esta manera, sobresalir en el mercado.”⁷¹

Por consiguiente, es lógico afirmar que la estrategia de mercadeo busca lograr los objetivos comerciales y financieros de la organización, para lo cual, según Miguel Santesmases Mestre y O.C. Ferrell, Michael y D. Hartline, la compañía debe establecer sus capacidades para adaptarlas al entorno en el cual se desempeña, y de esta manera encauzar las acciones hacia la cobertura de las necesidades y expectativas, tanto del mercado como de la empresa.

Todo el planteamiento teórico anteriormente establecido, tiene un acervo rico en teoría, que puede ser aplicada a diferentes empresas, siempre y cuando se adapte a las condiciones económicas y de mercado que presenta la empresa. Algo que se vuelve una limitante de la teoría, en vista que generaliza situaciones o condiciones, que muchas veces no son las que vive una micro o pequeña empresa, como es el Restaurante Mundo verde, además, no hay lineamientos específicos que orienten a la organización hacia la implementación de estrategias de servicio y atención al cliente, según la realidad concreta del negocio. Es por eso, que en virtud del carácter propositivo del estudio, se presenta una serie de acciones que al ser implementadas, mejorarán la prestación del servicio y la atención al cliente. Las acciones que se recomiendan para ser consideradas por la propietaria del restaurante se mencionan a continuación, no sin antes establecer ciertos enfoques que se deben considerar.

1. La filosofía de la excelencia en el servicio y la atención al cliente en el Restaurante Mundo Verde.

La gerencia del restaurante tiene que poseer una cultura de mejora continua, en la cual se busque fomentar el pensamiento creativo, con el propósito de

⁷¹ Munuera Alemán, José Luis, Rodríguez Escudero, Ana Isabel, (2007) Estrategia de marketing: un enfoque basado, en el proceso de dirección, ESIC Editorial, España pág. 60

lograr un nivel alto de calidad, tanto en la gestión administrativa, comercial y de personal de la empresa, como en sus relaciones con los clientes. El conocimiento y el aprendizaje se convierten en el fundamento para mejorar la calidad del servicio y la atención.

No debemos obviar que en la prestación de un servicio, calidad no es sinónimo de lujo, ni de alcanzar el nivel más alto en una categoría de producto, sino que es el nivel de excelencia que una empresa está dispuesta a alcanzar para satisfacer de forma plena a sus clientes.

El servicio en el restaurante Mundo Verde, alcanzará su excelencia, siempre y cuando satisfaga las necesidades o las expectativas de su mercado meta. Para ello, debe considerar los siguientes factores que lo impulsarán hacia la excelencia:

- Cero defectos, tanto en los productos como en la prestación del servicio.
- Cumplimiento de aspiraciones y superación de las expectativas de los clientes.
- Generador de valor para el cliente.
- Presentación óptima, cumpliendo requerimientos legales, ambientales y estéticos.
- Disponible en todo tiempo.

La gerencia del restaurante debe recordar que la calidad de servicio requiere controlar cuidadosamente las preferencias del cliente, incrementar la rentabilidad mediante la captación de nuevos clientes y el mantenimiento fiel de los existentes. Si la calidad está presente, la rentabilidad vendrá sola, siempre y cuando, las actitudes de las personas que prestan el servicio se dirijan a conseguir la excelencia.

2. Descripción y aplicación del triángulo del servicio de Albercht y Zemke aplicado al restaurante Mundo Verde.

Triangulo del servicio: está compuesto por los elementos claves que debe tener la administración del servicio.

A través del análisis que se realice del ciclo del servicio y el triangulo de servicio, la empresa podrá observar cuáles son sus debilidades y fortalezas, así mismo, fortalecer su estrategia y mejorarlas para obtener un liderazgo en relación a la competencia.

El servicio se ve normalmente en una forma plana, en la cual la relación se produce entre *el cliente y el personal de línea frontal*.

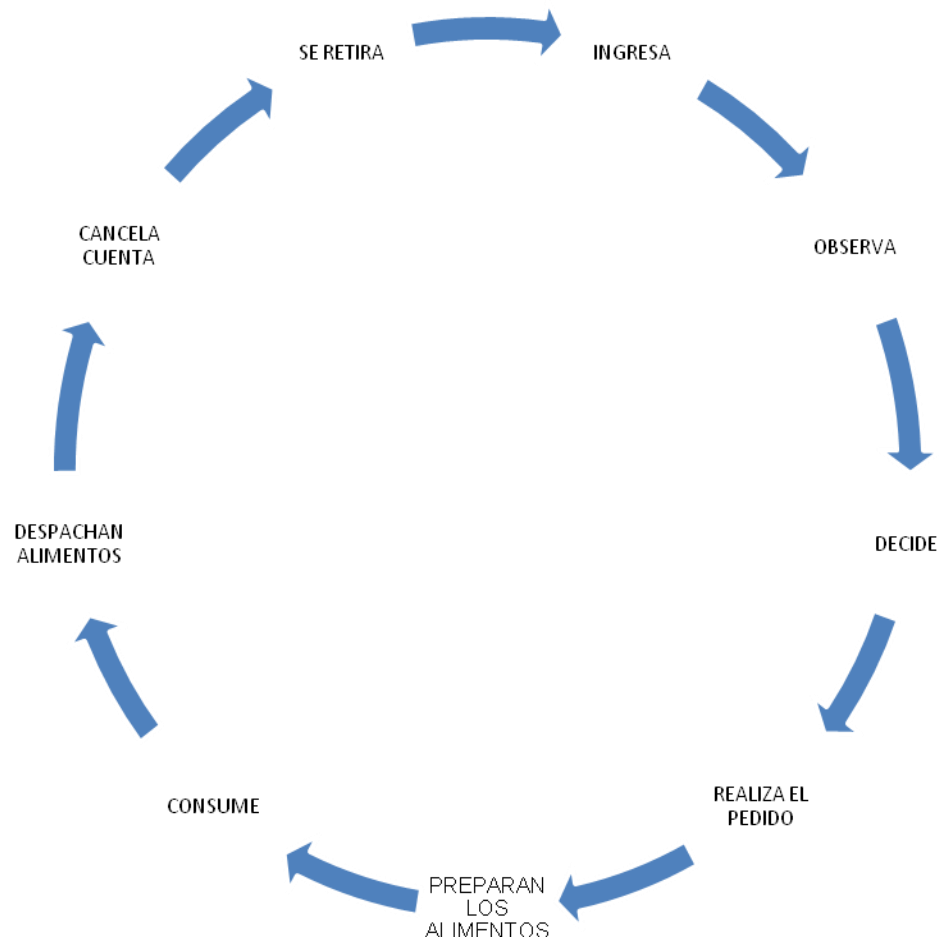
Entre los elementos del llamado triángulo del servicio está: **la estrategia del servicio, el personal y los sistemas.**

- **Estrategias de servicio:** Mundo verde tiene como objetivos la calidad en los productos que ofrece a sus clientes y la fidelización de los mismos. Entre sus metas concretas como empresa, está el crecimiento y desarrollo del negocio, así como definir la logística para dar soporte al personal y los sistemas que dan el servicio al cliente. Es evidente que si no existe una estrategia de servicio, diseñada para el restaurante es difícil que todo funcione bien.
- **Sistemas:** En el restaurante Mundo Verde, existen elementos no – humanos que interactúan con el cliente, como los sistemas de comunicación, en este caso por teléfono se atienden los pedidos a domicilio o cualquier tipo de información que el cliente solicite, también se incorporan la tecnología a través de Internet, y red social Facebook

se agregan las promociones del mes, menús del día, información adicional sobre nutrición entre otros.

- **El personal:** Parte humana que tradicionalmente ha proporcionado el servicio al cliente, están atentos a los gustos y preferencias, obteniendo una relación inmediata y directa, con el cliente; cubriendo así las necesidades y demandas de los mismos.

3. El ciclo del servicio brindado por el negocio.



Ingreso: Rotulo visible y adecuada información para la orientación del cliente, como señalización de cómo ingresar.

Observa: Publicidad de promociones vistosas dentro del establecimiento, exhibición de productos alimenticios para adquirir, cómoda ubicación de mesas.

Decisión: De acuerdo a gustos y preferencias,

Espero ser atendido: Personal muy dispuesto en la atención de inmediato.

Hacer el pedido: En la carta de menú, mejorar la vistosidad, mantiene precios accesibles, y diversidad de sabores de bebidas.

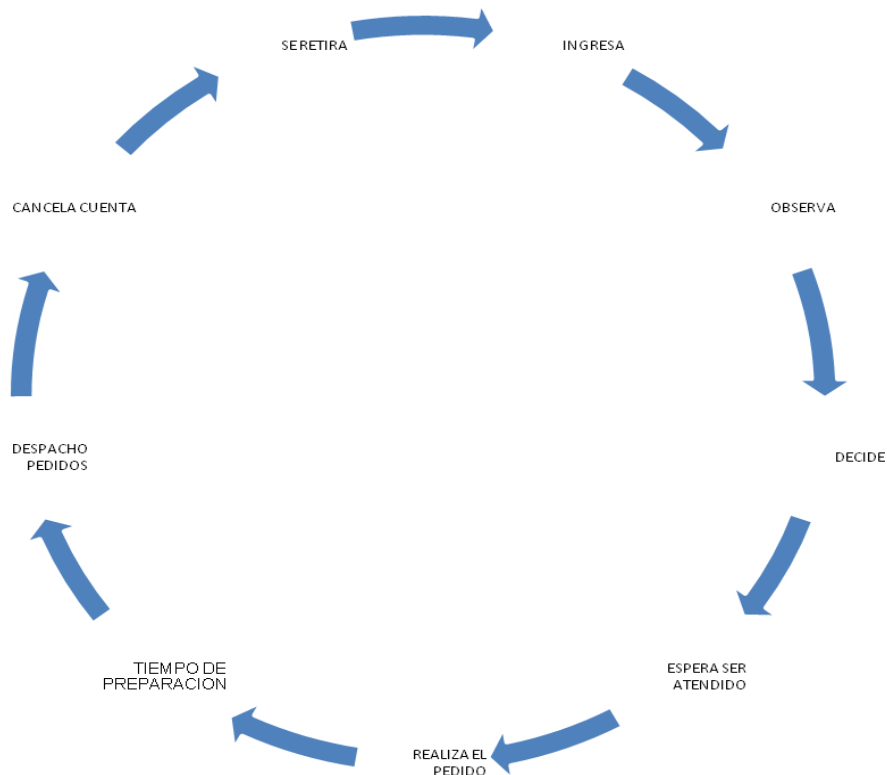
Tiempo de preparación de los alimentos: El tiempo en la preparación de los alimentos es considerable, dado que el menú a elegir se prepara al momento al igual que las bebidas.

Consume: Alimentos con buen sabor y aroma, preparados al momento, legumbres y frutas frescas.

Cancela cuenta: Que es llevada a la mesa, detallando lo consumido, cancelándose a la persona que le atendió.

Retiro: Despedida de cliente con cortesía y deseándole que regrese pronto.

CICLO DE SERVICIO PARA LLEVAR



Ingreso: Rotulo visible y adecuada información para la orientación del cliente, como señalización de cómo ingresar.

Observa: Publicidad de promociones vistosas dentro del establecimiento, exhibición de productos alimenticios para adquirir, cómoda ubicación de mesas.

Decisión: De acuerdo a gustos y preferencias,

Espero ser atendido: Personal muy dispuesto en la atención de inmediato.

Hacer el pedido: En la carta de menú, mejorar la vistosidad, mantiene precios accesibles, y diversidad de sabores de bebidas.

Prepara los alimentos: El tiempo en la preparación de los alimentos es considerable, dado que el menú a elegir se prepara al momento al igual que las bebidas.

Despacho: Alimentos debidamente entregados en sus respectivos envases desechables con su marca

Retiro: Paga al cajero la cuenta y despide al cliente.

4. Estrategias de mercadeo aplicadas al restaurante Mundo Verde.

Como resultado de la investigación al objeto de estudio, por medio de las encuestas realizadas a los clientes, la entrevista a la propietaria, las encuestas al personal de la empresa, la observación a dicho negocio por parte del grupo investigador, comentarios adicionales de la gerente y el personal del restaurante, en base a otros elementos importantes para el desarrollo de la empresa, que no están incluidos en la entrevista y la encuesta realizada a ellos, es posible plantear estrategias de mercadeo, que abarcan los aspectos que pueden mejorarse en el servicio y la atención al cliente de Mundo Verde.

Estrategias aplicadas al restaurante, según la tipología planteada por Lambin en su libro Marketing Estratégico, se presentan dichas estrategias que servirán de guía para la implementación de éstas en la empresa. Estas estrategias son adicionales a las presentadas en los numerales 2.2.4 y 2.4 de este estudio.

ESTRATEGIAS DE MERCADEO	
TIPO DE ESTRATEGIA	ESTRATEGIA A IMPLEMENTAR
Estrategia de marketing de integración o crecimiento por integración	
Estrategia de integración con el proveedor	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un banco de proveedores, e identificar los que les podrían ayudar a reducir costos en los productos que Mundo Verde elabora. • Analizar los productos que se están adquiriendo con el fin de verificar el grado de funcionalidad de ellos, eliminando así los que no son necesarios o sustituyendo por otros que cumplan con la misma función pero de manera más eficiente.
Estrategia de marketing intensivo o crecimiento intensivo	
Desarrollo del mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar investigaciones de mercadeo, que permitan identificar puntos estratégicos, para establecer posibles sucursales del restaurante a futuro. • Creación de nuevas sucursales en puntos estratégicos que permitan incrementar la imagen del restaurante, además de la captación de clientes potenciales. • Hacer alianzas con oficinas

	<p>privadas o gubernamentales para proporcionales el servicio de banquetes al personal o en reuniones especiales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer un programa de cliente frecuente y mantener promociones dinámicas a lo largo del año. • instalar banners que llamen la atención de los clientes potenciales desde que ingresan al estacionamiento del centro comercial.
Desarrollo del producto	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la competitividad de los productos, descontinuando los de bajo movimiento, y promoviendo con mayor énfasis los que más se venden en el restaurante. • Motivar a los clientes ya satisfechos por un producto específico, a que prueben nuevos, y que sean aquellos que tienen muy poca demanda. • Innovar constantemente con equipo tecnológico que permitan mejorar la rapidez a la hora de preparar los alimentos y bebidas. • Establecer un programa de control de calidad, con los

	<p>lineamientos para la preparación de cada producto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Introducir un plato nuevo cada mes, y ofertarlo en promoción, los que tengan mejor aceptación entre los clientes, se incluirán en el menú de forma permanente.
Estrategia competitivas	
Estrategia del especialista	<ul style="list-style-type: none"> • Ajustar todos los recursos y las capacidades del restaurante a las exigencias de los clientes. • Consolidar las preferencias de los clientes hacia los productos, de manera que la empresa pueda defenderse de los ataques de la competencia. • Asignar un área, para colocar una fila de asientos tipo barra, mejorando con ello la movilidad y flujo de los clientes, sobre todo en horas pico. • Colocar a disposición de los clientes, gel para desinfectar las manos.

3. Marco Operativo

3.1 Descripción del sujeto de investigación.

A partir de la última década del siglo 20, se vislumbraba en el panorama empresarial, un auge de la competencia global y la búsqueda incesante de la competitividad, en el afán primordial de conquistar los mercados. Para tal fin, las estrategias se fueron modificando a partir de la adaptación de los negocios al entorno dinámico que envuelve a las compañías, independientemente del rubro al cual se dedican y a su tamaño.

La implementación de dichas estrategias, hacen mucho énfasis en la calidad del producto, la logística y distribución del mismo y la comunicación corporativa. Estas acciones en su mayoría son fácilmente copiadas o imitadas, lo que no genera una diferenciación clara entre las empresas o marcas de productos. Sin embargo, existe una, aunque, en términos genéricos se puede identificar con el mismo nombre, su implementación genera una clara diferenciación, permitiendo a la empresa que la aplica, gozar de una ventaja realmente diferenciadora otorgándole así una posición ventajosa con relación a su competencia. La estrategia de la cual hablamos es el servicio y la atención al cliente.

El servicio y la atención al cliente, ha sido abordado en diferentes etapas del mercadeo, como algo secundario asociado al producto e incluso al precio, esto no le permitía a los gerentes definir políticas de servicio competitivo, limitándose únicamente a realizar las operaciones normales relacionadas a la venta, porque al final lo que para ellos era realmente importante, lo constituía la venta del producto, ateniéndose en primera instancia, que la calidad del producto, vendía. Pero, dicha situación se modificó con las circunstancias que afrontaría el mercado en posteriores tiempos.

Demostración de lo antes mencionado, se visualiza en la teoría consultada al respecto, donde se menciona que en la época de la revolución industrial(1879), los

fabricantes impulsaban la venta de sus productos a partir de la calidad y la tecnología empleada en su fabricación, aprovechándose que el boom generado por la revolución tecnológica, contaban con un mercado tan grande, de tal suerte que la demanda superaba la oferta, lo que posibilitaba la falta de exigencias de un buen servicio por parte del cliente. Esta situación se vio transformada en los años de 1920-1930, en la cual se presentó una crisis en la economía mundial, a partir de la depresión de la economía estadounidense, generando contracción del mercado y por ende, de la demanda, obligando a las empresas a cambiar su estrategia comercial, siendo el servicio al cliente uno de los componentes que saldrían a relucir, aunque, no en toda su magnitud.

En ese período de la crisis, las compañías se vieron forzadas a ejecutar estrategias que les permitieran ciertos niveles de venta, ya que en esta ocasión, la oferta superaba a la demanda, por lo que había que ingeniárselas para vender. Las primeras acciones de servicio al cliente que comenzaron a emplearse qué la del proveer crédito, promociones de venta, asesoría de parte del vendedor y servicio a domicilio, entre otras acciones.

En 1950, como resultado de la recuperación económica después de la segunda guerra mundial, los consumidores habían adquirido mayor poder adquisitivo, pero, también adquirieron mayor y mejor experiencia en sus procesos de decisión de compra, lo que les había permitido ser más exigentes en cuanto a la calidad del producto y del servicio. Para esos años, las empresas realizaban investigaciones de mercados con el propósito de conocer las necesidades y expectativas de los clientes. Dicha información les permitía diseñar estrategias comerciales y de servicio al cliente, tendientes a posicionarse en el mercado. Esta evolución se profundizó con el correr de los años, dando un salto de calidad a finales del siglo 20 con el auge de la INTERNET, ya que, dicha herramienta tecnológica facilitó los servicios de atención e información, tanto de la empresa hacia el cliente y viceversa. Hoy en día, el servicio y la atención al cliente, se ha convertido en una

herramienta estratégica de gran impacto en las operaciones de marketing empresarial.

Todos estos cambios o transformaciones que ha sufrido el concepto del servicio y la atención al cliente, ha permitido que como equipo investigador, cambiemos la perspectiva sobre dicho tema, en vista que al inicio de nuestro trabajo, veíamos al servicio y la atención como algo secundario, un componente superfluo que no generaba impacto en los gustos y preferencias del consumidor, ya que, asumíamos la compra del producto en virtud de sus características, bondades o beneficios, y que lo demás, se relativizaba, no dándole la importancia respectiva. Pero, dicho panorama cambió cuando profundizamos en el tema, y más aún, cuando realizamos la investigación de campo, en la cual tanto los clientes como la gerente y el personal del restaurante Mundo verde, resaltaban la importancia de ciertos componentes relacionados al servicio al cliente, y que para ellos, generaban un impacto significativo en las operaciones comerciales de la empresa.

En esa línea de pensamiento se encuentran autores como Domínguez Collins, Renata Paz Couso, Estrada Vera, Blanco prieto y otros más, quienes sostienen que el servicio y la atención al cliente es muy relevante para los consumidores y sus procesos de toma de decisiones. Aseguran que es la única estrategia diferenciadora y sostenible que le puede generar competitividad a la empresa, reduciendo los riesgos de que los clientes se vayan a la competencia, asegura la fidelización de los mismos, un mayor tráfico de ventas en el local y, por lo consiguiente, mayores utilidades.

Para lograr todo eso, la gerencia de marketing debe establecer políticas de servicio al cliente, y mejor aún, fomentar una cultura de servicio entre todos los miembros de la organización. Anteriormente se creía que sólo el personal de ventas o mercadeo era el responsable de brindar un buen servicio, algo que en la actualidad no es así, ya que se ha comprendido que el servicio lo prestan todos los empleados y los propietarios de la empresa.

Dicha situación es confirmada por todos los autores consultados, sosteniendo que desde el vigilante o portero hasta el más alto ejecutivo, incluso los propietarios o accionistas, deben estar comprometidos en la prestación de un excelente servicio al cliente. Esto se refuerza cuando en la teoría consultada, se propone una especie de pirámide invertida, donde la cúspide ya no es la alta gerencia, sino el cliente, donde se visualiza que la base de la prestación del servicio comienza en la alta gerencia, pasa por los empleados y culmina en el cliente.

Adicionalmente, se agrega que además del personal, las estrategias y los sistemas deben estar orientados hacia la satisfacción de las expectativas de los clientes, procurando que en cada contacto, la gente perciba y reciba la calidad y calidez de la organización. Considerando que en cada contacto existe un momento de verdad, el cual, dependiendo de cómo se atienda puede ser negativo o positivo.

Significa, que la alta gerencia debe cuidar hasta el último detalle del servicio y la atención al cliente, sabiendo que aspectos como la comunicación e información, el trato al cliente, la calidad de los productos, la distribución del espacio físico del local, la iluminación, decoración y ambiente son factores relevantes a considerar si se quiere brindar un servicio y atención con calidad, que impacte positivamente al visitante, genere fidelidad y posicione a la empresa como una organización cliente céntrica.

En tal sentido, reafirmamos la relevancia que representa hoy en día, la prestación de un excelente servicio al cliente, coincidimos que es la herramienta mercadológica de mayor impacto en la competitividad de la empresa, imitada pero no igualada.

Resumiendo podemos afirmar que, la visión y consideración del tema, se modificó a partir de la profundización de la investigación, especialmente a partir del

contraste que se hizo de la teoría con la práctica empresarial del restaurante Mundo verde. Esta investigación nos permitió darnos cuenta de la relevancia del servicio y la atención como una herramienta para mejorar la competitividad del negocio y, por ende, las ventas de la organización. Hoy vemos desde otra perspectiva, considerándolo como la estrategia diferenciadora que permite a la compañía mejorar su posición en el mercado, facilitadora de la fidelización de los clientes. Atrás dejamos el pensamiento que el servicio al cliente era un componente secundario, que no generaba impacto en la decisión de compra del consumidor, por el contrario, hoy creemos que es el principal generador de las preferencias y lealtad del consumidor.

El trabajo de campo permitió identificar elementos que son necesarios para contar con una buena atención y servicio al cliente, por ello como grupo investigador, se llegó a la conclusión que la atención y servicio al cliente es la capacidad que tienen la empresa y el personal de la misma, en satisfacer las necesidades de los clientes, logrando de esta forma contar con una ventaja diferencial, frente a la competencia, basándose en elementos, como: la calidad, el precio, presentación, comodidad, atención oportuna y la higiene de sus productos, consiguiendo con ello, una mayor fidelidad de los clientes.

Para lograr contar con una excelencia en la atención y el servicio al cliente, es necesario involucrar a todo el personal del restaurante, para ello se deben crear estrategias que logren una mejoría en la satisfacción del cliente, para lograr esto es importante hacer un análisis de las fortalezas y debilidades de Mundo Verde, al igual que de las oportunidades y las amenazas a las que se enfrenta, con el fin que las estrategias que se implementen, tengan el potencial de mejorar los beneficios de la empresa, y alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado.

3.2 Procedimientos para recopilación de datos.

Tal como se ha sostenido en todo el documento, el servicio y la atención al cliente se han convertido en una herramienta estratégica para volver competitiva a

cualquier empresa, no importando su rubro de operación o tamaño de la misma. El servicio al cliente permite a la organización gozar de una ventaja diferenciadora, dándole una posición ganadora con respecto a su competencia. Por tal razón, investigar sobre el tema requiere seleccionar adecuadamente los procedimientos y a los sujetos de investigación, evitando así, caer en errores o sesgos de la información recopilada.

Por ser el servicio y la atención al cliente un proceso de gestión en el cual están inmersos tanto propietarios, empleados como los clientes de la empresa, se tomó la decisión de investigar a dichos sectores para obtener rica y variada información sobre el tema en estudio.

En ese sentido, considerando la naturaleza de la investigación, se decidió entrevistar a la gerente propietaria del restaurante, a todo el personal de contacto y a los clientes que visitan el lugar en diferentes días y horarios.

El personal de contacto fue conformado por 4 empleados que laboran en la sucursal San Benito, ubicada en Centro comercial "Plaza San Benito", San Salvador, haciendo con la gerente, un total de 1 entrevistado y 4 encuestados. En el caso de los clientes, haciendo uso del método no probabilístico denominado como "de conveniencia", se consideró un total de 100 clientes.

Para realizar la investigación y recopilar la información se emplearon una serie de instrumentos, según el sujeto de investigación. Así tenemos, que para la gerente se elaboró una guía específica de entrevista, y para el personal un cuestionario, ambos a partir de la naturaleza de información que sería recopilada y atendiendo condiciones o sugerencias de la gerente del negocio.

En el caso de los clientes, se estructuró un cuestionario, por medio de la técnica de la encuesta, con la misma finalidad y orientación de las guías de entrevista, con la salvedad que por su naturaleza, se hizo necesario proporcionar a los encuestados una serie de alternativas de respuesta.

Después de seleccionar a los sujetos y haber elaborado los instrumentos de investigación, se procedió a recopilar la información, para lo cual fue necesario realizar visitas al restaurante, en horarios y días diferentes con el propósito de tener información de diferentes tipos de personas, lo que enriqueció el estudio. Posteriormente se procesó la información recopilada y se efectuaron los respectivos análisis, los cuales, en el caso de la guía de entrevista a la propietaria y el cuestionario a los empleados, se presentan a manera de respuestas consolidadas y en el caso del cuestionario a los clientes, las respectivas gráficas con su análisis.

3.3 Especificación de la técnica para el análisis de los datos.

Las investigaciones que se realizan, sin importar su naturaleza, es decir, ya sean de orden teórico o empírico, requieren implementar una serie de técnicas que sirvan para el análisis de los datos recopilados, convirtiéndose en facilitadoras del abordaje de los datos y hechos recopilados durante todo el proceso.

En el presente estudio, se hizo necesario emplear las siguientes técnicas:

- **Descriptivas:** Permitieron al equipo investigador, describir de forma detallada los elementos teóricos y empíricos relacionados al tema en estudio. De tal manera que en la fundamentación teórico-metodológica, se presenta organizadamente la información relacionada al marketing, las estrategias de marketing y su proceso de diseño, culminando con la descripción teórica del servicio y la atención al cliente, desde su concepción, fases o momentos, componentes y estrategias de calidad en el servicio.

En lo que respecta al orden empírico, se describe de forma detallada lo relacionado a la empresa objeto de estudio, su historia, organización,

productos y servicios, entre otros aspectos. Por otra parte, se presenta la descripción de la metodología de investigación y los resultados obtenidos, así como sus respectivas consideraciones teóricas.

- Analítica: para el establecimiento de las consideraciones teóricas, el desarrollo de la definición teórica, así como el fundamento de los resultados de investigación, se hizo necesario el empleo de técnicas de análisis de datos, que sirvieron para realizar inferencias y conclusiones relativas a las necesidades y expectativas de los clientes del restaurante y la forma de implementar los procesos de atención y servicio.

La información recopilada se analizó a través de las técnicas cualitativas y cuantitativas, siendo así, que los datos aportados por la gerencia y el personal se analizaron de forma cualitativa, atendiendo a la naturaleza de la investigación y el instrumento empleado para la recopilación de los datos; En el caso de la investigación realizada a los clientes, esta fue analizada de forma combinada, es decir, cualitativa y cuantitativamente.

- Taxonómica: Siempre es importante contar con un marco que limite los aspectos a considerar durante la investigación, que facilite la clasificación de la información y permita un mejor abordaje del fenómeno en estudio. Por tal razón, se empleó esta técnica para distribuir los datos y hechos según su naturaleza, así por ejemplo, se clasificaron las áreas de impacto en el servicio, los componentes estratégicos, los elementos inmersos en la atención, etc.

3.4 Cronogramas.

3.4.1 Investigación documental

	Actividades: Investigación Documental / Investigación de Campo	Septiembre 2010				Octubre 2010				Noviembre 2010				Diciembre 2010				Febrero 2011				Marzo 2011				Abril 2011			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1.0	Investigación documental																												
1.1	Selección de bibliografía a utilizar	■																											
1.2	Lectura y selección de citas bibliográficas	■	■	■																									
1.3	Fichas bibliográficas y de resumen (fichas elaboradas en SI y actualizadas)			■	■																								
1.4	Fichas de conceptos / categorías				■																								
2.0	Marco Conceptual																												
2.1	Introducción															■													
2.2	Antecedentes del problema							■	■	■																			
2.3	Justificación											■	■																
2.4	Planteamiento del problema																												
2.5	Alcances y limitaciones															■													
2.6	Recuento de conceptos y categorías a utilizar															■													
2.7	Entrega Primer Avance																									■			
2.8	Corrección Primer Avance																										■	■	

3.5 Recursos

RECURSOS
Humanos:
3 investigadoras 4 empleados 1 propietaria 100 clientes

3.6 Índice preliminar sobre informe final.

Para realizar el trabajo sobre el servicio y la atención al cliente como estrategia de mercadeo para incrementar las ventas en el restaurante Mundo verde, fue necesario identificar los diferentes componentes teóricos y empíricos que sirvieran de fundamento para la investigación. En esa perspectiva, se elaboró el documento con tres pilares fundamentales: Marco conceptual, marco teórico y marco operativo.

Estos tres componentes se desglosaron en capítulos, los cuales, se describen en términos generales a continuación:

CAPÍTULO I: Marco Conceptual

Toda investigación que se realiza, debe estar fundamentada en fases y procesos que faciliten el abordaje del tema en estudio. Por tal razón, en este capítulo, se presenta los respectivos antecedentes teóricos y empíricos que sirven de marco

general y presentan un panorama global sobre la forma en la cual el equipo investigador abordará el tema.

Para justificar la investigación, se consideró ciertos lineamientos como los aspectos filosóficos, teóricos, empíricos, entre otros. Estos elementos aunados a la situación problemática descrita, sirvieron de base para plantear el problema de investigación, el cual se operacionaliza a partir de la pregunta generadora que ha de ser resuelta al finalizar el estudio.

Para encontrar la respuesta idónea, se considera por una parte, a una serie de autores, quienes con sus teorías permiten visualizar de mejor manera la problemática, ya que proporcionan una serie de conocimientos y experiencias relativas al caso en estudio. A dichos autores, se les considera de manera oportuna, sin obviar que dichas teorías presentan ciertos alcances y limitaciones, las cuales se presentan en este capítulo, desglosadas por autor.

Por último, se detallan las categorías y conceptos que enmarcan el rumbo de la presente investigación, evitando con ello, caer en errores de omisión o adición de información que no es pertinente al caso.

CAPÍTULO II: Marco Teórico

Se presenta en forma detallada las diferentes teorías contempladas para la realización del presente documento, considerando para ello, a una serie de autores que han escrito sobre el tema en estudio. Se realizó una contraposición de las diferentes corrientes de pensamiento, facilitando de esa manera, la adopción de una posición teórica como equipo investigador.

Dicha información es presentada en el documento como fundamentación teórico-metodológica, convirtiéndose en la base fundamental para el estudio. A esto se le agrega, la construcción de un marco empírico, en el cual se detalla todo lo

relacionado a la empresa, la metodología empleada para la realización de la investigación de campo, los resultados obtenidos con su respectivo análisis y las consideraciones teóricas relacionadas con la elaboración de alternativas estratégicas que el restaurante Mundo verde debe implementar en el servicio y la atención al cliente.

Además, se presenta la formulación teórica metodológica de lo investigado, la cual tiene como sustento, el contraste realizado entre los componentes teóricos presentados por los diferentes autores y los resultados obtenidos en la investigación de campo. Dicha formulación permitió posteriormente, el desarrollo de la definición teórica, la cual presenta algunos elementos teóricos planteados por el equipo investigador, después de haber contrastado teoría y realidad empresarial.

CAPÍTULO III: Marco Operativo

En este capítulo, se realiza la descripción del sujeto de investigación, a partir de los diferentes puntos de vista que se tenían sobre él y el nuevo enfoque que se obtuvo al final del estudio. Asimismo, se describen los procedimientos implementados para la recopilación de los datos, las técnicas de análisis de datos, las actividades realizadas plasmadas en los cronogramas y los recursos empleados para la realización de la investigación, tanto documental como de campo.

3.7 BIBLIOGRAFIA

- Aguirre García María Soledad, (2005) Marketing de Sectores Específicos, Ediciones Pirámide, Madrid.
- Alvares Sánchez, José Manuel, (2007) Telemarketing, la red como soporte de marketing y comunicación, Ideas Propias Editorial. España
- Atención al cliente, (2008) Publicaciones Vértice, España
- Blanco Prieto, Antonio, (2007) Atención al cliente, 3ª edición, España
- Brown, Andrew, (1992) Gestión de la atención al cliente, Ediciones Díaz Santos S.A. España
- Camacho, Castellanos, Juan Carlos, (2008), Marketing de servicios, Editorial Académica Española, Colombia
- Casado, Ana, Ricardo Rubio, (2006), Dirección de marketing, Editorial Club Universitario, España
- Córdoba Padilla Marcial,(2006), Formulación y evaluación de proyectos, Ecoe Editores, Bogotá, Colombia
- De la parra, Eric, (2004) El poder de ven ser: Ventas y Servicios, Panorama Editorial S.A. de C.V. México
- Domínguez Collins, Humberto, (2006) El servicio invisible: fundamento de un buen servicio al cliente Ecoe Ediciones, Colombia
- Estrada Vera, Williams,(2007) Servicio y atención al cliente, Perú
- Fischer, Laura y Espejo, Jorge, (2004) Mercadotecnia, Tercera Edición, Mc Graw Hill
- Gaither, Norman, Frazier, Greg (2000) Administración de producción y operaciones, 8 edición, México, Editorial International Thomson editores
- Gestión del punto de venta, (2007) Publicaciones Vértice, España
- Gitman, Lawrence J. (2007) El futuro de los negocios, Cenagage Learning Editores, SA de CV
- Ildefonso Grande, Esteban, (2005), Marketing de los servicios, 4ª edición, ESIC editorial, España, pág.37
- K. Douglas Hoffman, John E. G. Bateson, (2003), Fundamentos de

Marketing de servicios, 2ª edición, Editorial Thomson, México, pág. 32.

- Kotler, Philip y Armstrong, Garay (2001) Marketing, Pearson Educación. México octava edición
- Kotler, Philip, Keller, Kevin Lane, (2006), Dirección de Marketing, 12ª edición, Pearson Educación, México
- Kotler, Philip, Lane Keller, Kevin (2006) Dirección de Marketing, Pearson Educación, México, sexta edición
- Lambin, Jean, (2002) Marketing Estratégico, editorial McGraw Hill
- Lerma Kitcher, Eugenio Alejandro, (2004) Guía práctica para desarrollo de productos, Editorial Thomson, México, 3ª edición
- Martha Elena Vargas Quiñones y Luzángela Aldana de Vega, Calidad y Servicios, conceptos y estrategias, Universidad de la Sabana, Colombia
- Martin, William B, (1992) Calidad en el Servicio al Cliente. Editorial Ibero América, México
- McCarthy, Jerome y Perreault, William, (1997) Marketing Planeación Estratégica de la Teoría a la Práctica, 11ª. Edición, Mc Graw Hill
- Merino Fuentes, Javier, (2009) Cooking sales, vender mas y mejor, Ibersaf Editores, España
- Munuera Alemán, José Luis, Rodríguez Escudero, Ana Isabel, (2007) Estrategia de marketing: un enfoque basado, en el proceso de dirección, Esic Editorial, España
- O.C. Ferrell, Michael, Hartline D. (2006) Estrategia de marketing, Thompson Editores S.A. de C.V. México D.F.
- Paz Couso, Renata, (2005) Servicio al cliente, La comunicación en la calidad del servicio en la atención al cliente, Ideas propias Editorial Vigo, España
- Pereira, Juan Carlos, (2008) Diccionario de relaciones internacionales y política exterior, Editorial Ariel
- Pérez Torres, Vanesa Carolina, (2007) Calidad total en la atención al cliente: pautas para garantizar la excelencia en el servicio, Ideas Propias

Editorial, 1ª Edición, España

- Publicaciones Vértice, (2008) Calidad en el servicio y la atención al cliente.
- Rodríguez Ardura, Irma, (2006) principios y estrategias de Marketing, primera edición editorial UOC, España
- Sainz de Vicuña Ancín, José María, (2001) La distribución comercial: opciones estratégicas, Esic Editorial, España
- Sánchez Galán, José Ramón, (2011) La Empresa Humana, Editorial Visión Libros, España
- Sánchez Pastrana, María del Pilar, (2007) Comunicación empresarial y atención al cliente, Editorial Editex S. A. España
- Santesmases Mestres, Miguel, (2001) Marketing Conceptos y Estrategias, Editorial Pirámide, España
- Schiffman, Leon G. (2005) Comportamiento del Consumidor, 8ª Edición, Editorial Pearson
- Seto Dolors, (2004), De la calidad del servicio a la fidelidad del cliente, 1ª Edición, ESIC editorial, España
- Shnaars, Steven, (1994), Estrategias de marketing, ediciones Días de Santos, España,
- Toca Torres, Claudia Eugenia, (2009), Fundamentos de Marketing, Editorial Universidad Del Rosario, Bogotá
- Tschohl, John, (2000) servicio al cliente: el arma secreta de la empresa que alcanza el éxito, EE.UU.
- Vargas Quiñones, Martha Elena, de Vega, Luzángela Aldana,(2006) Calidad y Servicio: Conceptos y herramientas, ECOE Ediciones, Colombia
- Vega Cordero, Víctor Hugo, Mercadeo Básico, (2000) Editorial EUNED 2ª edición, Costa Rica
- Vega, Víctor Hugo(1995), Mercadeo básico, Universidad Estatal a Distancia UENED, Costa Rica
- Viñals, Roja Jaume, (2005) Marketing de Servicios destinados a las empresas. Ediciones Díaz de Santos S.A. de CV.

