

Universidad Católica Andrés Bello

Facultad de Humanidades y Educación

Escuela de Comunicación Social

Mención Comunicaciones Publicitarias

Trabajo de Grado

Código CP05

INFLUENCIA DE LA RESOLUCIÓN ANTITABACO SOBRE LAS ESTRATEGIAS DE VENTAS DE LOS LOCALES NOCTURNOS DE LOS MUNICIPIOS EL HATILLO, CHACAO Y BARUTA

Tesistas:

María Alejandra Hernández Ceruti CI 19.692.243 mahernandezceruti@gmail.com

Francis Elena Martínez Fernández CI 20.127.878 francismar811@gmail.com

Tutor:

David Moreno De Chene

Caracas, abril de 2013.

A mis padres por ser mi principal apoyo y motor
de vida, por llevarme hasta donde estoy hoy.

A mi tía Mariana, por ser mi inspiración.

A Daniel por el impulso y la motivación.

MAHC

A mi familia por ser el pilar esencial en mi
vida y por su apoyo incondicional.

A MG por su paciencia, pero sobre todo por
siempre creer en mí.

FEMF

AGRADECIMIENTOS

Quisiéramos expresar en estas líneas nuestros más sentidos agradecimientos a:

Nuestros padres por el apoyo incondicional, por estar siempre pendientes de nosotras y brindarnos su atención cálida y amorosa durante nuestras largas reuniones. Gracias a ustedes todo fue más fácil.

A David Moreno, nuestro tutor, porque a pesar de la distancia siempre estuvo para nosotras, brindándonos sus conocimientos y experiencias. Gracias por guiarnos durante este largo camino.

A los profesores Yasmín Trak y Jorge Ezenarro, porque a pesar de tener una agenda apretada, siempre sacaron un momento para atender nuestras dudas. Gracias por la paciencia y dedicación en todo momento.

A nuestros amigos y compañeros, porque quién más que ellos para entender y compartir nuestras angustias y preocupaciones durante la elaboración de este trabajo. Gracias por ser nuestros cómplices.

A los dueños y encargados de los locales nocturnos visitados, por brindarnos su tiempo y aportarnos la información necesaria. Gracias, sin ustedes no hubiera sido posible realizar este trabajo.

¡Lo logramos, gracias a todos!

Mariale y Francis.

ÍNDICE GENERAL

I. INTRODUCCIÓN	9
2.1 Objetivos de la investigación	11
2.2 Formulación del problema	11
2.3 Delimitación	11
2.4 Justificación	12
III. MARCO CONCEPTUAL	13
3.1 Mercadeo	13
3.2 Sector servicios	13
3.2.1 Servicios	13
3.2.2 Estructura o evidencia física de locales de servicios	14
3.2.3 El empleado en la empresa de servicios	15
3.2.4 Función del empleado de la empresa de servicios	16
3.2.5 Clientes de servicios	17
3.2.6 Mercadeo de servicios	17
3.2.7 Mezcla del mercadeo de servicios	18
3.2.8 Estrategia de servicios	19
3.2.9 Estrategias del mercadeo de servicios	20
3.3 Ventas	21
3.3.1 Definición	21
3.3.2 El proceso de ventas	22
3.3.3 Planificación y Estrategia de ventas	23
3.4 Locales nocturnos	23
3.4.1 Definición	23
3.4.2 Área de negocios de los locales nocturnos	24
3.4.3 Clasificación de los locales nocturnos	24

IV. MARCO REFERENCIAL	26
4.1 Resolución de Ambientes Libres de Humo de Tabaco	26
4.2 Opciones de entretenimiento	27
4.2.1 Locales en el Municipio El Hatillo	27
4.2.2 Locales en el Municipio Chacao	28
4.2.3 Locales en el Municipio Baruta	29
V. EL MÉTODO	30
5.1 Modalidad de la investigación	30
5.2 Determinación del tipo de investigación	30
5.3 Diseño de la investigación	31
5.4 Sistemas de variables	31
5.5 Operacionalización de variables	33
5.6 Unidades de Análisis, Población y Muestras	36
5.7 Elaboración de instrumentos	37
5.7.1 Selección de instrumentos	37
5.7.2 Diseño de instrumentos	37
5.7.3 Validación de instrumentos	38
5.7.4 Ajustes de instrumentos	39
5.8 Limitaciones	40
VI. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	41
6.1 Resultados de las Alternativas Estructurales	43
6.2 Resultados de Alternativas Funcionales	48
6.3 Resultados de Estrategias de Ventas aplicadas en los locales nocturnos	54
VII. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	64
7.1 Alternativas Estructurales	64
7.2 Alternativas Funcionales	67

7.3 Estrategia de Ventas _____	69
VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES _____	73
8.1 Conclusiones _____	73
8.2 Recomendaciones _____	75
IX. FUENTES DE INFORMACIÓN Y BIBLIOGRAFÍA _____	76
9.1 Fuentes Bibliográficas _____	76
9.2 Fuentes Electrónicas _____	78
X. ANEXOS _____	80
10.1 Guión de entrevista a dueños o encargados de los locales nocturnos _____	80
10.2 Guión de entrevista a los creadores de la estrategia de ventas de los locales nocturnos _____	81
10.3 Diario de campo de observación no participante en los locales nocturnos _____	82
10.4 Planos de los locales nocturnos _____	83
10.4.1 Plano Serrano y Manchego _____	83
10.4.2 Plano Rómeo Disco & Lounge _____	84
10.4.3 Plano Le Club _____	85
10.4.4 Plano Suka Bar _____	86
10.4.5 Plano El Teatro Bar _____	87
10.4.6 Plano Rosalinda Club _____	88
10.5 Proyecto de la nueva área de fumadores Rosalinda Club _____	89
10.6 Transcripción de entrevista al dueño de Rómeo Disco & Lounge _____	90

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

- Figuras

Figura 1. <i>El proceso de la venta</i>	22
---	----

- Tablas

Tabla 1. <i>Operacionalización de la variable Alternativas Estructurales</i>	33
Tabla 2. <i>Operacionalización de la variable Alternativas Funcionales</i>	34
Tabla 3. <i>Operacionalización de la variable Estrategias de Ventas</i>	35
Tabla 4. <i>Validación Lic. Maholi Quijada</i>	39
Tabla 5. <i>Personas entrevistadas y sus cargos en los locales nocturnos</i>	42
Tabla 6. <i>Matriz A: Alternativas Estructurales de los locales nocturnos 1,2 y 3</i>	43
Tabla 7. <i>Matriz A1: Alternativas Estructurales de los locales nocturnos 4, 5, 6</i>	45
Tabla 8. <i>Matriz A2: Alternativas Estructurales de los locales nocturnos. Observación no participante</i>	47
Tabla 9. <i>Matriz B: Alternativas Funcionales de los locales nocturnos 1,2 y 3</i>	48
Tabla 10. <i>Matriz B1: Alternativas Funcionales de los locales nocturnos 4,5 y 6</i>	50
Tabla 11. <i>Matriz B2: Alternativas Funcionales de los locales nocturnos. Observación no participante</i>	52

Tabla 12. <i>Matriz C: Estrategias de ventas aplicadas</i>	
<i>en los locales nocturnos 1,2 y 3</i>	54
Tabla 13. <i>Matriz C1: Estrategias de ventas aplicadas</i>	
<i>en los locales nocturnos 4, 5 y 6</i>	57
Tabla 14. <i>Matriz D: Otros reactivos en los locales nocturnos 1, 2 y 3</i>	59
Tabla 15. <i>Matriz D1: Otros reactivos en los locales nocturnos 4, 5 y 6</i>	62

I. INTRODUCCIÓN

El 31 de mayo de 2011 entra en vigor en el país, la Resolución de Ambientes Libres de Humo de Tabaco, la cual para fines de este estudio se denomina Resolución Antitabaco. Esta, prohíbe, completamente, fumar en cualquier espacio público “cerrado, techado o no, sin importar el material utilizado y de que la estructura sea permanente o temporal” (Artículo 2, Numeral 4, Resolución de Ambientes Libres de Humo de Tabaco, 2011).

La resolución, aprobada en Gaceta Oficial N° 39.627 del 2 de marzo de 2011, “tiene por objeto proteger la salud de la población de las consecuencias dañinas que genera el humo de tabaco” (Artículo 1. Resolución de Ambientes Libres de Humo de Tabaco, 2011). Por esta razón, las personas deben acatar la legislación y deben velar por el cumplimiento de la misma en pro y beneficio de la salud de la comunidad.

No obstante, aquel establecimiento o persona que no obedezca la resolución, puede ser sancionado con multas que van entre 12 y 2.500 unidades tributarias, es decir, entre 1.080 bolívares y 225 mil bolívares (Rojas, 2011).

La Resolución Antitabaco parece ser muy tajante en sus definiciones. En el artículo 2 se establece que los lugares públicos son todos aquellos “Lugares accesibles al público, independientemente de quien sea su propietario o del derecho de acceso a los mismos” (Resolución de Ambientes Libres de Humo de Tabaco, 2011); también, se especifica que las áreas interiores son “todo espacio cerrado, techado o no, independientemente del material utilizado y de que la estructura sea permanente o temporal” (ob. cit. Art 2, 2011). Entonces, si se interpreta tal cual lo que dice la resolución pareciera que los espacios aptos para fumadores se limitan únicamente a las casas y carros particulares.

Si bien esta resolución surge para hacer respetar los derechos de los no fumadores, quienes por años se han vistos afectados por tener que aspirar humo de cigarrillos en contra de su voluntad, también es importante conocer ¿qué pasa ahora con los fumadores? La norma, aparentemente, está dejando a estos sin espacios para fumar, lo que termina siendo tan malo, como permitir que lo puedan hacer en todas partes.

Según un estudio realizado por la Organización Nacional Antidrogas, en mayo de 2012, en Venezuela hay unos 7 millones de fumadores, entre 15 y 65 años. Esta cifra equivale a aproximadamente el 25% de la población total del país, de acuerdo con los resultados preliminares del Censo 2011 (MINCI, 2012).

Ante esta cantidad considerable de fumadores presentes en el territorio venezolano, la mayoría de los establecimientos, sobre todo en el área de restauración, han tenido que tomar medidas que permitan complacer a ambos tipos de clientela, aun cuando pareciera que con sus acciones están evadiendo la ley.

Sin duda alguna, la prohibición del tabaco en espacios públicos afecta la experiencia diaria de fumadores y no fumadores. Por eso, en el caso específico de los locales nocturnos y, debido al vínculo estrecho entre el consumo de cigarros y el consumo de licor (Producto Digital, 2011), se han buscado nuevas alternativas y estrategias que permitan la convivencia respetuosa entre ambos grupos, a la misma vez que los locales nocturnos pueden continuar obteniendo ganancias a pesar de que la Resolución Antitabaco está en vigencia.

Por tal motivo, y con la finalidad de conocer más a fondo las consecuencias de esta situación, se lleva a cabo este trabajo con el objetivo de analizar la influencia de la Resolución Antitabaco sobre las estrategias de ventas de los locales nocturnos de los municipios El Hatillo, Chacao y Baruta; para así conocer de primera mano el impacto que tiene dicha resolución sobre los establecimientos Serrano y Manchego, Rómeo Disco & Lounge, Le Club, Suka Bar, El Teatro Bar y Rosalinda Club, los cuales se han visto afectados y han tenido que incluir cambios internos y externos en su estructura con el fin de cumplir con la resolución. Estas modificaciones estructurales, llevan de la mano la inserción de alternativas funcionales —referentes a las tareas que cumplen cada uno de los empleados de un local nocturno— las cuales permiten el desarrollo efectivo de los procesos dentro del mismo, tomando en cuenta que los cambios de estructura requieren de un personal que facilite la experiencia del consumidor dentro del local, a la misma vez que suman valor a la estrategia de ventas global.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 *Objetivos de la investigación*

- *Objetivo General:*
 - Analizar la influencia de la Resolución Antitabaco sobre las estrategias de ventas de los locales nocturnos de los municipios El Hatillo, Chacao y Baruta.
- *Objetivos Específicos:*
 - Identificar las alternativas estructurales implementadas en los locales nocturnos ante esta resolución.
 - Identificar las alternativas funcionales implementadas en los locales nocturnos ante esta resolución.
 - Identificar estrategias de ventas previas y posteriores a la Resolución Antitabaco.

2.2 *Formulación del problema*

La investigación en cuestión busca responder la siguiente pregunta: ¿Cuál es la influencia de la Resolución Antitabaco sobre las estrategias de ventas de los locales nocturnos de los municipios El Hatillo, Chacao y Baruta?

2.3 *Delimitación*

Es necesario delimitar este estudio en cuanto a espacio, tiempo y alcance, para así conocer las áreas de interés que se desean investigar.

La muestra de esta investigación está conformada por los encargados o dueños de los locales nocturnos seleccionados, el personal correspondiente, y los creadores de la estrategia de ventas del local.

Espacialmente, el estudio está limitado al Valle de Caracas, específicamente a los municipios El Hatillo, Chacao y Baruta, por ser las zonas de mayor oferta de locales nocturnos.

La realización de esta investigación está determinada por la posibilidad de establecer vínculos con los encargados de los siguientes locales: Serrano y Manchego, Rómeo Disco & Lounge, Le Club, Suka Bar, El Teatro Bar y Rosalinda Club.

El cumplimiento de los objetivos de la misma abarca un espacio temporal que va desde marzo de 2012 a abril de 2013.

2.4 Justificación

La importancia de este trabajo investigativo viene dada gracias a que se trata un tema actual que ha afectado a los establecimientos y locales nocturnos sin excepción. Esto ha obligado a que sus dueños y estrategias busquen soluciones y alternativas para que puedan seguir brindando el mejor servicio a sus clientes.

Con esta investigación, se abre un camino hacia la implementación de nuevas estrategias de ventas en los locales nocturnos. También, brinda las bases para próximas investigaciones que permitan profundizar en esta área de investigación.

III. MARCO CONCEPTUAL

La finalidad de este capítulo es precisar y organizar conceptualmente los elementos contenidos en el planteamiento del problema, de tal forma que puedan ser manejados y convertidos en acciones concretas (Tamayo, 2009, p.149). De esta manera, se comienza por explicar los conceptos pertinentes a la investigación: mercadeo, sector de servicios, ventas y locales nocturnos.

3.1 Mercadeo

El mercadeo es el “proceso mediante el cual las empresas crean valor para los clientes y establecen relaciones sólidas con ellos obteniendo a cambio el valor de los clientes” (Kotler y Armstrong, 2008, p.5).

Por su parte, Pride y Ferrell (1982) contemplan un punto de vista más amplio, ya que consideran que el mercadeo “consiste en actividades, tanto de individuos como de organizaciones, encaminadas a facilitar y estimular intercambios dentro de un grupo de fuerzas externas dinámicas” (p.7).

3.2 Sector servicios

3.2.1 Servicios

Los servicios constituyen una de las actividades del sector terciario, que comprende un conjunto heterogéneo de ocupaciones, entre las que se encuentran: comercio, transporte, educación, comunicaciones, turismo, seguros, banca y profesiones liberales (Torres, 2006). “A pesar de su heterogeneidad, las actividades terciarias tienen un rol cada vez más importante en la estructura productiva y social, pues tienen una creciente demanda laboral” (ob. cit., p.73).

Según Gutiérrez (2005), un servicio puede ser definido como:

...un conjunto de actividades que buscan responder a una o más necesidades de un cliente. Se define un marco donde las actividades se desarrollarán con la idea de fijar una expectativa en el resultado de estas.

Es el equivalente no material de un bien. La presentación de un servicio no resulta en posesión, y así es como un servicio se diferencia de proveer un bien físico (p.65).

Un servicio es “cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que es básicamente intangible porque no tiene como resultado la obtención de la propiedad de algo” (Kotler y Armstrong, 2008, p.G7).

Los servicios tienen ciertas características fundamentales que los diferencian de los productos, Alfaro (2004) expone las siguientes:

- Los servicios son intangibles.
- Los servicios son perecederos.
- La producción y el consumo de la mayoría de los servicios se lleva a cabo en el mismo lugar y momento. “Esta característica implica que el cliente de un servicio realiza una evaluación del mismo mientras lo consume” (ob.cit., p.14).
- El papel de los empleados de las empresas de servicios es determinante para el nivel final de satisfacción de sus clientes.

3.2.2 Estructura o evidencia física de locales de servicios

En lo que se refiere a las condiciones estructurales de los locales que ofrecen servicios, Hoffman y Bateson (2002) se refieren al papel estratégico de la evidencia física, explican que para evaluar la calidad de servicios, dada su intangibilidad, los consumidores recurren a la evidencia física, la cual tiene que ver con la estructura de las instalaciones y ciertos elementos tangibles, conformando tres categorías:

- Exterior de las instalaciones: el diseño, los letreros, el estacionamiento y el entorno.
- Interior de las instalaciones: el diseño, los letreros, el equipo para servir a los clientes, la distribución y la temperatura.
- Otros tangibles: tarjetas de presentación, aspecto de los empleados, los uniformes, los folletos, etc.

- *Limitaciones de la estructura o evidencia física*

Según Hoffman y Bateson (2002) pueden presentarse los siguientes problemas típicos de las instalaciones:

- (a) Problemas mecánicos: a.1) Medulares, no se puede prestar el servicio medular o fundamental debido a problemas mecánicos. a.2) Relacionados con lo medular: el servicio medular o fundamental puede prestarse pero con limitaciones por problemas mecánicos.
- (b) Cuestiones de limpieza: b.1) Objetos extraños: trozos de plástico, madera, cabello, sangre, insectos, etc.; b.2) Asuntos de limpieza general: desorden y deterioro; c) Olores (extraños y desagradables).
- (c) Cuestiones de diseño: c.1) Planeación deficiente de las instalaciones.

...todas las empresas de servicios deben reconocer la importancia que tiene la administración de las evidencias físicas para:

- Hacer un paquete del servicio.
- Facilitar el flujo del proceso para brindar el servicio.
- Socializar a clientes y empleados por igual, en términos de sus respectivos roles, comportamientos y relaciones.
- Diferenciar a la empresa de sus competidores (ob.cit., pp.223, 224).

3.2.3 El empleado en la empresa de servicios

Según Hoffman y Bateson (2002):

...el personal de servicios representa en términos estratégicos una fuente importante para la diferenciación de los productos. Con frecuencia, la organización de servicios afronta el reto de tener que distinguirse de otras organizaciones similares en razón de los beneficios que ofrece o de su sistema para proporcionarlos (p.249).

3.2.4 Función del empleado de la empresa de servicios

Según Hoffman y Bateson (2002), el rol del empleado de servicio delimita las fronteras mediante las cuales se establece el nexo que liga la organización con el mundo exterior. Los empleados crean dichos nexos cuando interactúan con personas que no pertenecen a la organización. Así, tienen dos objetivos principales: transferir información al cliente y representar la organización.

“Las personas que desempeñan roles que delimitan fronteras son clasificadas a lo largo de una línea continua que va desde los roles de servicio subordinados hasta los roles de servicio profesionales” (ob.cit., p.250).

-Roles de Servicios Subordinados: son desempeñados por el personal que trabaja en empresas donde “...las decisiones de compra de los clientes son completamente discrecional” (ob.cit., p.250).

-Roles de Servicios Profesionales: son desempeñados por personal que goza de un “...estatus, independientemente del lugar que ocupen en la organización” (ob.cit., p.250).

- *Conflictos en la función de los empleados de servicios*

Según Hoffman y Bateson (2002) los principales conflictos a los que se enfrentan las empresas de servicios en cuanto a su personal se pueden identificar en tres grupos:

- (a) Conflictos entre la persona y el rol: “es la falta de concordancia entre la forma en que una persona se percibe y el rol específico que debe desempeñar dentro de la organización” (ob.cit., p.251). Los conflictos entre la persona y el rol se pueden clasificar en tres categorías: dilemas de desigualdad, sentimientos versus comportamiento y conflicto territorial (ob.cit.).
- (b) Conflictos entre la organización y el cliente. Se corresponden a los “desacuerdos que surgen cuando un cliente solicita servicios que infligen las reglas de la organización” (ob.cit., p.252). Ocurren cuando el empleado no está en capacidad de cambiar las reglas ni de explicar el porqué de su existencia (ob.cit.).
- (c) Conflictos entre clientes: muchos servicios cuentan con clientes que influyen en las experiencias de otros. Estos conflictos deben ser tratados con especial cuidado, debido a que pueden ser aprovechados por algunos clientes para ventaja propia en relación al servicio que

reciben de la organización (ob.cit.). Se definen como “desacuerdos que surgen entre los clientes debido a que algunos de ellos influyen en la experiencia de otros” (ob.cit., p.253).

3.2.5 Clientes de servicios

Hoffman y Bateson (2002) definen a los clientes del mercadeo en dos grupos:

- Cliente A: “es el receptor del paquete de beneficios creado mediante la experiencia del servicio. Es decir, el cliente A es la persona que casi todos consideraríamos el cliente que compra, de hecho, el servicio” (p.12).
- Cliente B: “representa a todos los demás clientes que forman parte de la experiencia del cliente A. El consumo de servicios muchas veces es descripto como una experiencia compartida porque, con frecuencia, ocurre en presencia de otros clientes” (p.12).

3.2.6 Mercadeo de servicios

Zeithaml y Bitner (2002) ejemplifican el mercadeo de servicios en un modelo en forma de triángulo que representa las actividades del marketing fundamentales para construir y mantener la relación con el cliente.

El triángulo de marketing muestra tres grupos relacionados entre sí que trabajan en conjunto para desarrollar, impulsar y proporcionar los servicios. Los principales participantes se ubican en los vértices del triángulo: la compañía, los clientes y los proveedores. Entre los tres vértices del triángulo existen tres tipos de marketing que deben llevarse a cabo de manera conveniente para que el servicio funcione: marketing externo, interno e interactivo (ob.cit., p.19).

- Marketing externo: se refiere a todas las actividades de marketing que conducen a “formular una promesa” (ob.cit., p.20).
- Marketing interactivo: se enfoca en las actividades de cara al cliente con la finalidad de cumplir el servicio prometido al cliente, cuando hay una interacción el servicio se produce y se consume (ob.cit.).

- Marketing interno: son las actividades, destrezas, habilidades, herramientas y motivaciones que permiten al personal de la organización prestar el servicio (ob.cit.).

3.2.7 Mezcla del mercadeo de servicios

Según Lovelock y Wirtz (2009), cuando se requiere trazar la estrategia de mercadeo para la comercialización de servicios, se hace necesaria la modificación de los conceptos básicos utilizados para bienes manufacturados, los cuales se fundamentan en cuatro elementos básicos: producto, precio, plaza y promoción. Estos autores, proponen una nueva mezcla de mercadeo que asienta sus fundamentos en 8 elementos denominados las 8P's de mercadeo de servicios: elementos del producto, lugar y tiempo, precio y otros costos para el usuario, promoción y educación, entorno físico, proceso, personal y productividad y calidad. A continuación la descripción de las 8P's del mercadeo de Lovelock y Wirtz (2009):

- (1) Producto: se deben tener en consideración tres aspectos fundamentales. En primer lugar, el servicio debe satisfacer una necesidad de un cliente, es decir, que ofrezca valor a los clientes meta. En un segundo lugar, se debe tomar en consideración que el servicio básico usualmente se acompaña de los servicios complementarios que agregan valor y elementos de diferenciación. Finalmente, el tercer factor que se debe diseñar en esta etapa se refiere a los procesos que se llevarán a cabo para la entrega del servicio: su duración, el rol del cliente, entre otros.
- (2) Lugar y Tiempo: responde a tres interrogantes relacionadas a la entrega del servicio: ¿cuándo será entregado?, ¿dónde será entregado? y ¿cómo será entregado? "La rapidez y la comodidad del lugar y el momento se han convertido en factores importantes de la entrega eficaz de un servicio" (ob.cit., p.24).
- (3) Precios y Otros Costos para el Usuario: estrategia que debe utilizar la empresa para establecer los precios en que los venderá sus servicios.
- (4) Promoción y Educación: el servicio debe incluir un esfuerzo adicional para educar al cliente hacia el uso del servicio: qué beneficios le trae el servicio, dónde, cuándo y cómo obtenerlo e información adicional para mejorar su aprovechamiento. En esta variable se planifica cómo se hará esa educación y promoción hacia el cliente: mediante personas, medios publicitarios, páginas web, entre otras.

- (5) El Proceso: "los procesos mal diseñados provocan una entrega de servicios lenta, burocrática e ineficiente, pérdida de tiempo y una experiencia decepcionante" (ob. cit., p.25). En un mercado de varios competidores, la planificación de estos procesos puede generar un valor agregado que ayude al servicio a diferenciarse y hacerse más eficiente.
- (6) Entorno Físico: debido a la característica intangible de los servicios, su evaluación por parte del consumidor tiende a ser subjetiva. Por ese motivo, las empresas deben valerse de las características físicas y visuales para añadir elementos tangibles al servicio, que puedan influenciar positivamente en la percepción que forma el cliente: la imagen de la publicidad, del local, del uniforme, de la página web, la música, entre otros.
- (7) Personal: el desempeño de este personal se convierte en un factor clave al momento en el que el consumidor evalúa el servicio. En vista de las grandes implicaciones que acarrea el rol de los empleados de las empresas de servicio, es importante que la empresa se asegure de que su desempeño será el adecuado. Se debe tener cuidado en el reclutamiento del personal y se debe planificar para ellos programas de capacitación, motivación e incentivos.
- (8) Productividad y Calidad: la productividad busca las estrategias para ofrecer un servicio rentable; es decir, un servicio a bajo costo que permita a la empresa maximizar sus ganancias. La calidad apunta a ofrecerle al consumidor un servicio de valor que se encuentre acorde a sus necesidades. "El mejoramiento de la *calidad*, la cual debe definirse desde la perspectiva del cliente, es esencial para la diferenciación del producto y para fomentar la satisfacción y lealtad del consumidor" (ob.cit., p.25).

3.2.8 Estrategia de servicios

Según Koontz (1991), las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada.

En tanto que una estrategia de servicio es una fórmula característica para la prestación de un servicio; esa estrategia es inherente a una premisa de beneficio bien escogida que tiene valor para el cliente y que establece una posición competitiva real (Karl, 1997).

3.2.9 Estrategias del mercadeo de servicios

Normalmente, los servicios requieren de enfoques de mercadeo adicionales a los de los productos tangibles. Las personas encargadas de prestar servicios deben realizar interacciones efectivas con los clientes, que sirvan para crear valor superior durante la prestación del mismo. Esta efectividad dependerá de la habilidad de los empleados y de los procesos que sirven para apoyar las tareas de los mismos (Kotler y Armstrong, 2008).

- *La cadena de servicios – utilidades*

La cadena de servicios – utilidades es el “factor que vincula las utilidades de una compañía de servicios con la satisfacción de sus empleados y de los clientes” (Kotler y Armstrong, 2008, p.225). Esta cadena está compuesta por cinco eslabones:

1. *Calidad interna del servicio*: selección y capacitación cuidadosa de los empleados, ambiente de trabajo de calidad, y fuerte apoyo para quienes tratan con los clientes lo que redundará en...
2. *Empleados de servicios productivos y satisfechos*: empleados más satisfechos leales y trabajadores, lo que redundará en...
3. *Mayor valor del servicio*: creación de valor para el cliente y entrega del servicio más eficaz y eficiente, lo que redundará en...
4. *Clientes satisfechos y leales*: clientes satisfechos que se mantienen leales, repiten compras, y recomiendan el servicio a otros clientes, lo que redundará en...
5. *Utilidades y crecimientos saludables*: un desempeño superior de la compañía de servicios (ob.cit., p.225).

3.3 Ventas

3.3.1 Definición

Desde el punto de vista legal la venta es el “contrato por el cual una de las partes se obliga a entregar a la otra una cosa a cambio de un precio convenido” (Larousse, 2002, p.1025).

Sin embargo, De La Parra y Madero (2003), van más allá y definen las ventas como:

La ciencia que se encarga del intercambio entre un bien y/o servicio por un equivalente previamente pactado de una unidad monetaria, con el fin de repercutir, por un lado, en el desarrollo y plusvalía de una organización y nación y, por otro, en la satisfacción de los requerimientos y necesidades del comprador.

Para ello, se basa en una serie de técnicas de comunicación, psicología y conocimientos técnicos; para informar de los beneficios y convivencia del intercambio a favor de ambas partes (p.33).

Las ventas son el corazón de cualquier negocio. En estas se trata de reunir a compradores y vendedores, el trabajo de toda la organización y hacer que esta reunión sea exitosa. Para algunos, la venta es una especie de arte basado en la persuasión. Para otros es más una ciencia, basada en un enfoque metodológico, en el cual se siguen una serie de pasos hasta lograr que el cliente potencial se convenza de que el producto o servicio que se le ofrece le llevará a lograr sus objetivos en una forma económica (deGerencia.com, 2007).

Sin embargo, el concepto de ventas ha ido sufriendo una evolución (De La Parra y Madero, 2003). Si se define mercadotécnicamente, las ventas buscan “producir lo que el consumidor quiere, espera, necesita y solicita; distribuyéndolo en forma tal que se encuentre a su disposición en el momento adecuado, en el lugar preciso y al precio competitivo, siendo este el generador de la oportunidad de mercado (ob. cit., p.27).

Una venta involucra al menos tres actividades: 1) cultivar un comprador potencial, 2) hacerle entender las características y ventajas del producto o servicio y 3) cerrar la venta, es

decir, acordar los términos y el precio. Según el producto, el mercado, y otros aspectos, el proceso podrá variar o hacer mayor énfasis en una de las actividades (deGerencia.com, 2007).

3.3.2 El proceso de ventas

En la actualidad, los clientes han sufrido grandes cambios en lo que a comportamiento se refiere. Sus necesidades, bien sean creadas por una organización o surjan de ellos mismos, cambian rápidamente día a día. Ante esta situación, las compañías se ven obligadas a tener una actitud dinámica dispuesta a pasar constantemente por procesos de actualización de ventas (De La Parra y Madero, 2003).

En la sociedad en la que vivimos, todas las actividades requieren de una planeación previa para ser concretadas satisfactoriamente (ob. cit.). “La organización del proceso de venta implica la preparación y adecuación de los medios e instrumentos para facilitar la actividad vendedora, en el tiempo disponible, previsto y conveniente, lo que representa la planificación total del trabajo” (ob. cit., p.66).

De La Parra y Madero (2003) presentan el proceso de venta a través de un esquema que contiene cuatro puntos principales:

Figura 1. *El proceso de la venta*



Fuente: De La Parra y Madero, 2005, p.67

3.3.3 Planificación y Estrategia de ventas

Como afirman De La Parra y Madero (2003), el primer paso en el proceso de ventas se refiere a la planificación y estrategia. Este busca definir el proceso y las actividades que se van a realizar para lograr las ventas.

Según el portal web Crece Negocios (2013), la planificación “consiste en el proceso a través de cual se analiza la situación actual (dónde estamos), se establecen objetivos (dónde queremos llegar), y se definen las estrategias y cursos de acción (cómo vamos a llegar) necesarios para alcanzar dichos objetivos” (para 1).

Las “Estrategias de ventas son acciones que se llevan a cabo con el fin de cumplir objetivos de ventas propuestos” (Crece Negocios, 2011, para 1).

La planificación y la estrategia permiten el “análisis cuantitativo y cualitativo del mercado, de los prospectos, de los servicios de la competencia y absolutamente de todo lo que interviene en el proceso” (De La Parra y Madero, 2003, p.68), para así poder “verificar si lo que se ha realizado va de acuerdo con lo planeado y esto mismo nos lleva accionar una posible corrección” (ob. cit.).

Cuantitativamente se encuentran las oportunidades del mercado y los canales de distribución. Por su parte, el factor cualitativo se refiere a la calidad de los clientes y sus consumos. Partiendo de estos análisis, se podrá conocer cuáles estrategias son más pertinentes para lograr las metas trazadas por el negocio (ob. cit.).

3.4 Locales nocturnos

3.4.1 Definición

Según Larousse (2002) es un “establecimiento donde, especialmente de noche, el público puede bailar, consumir bebidas y presenciar espectáculos” (p.177).

Las personas acuden a él para “escuchar música grabada, bailar y consumir bebidas” (*“Historia Del Bar Discoteca”*, 2010, Las discotecas). Usualmente, “solo se expenden bebidas (alcohólicas o no), aunque en algunas también sirven comidas” (ob. cit.).

En el local nocturno, por lo general, la música no es tocada en vivo; esta proviene de discos grabados, los cuales son mezclados por un *Disc Jockey* (DJ) (ob. cit.).

Los clientes que frecuentan los locales nocturnos forman una mezcla heterogénea “pero que comparte el deseo común de refugiarse en el alcohol o en la música y de adentrarse en la vida nocturna de la ciudad” (Popeanga, 2010, p.167) en busca de diversión y de escaparse de la vida rutinaria (ob. cit.).

3.4.2 Área de negocios de los locales nocturnos

El área de negocios en la cual se encuentran los locales nocturnos es la restauración. De acuerdo con la Consejería de Empleo y Mujer de la Comunidad de Madrid (s.f.), se denominan negocios de restauración a aquellos “establecimientos cuya actividad principal es la de suministrar comidas y bebidas para su consumición dentro o fuera del local donde se ubique el negocio” (p.50). Entre los principales tipos de establecimientos de restauración están: restaurantes, cafeterías, bares especiales, discotecas y salas de baile, terrazas de veladores y empresas de catering.

3.4.3 Clasificación de los locales nocturnos

De acuerdo con la Consejería de Empleo, Mujer e Inmigración de la Comunidad de Madrid (s.f.), los principales negocios de restauración que pertenecen a la categoría de locales nocturnos son:

- Los bares especiales: “son locales cerrados y cubiertos dedicados principalmente a proporcionar bebidas a cambio de un precio cierto, teniendo como actividad especial y complementaria amenizar al público asistente mediante ambientación musical” (Consejería de Empleo, Mujer e Inmigración de la Comunidad de Madrid, s.f., p.57).

- Las discotecas: “son aquellos locales que, aunque disponen de servicio de bebidas, tienen como actividad principal ofrecer al público la posibilidad de bailar. Para ello, deben contar con una o más pistas de baile” (Consejería de Empleo, Mujer e Inmigración de la Comunidad de Madrid, s.f., p.57).

IV. MARCO REFERENCIAL

4.1 Resolución de Ambientes Libres de Humo de Tabaco

La presente Resolución fue publicada en la Gaceta Oficial N° 39.627 del 2 de marzo del 2011. A continuación se copian textualmente los artículos pertinentes a la investigación:

Artículo 1. La presente Resolución tiene por objeto proteger la salud de la población de las consecuencias dañinas que genera el humo de tabaco.

Artículo 2. Para efectos de la presente resolución se adoptan las siguientes definiciones:

1. Humo de Tabaco: Es el humo que se desprende del extremo ardiente de un cigarrillo o de otros productos de tabaco, generalmente en combinación con el humo de tabaco exhalado por el fumador.
2. Lugares Públicos: Lugares accesibles al público, independientemente de quien sea su propietario o del derecho de acceso a los mismos.
4. Áreas Interiores: Es todo espacio cerrado, techado o no, independientemente del material utilizado y de que la estructura sea permanente o temporal.

Artículo 3. Queda prohibido fumar o mantener encendidos productos de tabaco en áreas interiores de los lugares públicos y en los lugares de trabajo, cualquiera sea su uso incluyendo el transporte.

Artículo 4. Los propietarios o los administradores de los lugares en los que esté prohibido fumar, de conformidad con la presente Resolución, deben colocar un aviso cuyas dimensiones sean iguales o mayores a 80cms (ancho) X 50cms (largo) que contenga el texto siguiente: Este es un Ambiente 100% Libre de Humo de Tabaco por Resolución del Ministerio del Poder Popular para la Salud. El texto debe ir acompañado de un símbolo internacional de prohibición de fumar, el cual consiste en un círculo rojo con un cigarrillo encendido, cruzado por una línea roja que toca los bordes del círculo.

Artículo 5. Los propietarios, empleadores y administradores de las áreas interiores o cerradas de los lugares de trabajo y/o los lugares públicos, cualesquiera sea su uso, incluyendo el transporte público, tienen la obligación de velar por el cumplimiento de la presente Resolución, a fin de proteger a la población de los nocivos efectos del humo de tabaco.

4.2 Opciones de entretenimiento

4.2.1 Locales en el Municipio El Hatillo

– Serrano y Manchego

Serrano y Manchego es un *bar-lounge*, que abrió sus puertas en el año 2010, ubicado al frente de La Plaza Bolívar de El Hatillo. Su nombre proviene del jamón serrano y el queso manchego, típicos de la cocina española (R. Medina, comunicación personal, marzo 14, 2013).

De acuerdo con la guía online de entretenimiento Rumbacaracas.com, este local brinda al público “una alternativa propia y personalizada basada en la sencillez y variedad de la gastronomía autóctona española y sus derivadas regionales” (s.f., para. 1), basada en la imagen de las tabernas españolas tradicionales.

La creatividad y gastronomía se funden en este original concepto de restauración moderna basado en una variada oferta de bocadillos y tapas... ofrecidos en un ambiente cálido, cómodo e informal, con buena música en vivo y con un alto grado de atención al cliente (Rumbacaracas.com, s.f., para. 2).

– Rómeo Disco & Lounge

Rómeo Disco & Lounge es una discoteca, que cuenta con un estilo barroco. Está destinada a adultos contemporáneos y jóvenes mayores de 18 años (J. Torres, comunicación personal, marzo 16, 2013).

El concepto de esta discoteca es crear una noche divertida, con entretenimiento, en la que las personas puedan bailar y disfrutar, con buena música, aprovechando la oportunidad de estar

en La Lagunita, una de las zonas más privilegiadas de Caracas (J. Torres, comunicación personal marzo 16, 2013).

4.2.2 Locales en el Municipio Chacao

– *Le Club*

De acuerdo con la página web del local www.leclub.com.ve (s.f.), Le Club fue fundado en el año 1969 por Oscar Fonseca y Bertil Kalen en el Centro Comercial Chacaito, lugar de la movida nocturna para la época.

Hoy en día, Le Club está bajo el mando de cinco jóvenes Jonás Millán, Ricardo Kurten, Arturo Siso, Juan Carlos Godayol y Stefania Landi, quienes buscan brindarles a sus socios un lugar de tradición y exclusividad en su sede actual, ubicada en el Centro Comercial San Ignacio. (ob. cit., s.f.).

De acuerdo con la guía online de entretenimiento Rumbacaracas.com, Le Club está catalogado como “el *club privé* más prestigioso de Caracas” (s.f., para.1). Cuenta con una decoración clásica inglesa y ofrece un ambiente de exclusividad, acompañado de “lo mejor del disco, *new age*, *trance*, música comercial y bailable con los DJ's invitados” (s.f., para. 3).

– *Suka Bar*

Suka Bar es un *bar and lounge* para el adulto contemporáneo, ubicado en el Centro Comercial San Ignacio, que abrió sus puertas hace más de 10 años (C. Lugo, comunicación personal, marzo 16, 2013).

De acuerdo con la página web 2night.com, Suka cuenta con una “exquisita decoración inspirada en tendencias hindúes y budistas. La música de este local nocturno ha sido pionera desde hace varios años, entre ellas destacan el *Chill Out*, *Lounge*, *House*, *Bossanova* y *Jazz*” (s.f., para. 1).

Según su perfil oficial en Facebook y Twitter, Suka es un bar *hipster* que ofrece una coctelería mixta exótica caribeña y la presentación de DJ's retro y de nuevas tendencias.

4.2.3 Locales en el Municipio Baruta

– *El Teatro Bar*

Es un local nocturno que ofrece diferentes opciones de entretenimiento: obras de teatro, presentaciones de bandas nacionales e internacionales y artistas en vivo. Cuenta con varios ambientes: El Hall, donde se presentan las obras de teatro, artistas y bandas; El Teatríco, donde se presenta música dependiendo de la temática de la semana y la programación mensual; La Terraza, un lugar más tranquilo para hablar y disfrutar de tragos; y El Infiernito, un espacio más pequeño que corresponde al VIP (R. López y A. Pérez, comunicación personal, marzo 16, 2013).

– *Rosalinda Club*

Rosalinda Club, tal como lo indica el artículo *Abre sus puertas el mejor after office de Caracas: Rosalinda Club* (2009), es “un lugar para divertirse y liberar el stress del día a día” (p.41). Ideado por Daniel Farías, Carlos Lecuna, Gerardo Pereira, Guillermo Mucci y Nino Ravicini, cinco jóvenes que agruparon “sus esfuerzos empresariales para ofrecer a los caraqueños el mejor *after office* de la ciudad” (ob.cit., p.41).

Su decoración es obra del arquitecto Totón Sánchez. “Los muebles que adornan los espacios del local fueron traídos desde Italia y los tapices de París. El lugar está conformado por dos grandes barras y tres estancias VIP. Cuenta con una capacidad aproximada para 500 personas” (ob.cit., p.41).

Como señala uno de los socios, Nino Ravicini, Rosalinda Club:

Está diseñado para un público adulto contemporáneo de alto *target*... que desea salir a divertirse de noche, amante de la música retro y de una buena copa de *champagne*. Como DJ residente tenemos a Oscar Leal, que es un respetado conocedor de la movida nocturna (“*El sitio de moda*”, 2009, p.42).

V. EL MÉTODO

5.1 Modalidad de la investigación

Según el Manual de Trabajo Especial de Grado, de la Escuela de Comunicación Social de la UCAB, la modalidad que correspondió a esta investigación fue la de Estudio de Mercado, ya que “esta área de investigación abarca todos aquellos estudios que tienen como principal finalidad la medición y análisis de variables pertinentes para el diseño e implementación de estrategias de mercadeo” (s.f., Modalidades de trabajos de grado).

La presente investigación se inscribió en esta categoría, puesto que se identificaron cómo fueron los cambios estructurales y funcionales de los locales nocturnos, tras la promulgación de la Resolución Antitabaco; también, se buscó identificar las estrategias de ventas previas y posteriores a dicha resolución; para así analizar cuál fue la influencia de esta sobre los locales seleccionados.

5.2 Determinación del tipo de investigación

El tipo de investigación fue exploratoria ya que trata un tema novedoso, es decir, “poco explorado y reconocido y cuando aún sobre él, es difícil formular hipótesis precisas o de cierta generalidad” (Sabino, C., 1980, p.58). Además, fue un estudio en el cual se midieron las variables con una muestra no aleatoria, ya que los instrumentos se aplicaron a quienes estuvieron dispuestos a participar y responder.

Este estudio ofreció la posibilidad de familiarizarse con una situación relativamente nueva, que no se ha abordado antes (Hernández, Fernández, Baptista, 2010). Por otra parte, este trabajo sirvió para dejar las bases para próximas investigaciones que valgan como referencia para estrategias de ventas en los locales nocturnos.

5.3 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación fue no experimental y de campo, ya que se hizo una “búsqueda empírica y sistemática en la que el científico no posee control directo de las variables independientes, debido a que sus manifestaciones ya han ocurrido o a que son inherentemente no manipulables” (Kerlinger, 2002, p.504). Además, se buscó “descubrir las relaciones e interacciones entre variables sociológicas, psicológicas y educativas en estructuras sociales reales” (ob. cit., p.504).

En este tipo de investigación “no se genera ninguna situación sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza” (Hernández, Fernández, Baptista, 2010, p.149).

En la presente investigación, se realizaron entrevistas tanto a los dueños o encargados de los locales nocturnos, como a los creadores de la estrategia de ventas de los mismos, esta información fue contrastada con observaciones no participantes en cada uno de los establecimientos, a fin de realizar el análisis del objeto de investigación.

5.4 Sistemas de variables

Para lograr el objetivo general de esta investigación fue necesario medir las variables contenidas en cada uno de los objetivos específicos. Estas fueron las alternativas estructurales y las alternativas funcionales implementadas tras la promulgación de la Resolución Antitabaco; y las estrategias de ventas previas y posteriores a esta resolución.

La primera variable, correspondiente a las alternativas estructurales, se encontró en la bibliografía consultada con el término de estructura o evidencia física de los locales de servicios, el cual se refiere a “administrar la evidencia física de la empresa” (Hoffman y Bateson, 2002, p.221). Esto “incluye todo lo que es tangible, desde las instalaciones de la empresa, pasando por los folletos y las tarjetas de presentación, hasta el personal. Estas evidencias afectan la experiencia del consumidor a lo largo de todo el tiempo que dure el encuentro del servicio” (ob.cit.).

Para efectos de esta investigación, las alternativas estructurales fueron definidas como todos aquellos aspectos de la estructura de un local nocturno que son tomados en cuenta como parte de la estrategia de ventas.

En busca de obtener la medición de esta variable, se tomó la dimensión de la estructura con los indicadores distribución y modificaciones; y la dimensión mercadeo, con el indicador promoción y ventas.

Con respecto al concepto de las alternativas funcionales, este se encontró en la bibliografía revisada con el término de roles que delimitan fronteras, perteneciente al tema de función del empleado de la empresa de servicios. Estos roles se definen como “los distintos papeles que desempeña el personal de contacto, que cumple con la doble función de interactuar con el entorno externo de la empresa y con su organización interna” (Hoffman y Bateson, 2002, p.248).

Sin embargo, para fines de esta investigación, las alternativas funcionales se definieron como todas aquellas tareas que desempeñan cada uno de los empleados de un local nocturno, dentro de una misma estructura, como parte de la estrategia de ventas.

Con el fin de conocer las alternativas funcionales, se tomó como dimensión de esta variable la función; y como indicador, las tareas de los empleados de cada uno de los locales nocturnos estudiados.

Por último, la variable de estrategias de ventas, que se refiere a las “acciones que se llevan a cabo con el fin de cumplir objetivos de ventas propuestos” (Crece Negocios, 2013, para. 1). En este caso, se mantuvo el concepto ya que se adaptó perfectamente a la investigación.

Para identificar las estrategias de ventas previas y posteriores a la Resolución Antitabaco, igualmente, se escogió como dimensión el mercadeo; y como su indicador, promoción y ventas.

5.5 Operacionalización de variables

Tabla 1. Operacionalización de la variable Alternativas Estructurales.

Objetivo específico: Identificar las alternativas estructurales implementadas en los locales nocturnos ante esta resolución					
Variables	Dimensiones	Indicadores	Reactivos	Instrumentos	Fuentes
Alternativas Estructurales	Estructura	Distribución	-¿Cómo está distribuido el espacio del local? - ¿Hay un espacio destinado a los fumadores? ¿Cómo es? -¿Este espacio siempre estuvo o surgió posterior a la Resolución Antitabaco?	Guión de entrevista semiestructurada	Dueños o encargados de los locales nocturnos
			- Distribución del espacio del local -Espacio para fumadores en el local	Diario de campo de observación no participante	Local nocturno
		Modificaciones	-¿Han tenido que modificar los espacios del local tras la promulgación de la Resolución Antitabaco? ¿De qué manera? - Desde el punto de vista de infraestructura, ¿qué otras medidas ha tenido que implementar en el local para contrarrestar el efecto de esta resolución?	Guión de entrevista semiestructurada	Encargados de los locales nocturnos
	Mercadeo	Promoción y Ventas	-¿Los cambios estructurales que se hicieron en el local han afectado la afluencia al local? ¿De qué manera? -¿Los cambios estructurales que se hicieron en el local han afectado las ventas del local? ¿De qué manera?	Guión de entrevista semiestructurada	Creadores de la estrategia de ventas de los locales nocturnos

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 2. *Operacionalización de la variable Alternativas Funcionales*

Objetivo específico: Identificar las alternativas funcionales implementadas en los locales nocturnos ante esta resolución					
Variables	Dimensiones	Indicadores	Reactivos	Instrumentos	Fuentes
Alternativas Funcionales	Función	Tareas	-¿Cómo es la rutina de trabajo? -¿Cómo es la línea de mando dentro del local? -¿Cuántos empleados trabajan en este local? - ¿Existen cargos que se han visto afectados por la Ley? ¿En qué sentido? -¿De qué manera las funciones o tareas de cada uno se han visto influenciadas con la promulgación de la Resolución Antitabaco?	Guión de entrevista semiestructurada	Dueños o encargados de los locales nocturnos
			- Línea de mando del local. -Número de empleados del local. -Funciones de los empleados del local.	Diario de campo de observación no participante	Local nocturno

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 3. *Operacionalización de la variable Estrategias de Ventas.*

Objetivo específico: Identificar estrategias de ventas previas y posteriores a la Resolución Antitabaco.					
Variables	Dimensiones	Indicadores	Reactivos	Instrumentos	Fuentes
Estrategias de Ventas	Mercadeo	Promoción y Ventas	-¿La estrategia de ventas de este local se ha visto influenciada por la Resolución Antitabaco? ¿De qué manera? -¿Podría comentarnos cómo era la estrategia previa a esta resolución? ¿En qué consistía? -¿Qué modificaciones se tuvieron que implementar ante esta situación? -¿En qué consiste la estrategia actual? -¿Qué ventajas y desventajas podría identificar tanto en la estrategia previa como en la actual? ¿La Resolución Antitabaco ha afectado la afluencia del local? -¿La Resolución Antitabaco ha afectado las ventas del local?	Guión de entrevista semiestructurada	Creadores de la estrategia de ventas de los locales nocturnos

Fuente: Elaboración Propia

5.6 Unidades de Análisis, Población y Muestras

Las unidades de análisis se definen como los “participantes, objetos, sucesos o comunidades de estudio” (Hernández, Fernández, Baptista, 2010, p.172). En esta investigación se tomaron como unidades de análisis los locales nocturnos, sus empleados, encargados o dueños y los creadores de la estrategia de ventas de dichos locales.

La población es “el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Sellitz et al., 1980. c.p. Hernández, Fernández, Baptista, 2010, p.174). Para efectos de esta investigación, se tomó como población a todos los sujetos integrantes de las unidades de análisis antes mencionadas.

Por otra parte, la muestra se define como un “subgrupo de la población del cual se recolectan datos y debe ser representativo de dicha población” (Hernández, Fernández, Baptista, 2010, p.173). La muestra de esta investigación fue no aleatoria ya que “la elección de los elementos depende de razones relacionadas con las características de la investigación” (ob.cit., p.396).

La muestra estuvo conformada por seis locales nocturnos de la ciudad de Caracas de los municipios El Hatillo, Chacao y Baruta, específicamente: Serrano y Manchego, Rómeo Disco & Lounge, Le Club, Suka Bar, El Teatro Bar y Rosalinda Club.

También por sus dueños o encargados, el personal respectivo y los creadores de la estrategia de ventas: Rafael Medina y Lluvia Chavero, dueño y encargada de Serrano y Manchego; Jorge Torres, dueño accionista de Rómeo Disco & Lounge; Daniela Uzcátegui, Gerente de Le Club; Carlos Lugo, encargado Suka Bar; Ramón López y Antonio Pérez, encargados de El Teatro Bar; y Gerardo Pereira, accionista de Rosalinda Club.

5.7 Elaboración de instrumentos

5.7.1 Selección de instrumentos

Para medir las variables, anteriormente presentadas, se utilizaron dos guiones de entrevista semiestructurada: una para los encargados del local y otra para los creadores de la estrategia de ventas, que permitieron identificar las alternativas estructurales y funcionales implementadas, y conocer las estrategias de ventas previas y posteriores a la Resolución Antitabaco.

También, se manejó un diario de campo de observación no participante, con el objetivo de identificar tanto las alternativas estructurales como las alternativas funcionales que se implementaron en los locales nocturnos tras la Resolución Antitabaco.

5.7.2 Diseño de instrumentos

- Guión de entrevista a los dueños o encargados de los locales nocturnos

La entrevista semiestructurada se basó en una guía de preguntas específicas en la que “el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para preciar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados” (Hernández, Fernández, Baptista, 2010, p.418).

Con este guión de entrevista se buscó obtener información a través de los dueños o encargados de los locales acerca de cómo es la rutina de trabajo y la línea de mando del local; el número de empleados y sus funciones; la distribución del espacio del local; conocer si dispone de espacios para fumadores y cómo son; las modificaciones y medidas que tuvieron que tomar tras la promulgación de la Resolución Antitabaco; y cómo estas han influido en la afluencia y ventas del local (ver Anexo 10.1).

- Guión de entrevista a creadores de la estrategia de ventas de los locales nocturnos

Esta entrevista semiestructurada se basó, de igual forma, en una guía de preguntas específicas en la que “el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para

preciar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados” (Hernández, Fernández, Baptista, 2010, p.418).

El guión de entrevista a los creadores de la estrategia de ventas sirvió para identificar si esta fue afectada por la promulgación de la Resolución Antitabaco, para conocer cuál era la estrategia previa, en qué consiste la estrategia actual; y cuáles son sus ventajas y desventajas (ver Anexo 10.2).

- Diario de campo de observación no participante en los locales nocturnos

La observación no participante es aquella en la que “el observador no pertenece al grupo que estudia” (Pérez, 1994, p.24). Con el fin de presenciar la rutina de trabajo, la línea de mando del local, el número de empleados del local, la funciones de estos, la distribución del espacio del local, si dispone de espacios para fumadores y cómo son; se realizó una guía de este tipo de observación para contrastar la información obtenida en las entrevistas a los encargados o dueños de los locales nocturnos.

Debido a la naturaleza de la investigación, no se pudo contar con la guía física al momento de la observación, sino que se realizaron grabaciones telefónicas. Posteriormente, los audios obtenidos fueron vaciados en el diario de campo (ver Anexo 10.3).

5.7.3 Validación de instrumentos

Una vez que fueron diseñados y redactados los instrumentos, estos fueron entregados a tres expertos en el área de estudio, con el fin de validar que el contenido de los mismos guarde relación y mida verdaderamente los objetivos planteados para este Trabajo Especial de Grado, además de revisar si el lenguaje utilizado era el preciso.

Los profesionales a los que se les solicitó la validación del instrumento fueron:

- Maholi Quijada: Licenciada en Psicología de la UCAB. Planificadora estratégica de la agencia de publicidad Publicis de Venezuela.
- Jorge González: Licenciado en Comunicación Social de la UCAB. Coordinador, planificador estratégico y Presidente de Picante Films.

- Italo Dupatrocinio: Licenciado en Comunicación Social de la UCAB y Director de Un Kilo Producciones. Planificación.

A estos expertos se les suministró la información referente a objetivos generales y específicos, así como también, una introducción al tema, en la que se aclararon algunos aspectos importantes que contiene la Resolución Antitabaco.

5.7.4 Ajustes de instrumentos

La Licenciada Maholi Quijada sugirió ajustar la redacción de algunas preguntas, tanto en el guión de entrevista a los dueños o encargados de los locales nocturnos como en el de los creadores de su estrategia de ventas. Además, recomendó cambiar el orden de dos preguntas referentes a las estrategias de ventas de los locales nocturnos, para dar un mejor inicio a esa parte de la entrevista. En la Tabla 4, presentada a continuación, se observan los cambios realizados:

Tabla 4. *Validación Lic. Maholi Quijada*

Instrumento	Pregunta anterior	Pregunta validada y corregida
Guía de entrevista a encargados de los locales nocturnos	Desde el punto de vista de infraestructura, ¿qué otras medidas ha tenido que implementar en el local para contrarrestar el efecto de esta resolución?	¿Qué otras medidas infraestructurales ha tenido que implementar en el local para contrarrestar el efecto de esta resolución?
Guía de entrevista a los creadores de la estrategia de venta de los locales nocturnos	¿Podría comentarnos cómo era la estrategia previa a esta resolución? ¿En qué consistía?	¿Podría comentarnos cómo era la estrategia de ventas previa a la Resolución Antitabaco? ¿En qué consistía?
Guía de entrevista a los creadores de la estrategia de venta de los locales nocturnos	¿La estrategia de venta de este local se ha visto influenciada por la Resolución Antitabaco? ¿De qué manera?	¿De qué manera se vio afectada dicha estrategia a partir de la resolución?

Fuente: Elaboración Propia

El Licenciado Jorge González consideró que los reactivos de los instrumentos estaban bien enfocados. Además, propuso que se agregaran unas preguntas dirigidas a los clientes de los locales nocturnos estudiados para entender sus puntos de vistas en cuanto a la Resolución Antitabaco. Sin embargo, como este aspecto no formó parte del foco de investigación, esta sugerencia no se tomó en cuenta.

Por último, el Licenciado Italo Dupatrocinio encontró que los instrumentos estaban elaborados correctamente y que se ajustaban a la investigación.

5.8 Limitaciones

A lo largo de la investigación se presentaron las siguientes limitaciones:

En el momento de la búsqueda de información se pudo evidenciar que existe poca bibliografía que trate las definiciones de las variables estudiadas en la investigación. Debido a esto se utilizaron conceptos relacionados con las variables, cuyos significados expresaban lo que se buscaba conocer con el objetivo de estudio.

Por otra parte, después de la aplicación de los instrumentos, se pudo concluir que existe poco conocimiento sobre el concepto de estrategia de ventas por parte de los entrevistados, lo que limitó un poco la obtención de información que sirvió para el análisis de resultados.

Durante la ejecución del Trabajo Especial de Grado, diversos acontecimientos políticos, ajenos a nuestra voluntad, impidieron que las observaciones se llevaran a cabo de manera natural, según el cronograma establecido.

VI. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Como fue establecido en el capítulo anterior, la modalidad de la investigación fue la de Estudio de Mercado, ya que el objetivo principal fue analizar la influencia de la Resolución Antitabaco sobre las estrategias de ventas —en cuanto a alternativas estructurales y funcionales—, en una muestra de seis locales nocturnos de Caracas, específicamente de los municipios El Hatillo, Chacao y Baruta. El tipo de investigación fue exploratorio, ya que se trata de un tema novedoso.

Para el estudio de las variables: (1) alternativas estructurales, (2) alternativas funcionales y (3) estrategias de ventas, se aplicaron dos técnicas: la entrevista usando como herramienta el guión de entrevista semiestructurada y la observación no participante usando como herramienta un diario de campo.

La muestra fue no aleatoria, ya que los instrumentos se aplicaron a quienes estuvieron dispuestos a participar y responder en cada uno de los locales nocturnos seleccionados para el estudio de mercado. En este sentido, en la Tabla 5, se presenta la lista de las personas entrevistadas en cada local y los cargos desempeñados en los mismos:

Tabla 5. *Personas entrevistadas y sus cargos en los locales nocturnos.*

Local	Nombre	Entrevista	Entrevistado	Cargo
1	Serrano y Manchego	1 (Variable 1 y 2)	Rafael Medina	Dueño
		2 (Variable 3)	Lluvia Chavero	Encargada
2	Rómeo Disco & Lounge	1 (Variable 1 y 2)	Jorge Torres	Accionista
		2 (Variable 3)		
3	Le Club	1 (Variable 1 y 2)	Daniela Uzcátegui	Gerente General
		2 (Variable 3)		
4	Suka Bar	1 (Variable 1 y 2)	Carlos Lugo	Encargado
		2 (Variable 3)		
5	Teatro Bar	1 (Variable 1 y 2)	Ramón López	Encargado1
		2 (Variable 3)	Ramón López Antonio Pérez	Encargado 1 Encargado 2
6	Rosalinda Club	1 (Variable 1 y 2)	Gerardo Pereira	Accionista
		2 (Variable 3)		

Fuente: Elaboración Propia

Seguidamente, se presentan las matrices con los resultados obtenidos, manteniendo el orden de los objetivos específicos propuestos y las variables estudiadas:

6.1 Resultados de las Alternativas Estructurales

Tabla 6. Matriz A: Alternativas Estructurales de los locales nocturnos 1,2 y 3.

Pregunta	1.-Serrano y Manchego	2.-Rómeo Disco & Lounge	3.-Le Club
¿Cómo está distribuido el espacio del local?	El área principal es adentro. Ahí se encuentran la tarima, donde se presenta el grupo musical, y la barra. También, tenemos la terraza y la cocina que se encuentran aparte en la misma terraza.	El local cuenta, más o menos, con 280 m ² . Al entrar se encuentra un lobby y varios sectores que juntos conforman una zona ovalada. En los bordes del óvalo están ubicadas mesas para que la gente se siente y pueda disfrutar cómodamente de los servicios de licor. En el medio del local hay una barra completa que abarca, prácticamente, todo el largo del espacio; y una pista de baile, en donde la gente disfruta. Hacia el área de atrás se encuentran los baños, la cocina y una salida de emergencia que actualmente es utilizada como área de fumadores.	Está distribuido por áreas: el área general, el área VIP, el área de la pista donde se ubica el DJ en eventos privados, el área de la piscina y el área general.
¿Hay un espacio destinado a los fumadores? ¿Cómo es?	Sí, una escalera.	Sí, una salida de emergencia que se utiliza como área de fumadores. En vista de la nueva ley de cigarrillos, que salió en vigencia el 2011, tuvimos que tomar esa medida extrema. Cuando Rómeo se diseñó esa ley no existía y se podía fumar adentro, ahora tuvimos que improvisar un área que ni siquiera es nuestra, sino que es el estacionamiento de las motos del centro comercial; la cual puede ser utilizada partir de las doce de la noche, después de que no haya motos. Entonces, el centro comercial nos la presta entre comillas. Esto nos trajo problemas a nivel de logística porque muchas veces no les gusta que usemos esa área porque queda muy sucia. Entonces, nosotros tenemos que limpiarla y contratar doble personal de limpieza.	Sí, el pasillo que está afuera es el área de fumadores. Desde hace muchos años, suele tomarse como el área donde se va a hablar. En realidad, no la pusimos nosotros sino los mismos clientes.

Pregunta	1.-Serrano y Manchego	2.-Rómeo Disco & Lounge	3.- Le Club
¿Este espacio siempre estuvo o surgió posterior a la Resolución Antitabaco?	La escalera siempre formó parte del local. Lo que ocurre, es que desde que abrimos el local, por ser muy pequeño, establecimos que la gente no fumara adentro. Entonces, fumaban en la terraza y en las escaleras. Cuando lanzan la ley, mandábamos a la gente a fumar afuera del local. A partir de este momento, los policías se empezaron a quejar y las personas comenzaron a fumar en la acera, lo que ocasionaba mucho tráfico de vehículos. Entonces bien, decidimos habilitar la escalera para esto; ya que si bien es parte de nuestra terraza, no es parte del local. Es como un pequeño truco legal, o sea, legalmente las personas no están fumando en el espacio del local, y mientras más arriba fumen es mejor porque es más abierto y el humo no fastidia al resto de los asistentes.	Surgió después de la Resolución Antitabaco porque es obligatorio. Yo me atrevería a decir que el 60% de la gente que rumbea en las noches, que va a bailar a discotecas, fuman. El que no fuma diariamente fuma cuando está ingiriendo bebidas alcohólicas o socialmente el famoso cigarro social. Entonces tuvimos que improvisarla a juro, no tocó de otra.	Antes se podía fumar aquí adentro. Pero hay mucha gente que es alérgica y que le incomoda, entonces en un mismo grupo se decían mira vete a fumar a otro lado y los fumadores salían un momentico a fumar y volvían a entrar sin ningún problema. Pero después de la ley, ya todo el mundo sabe que tiene que ir para afuera.
¿Han tenido que modificar los espacios del local tras la promulgación de la Resolución Antitabaco? ¿De qué manera?	No, como comentaba anteriormente, nunca dejamos fumar adentro del local. Antes las personas fumaban en la terraza. Entonces, cuando apareció la ley sencillamente mudamos a las personas de la terraza hacia la escalera. Es decir, de estructura no hemos tenido que modificar nada.	Sí (Explicada arriba).	Estructuralmente no.
¿Qué otras medidas sobre la infraestructura ha tenido que implementar en el local para contrarrestar el efecto de esta resolución?	No aplica.	Ninguna.	Ninguna.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7. Matriz A1: Alternativas Estructurales de los locales nocturnos 4, 5, 6.

Pregunta	4.-Suka Bar	5.-Teatro Bar	6.-Rosalinda Club
¿Cómo está distribuido el espacio del local?	Está la terraza y la parte de adentro del local, la cual está dividida en dos partes: la parte de la barra y otra parte donde está el DJ y las mesas.	Hay dos o tres tipos de ambientes. Está El Hall, donde en las primeras horas diurnas se presentan obras de teatro y después ya en la parte nocturna se presentan artistas y bandas. Está la otra parte que llamamos El Teatríco, donde se presenta música electrónica o dependiendo de la temática de la semana de la programación mensual. La otra parte es La Terraza, un lugar para hablar más tranquilo donde no hay tanta bulla y que tiene una gran ventaja que tiene una barra afuera, ofreciéndote las mismas bebidas que tienes adentro. Y tenemos un espacio abajo más pequeño, como un VIP, que llamamos El Infiernito.	Primero está el área de entrada, la cual denominamos La Serpentina: son tres cuartos, son los más cerrados y son para aquellas personas que no quieren compartir con el resto de los otros clientes. La música en estos cuartos es controlada, no suena muy duro y la gente puede hablar. Después, viene el área de la barra principal, la cual está unida a la pista de baile; y por último el área que nosotros denominamos La Terraza donde se encuentra ubicado el mueble del DJ, para que este tenga más presencia. En la segunda planta están ubicados los baños y la parte administrativa del local.
¿Hay un espacio destinado a los fumadores? ¿Cómo es?	El espacio destinado a los fumadores es la parte de la terraza afuera del local, por cuestiones de la ley.	Sí, tenemos un espacio abierto que se llama La Terraza. Tiene sus sillas, banquitos, unos tolditos, sus matas; bien acogedor, para que la gente pueda salir a fumar con la resolución. Respetamos mucho eso, tratamos de cuidarnos mucho en todo lo que es esa legislación. Adentro por normas de seguridad también y así evitar sanciones.	No, dentro del local no tenemos espacio para fumadores, pero en la parte de afuera destinamos un área, la cual delimitamos nosotros. Actualmente, está delimitado por unas matas; sin embargo, estamos haciendo un diseño nuevo porque tenemos el problema de que las matas son muy bajas y la gente que está afuera, que no ha entrado al local, tiene contacto con la gente que está fumando. Es un fastidio porque hablan las personas de afuera con las de adentro, a ver si existe la posibilidad de pasar; entonces, la gente se dedica a quedarse en el área de fumadores para otras cosas menos fumar. Por eso, estamos haciendo unas paredes más altas, para que nuestros clientes no tengan comunicación con las personas externas.

Pregunta	4.-Suka Bar	5.-Teatro Bar	6.-Rosalinda Club
¿Este espacio siempre estuvo o surgió posterior a la Resolución Antibacoo?	No, este espacio fue habilitado después de la ley.	El espacio siempre estuvo. Pero antes se podía fumar en todas las áreas de El Teatro; entonces, se destinó esta área para que las personas que fumen tengan un espacio abierto y evitar que se concentre el humo.	Antes de la resolución las personas fumaban dentro del local, lo cual era horrible y espantoso. Después de esta, tuvimos que buscar una solución, porque no podíamos dejar a las personas sin fumar.
¿Han tenido que modificar los espacios del local tras la promulgación de la Resolución Antibacoo? ¿De qué manera?	Lo que se ha tenido que modificar es que las personas no pueden fumar en la parte de adentro del local.	No, pero las mesas de La Terraza están diseñadas para esto, todas tienen ceniceros, hay muchos ceniceros por todos lados. Ya estaban las mesas pero se utilizaban los ceniceros clásicos.	Internamente no. Tenemos el espacio de afuera.
¿Qué otras medidas sobre la infraestructura ha tenido que implementar en el local para contrarrestar el efecto de esta resolución?	Ninguna medida de infraestructura se ha tomado, solamente se habilitó la parte de la terraza para los fumadores.	Las señalizaciones son importantísimas, en todos lados hay señalizaciones de no fumar.	Ninguna.

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 8. Matriz A2: Alternativas Estructurales de los locales nocturnos. Observación no participante.

Local	Fecha y Hora	Distribución del espacio del local	Espacio para fumadores en el local
1	01/02/2013 10:30pm - 12:00 am	Se observó un área techada con mesas y sillas, ahí se presenta el grupo musical y se encuentra la barra. Por otra parte, existe una terraza semitechada, que tiene más sillas y mesas. La cocina del local se encuentra en la parte de afuera, en una esquina de la terraza. La terraza tiene a un lado una escalera ascendente.	Sí, una escalera que conduce hacia un segundo piso, el cual no está habilitado, ni pertenece al local nocturno. Es decir, los fumadores se quedan en los escalones de la misma.
2	01/02/2013 1:30 am - 3:00 am	El local tiene un área principal donde están ubicados muebles con sus respectivas mesas; la barra, la cual es bastante larga y abarca, prácticamente, todo el local; la pista de baile y la zona del DJ. Rómeo Disco & Lounge también cuenta con un área VIP, la cual es más íntima, por tener paredes que separan esta zona del resto del local. Cuenta con muebles y sillas. Finalmente, hay un área destechada afuera en la parte de atrás del local.	Sí, una terraza en la parte de atrás del local. La cual es parte del estacionamiento del Centro Comercial Paseo El Hatillo
3	21/02/2013 1:00am - 2:30 am	El local es totalmente techado. Internamente se divide en varias zonas: un área VIP, esta cuenta con sofás y sillas; el área de la pista de baile; un área formada por un semicírculo, la cual también cuenta con sofás y sillas, y en una esquina se encuentra ubicado el DJ; el área general, en la cual se ubican aquellas personas que quieren estar paradas; por último, el área de la barra, en la cual se sirven los tragos.	Sí, un pasillo externo, perteneciente al Centro Comercial San Ignacio.
4	16/03/2013 11:00 pm - 12:30 am	El local tiene dos ambiente. Una parte techada, en la que se encuentra la barra, la cocina, el DJ y mesas y sillas tipo <i>lounge</i> . La parte de afuera es destechada y cuenta también con sillas y mesas.	Sí, es el área destechada, la terraza.
5	16/03/2013 7:30 pm - 9:00 pm	El local se compone de dos áreas techadas cada una con su respectiva barra, mesas y asientos. Adicionalmente, una de ellas tiene una tarima y un espacio destinado al DJ. Debajo de una de las áreas, hay un espacio pequeño que es una especie de VIP y un área destechada donde hay sillas, mesas con tolditos y su propia barra. Las mesas de esta área tienen ceniceros incorporados porque es el área de fumadores.	Sí, el área de la terraza destechada.
6	19/03/2013 11:20pm - 1:30am	En su área techada, el local cuenta con varios ambientes. Uno en el que hay tres cuartos con sillones y mesas más privados. Otro ambiente que incluye mesas y sillones en forma curvada, la barra principal y la pista de baile. En la parte posterior del local donde está el Dj con más mesas y muebles con otra barra más pequeña. En la parte superior se encuentran los baños. De igual forma, el local cuenta con un área destechada, para las personas fumadores.	Sí, el espacio que utilizaron para crear el área de fumadores pertenece a los puestos de estacionamiento que se encuentran en frente del local. Es un área destechada y delimitada por matas.

Fuente: Elaboración Propia

6.2 Resultados de Alternativas Funcionales

Tabla 9. Matriz B: Alternativas Funcionales de los locales nocturnos 1,2 y 3.

Pregunta	1.-Serrano y Manchego	2.-Rómeo Disco & Lounge	3.- Le Club
¿Cómo es la rutina de trabajo?	Abrimos a las cinco de la tarde. Lluvia se encarga de preparar todo lo que es la comida, dejar todo listo y en la barra empezamos a picar frutas para la sangría, coordinamos la barra, surtimos todo lo de la noche: whisky, vino, las cavas. Y ahí se ordenan todas las reservaciones, se organizan las mesas según la cantidad de personas que hayan reservado y bueno, abrimos.	Nosotros abrimos al público jueves, viernes y sábado, a partir de las 9:30 de la noche, a veces a las 10:00; y el horario de cierre es cuando se va el último de nuestros clientes. Durante la semana en las mañanas se trabaja la parte administrativa: nóminas, los pedidos a los proveedores, los pagos, mantenimiento a los aires acondicionados, limpieza, etc. Y los días de operatividad se empieza a llegar desde las seis de la tarde, por procedimientos de control gerenciales, donde se tiene que revisar que todo esté bien, que haya llegado el pedido, que no falte nada y a las nueve o diez de la noche abrimos al público. Los viernes y los sábados ya están pautados más tarde porque se supone que uno deja todo listo desde el jueves para el día siguiente.	Aquí nos manejamos con 22 empleados, entre mesoneros, cocina, ayudante de barra y cocina, lavacopas y el gerente general. Después de que yo salgo a las cinco de la tarde, se queda en mi cargo, por así decirlo, el gerente de la noche, el Sr. William Bello. Él se encarga de todos los empleados y de todos los inconvenientes de la noche, si ocurre algo es directamente con él. Igual él a mí al día siguiente, me pasa un status de todo lo que ocurre en la noche. Si hay eventos, dependiendo de lo que solicite el cliente, me puedo quedar yo con William o solamente él. Yo le dejo un cronograma a William con lo que hay que hacer y él se encarga toda la noche.
¿Cómo es la línea de mando dentro del local?	Primero estoy yo, que soy el dueño, luego viene Lluvia que es casi dueña del local, la encargada. Está el personal de la barra, mesoneros y cocineras; todos en el mismo nivel. No tenemos una línea, o sea no tenemos un encargado de cocina, ni un encargado de barra, ni un encargado de mesoneros.	Tiene forma piramidal. Está una asamblea de socios; la figura de gerente general, que es como que decir el que manda en la noche, el que da los lineamientos de todo el personal, la máxima autoridad operacional dentro del local; el cargo de administrador, quien trabaja en las mañanas; el tesorero, el que hace los pagos, los pedidos que el gerente le deja listo; el relacionista público, que es el encargado de mover redes sociales, invitaciones, proceso creativo, innovar, atender a los clientes, crear fidelidad, esa empatía de cliente con el local, de tratarlo bien, hacer puerta, seleccionar a las personas que entran o no; también, el jefe de mesoneros que es el que se encarga de comandar a los cinco mesoneros que tenemos; un jefe de barra, que es el que se encarga de despachar las botellas dentro de la barra; y finalmente, hay tres mesoneros más, tres <i>bartenders</i> y ayudantes de barra.	William es como el capitán de la noche, es el que manda. Pero si yo estoy en la noche somos los dos. Él es el encargado, después están los empleados fijos.

Pregunta	1.-Serrano y Manchego	2.-Rómeo Disco & Lounge	3.- Le Club
¿Cuántos empleados trabajan en este local?	Tenemos tres en la barra, cuatro afuera y dos en la cocina. Lluvia que es la encargada y dos personas de seguridad.	Directamente tenemos, aproximadamente, 18 empleados. Indirectamente tenemos muchísimos. Nosotros tenemos dos DJ residentes que son fijos. En todo el local tenemos cinco mesoneros, cuatro <i>bartenders</i> , dos ayudantes de barra y un cajero. A veces tenemos un ayudante de caja. Tenemos dos personas de limpieza y aproximadamente ocho personas encargadas de la seguridad.	Hay 22 empleados fijos, nueve o 10 mesoneros, tres <i>barman</i> , cuatro ayudantes entre barra y cocina, una cocinera, dos personas para los baños y hasta diez personas para seguridad. Esto va a depender ya que nuestro target los jueves y viernes es de muy chamos; sábados y domingos si cambia a adulto-contemporáneo y el personal de seguridad disminuye un poco. También trabajamos con los llamados “tiros”, cuando hay eventos subcontrato más seguridad de afuera.
¿Existen cargos que se han visto afectados por la Ley? ¿En qué sentido?	Después de la ley no hemos tenido que agregar o modificar ningún cargo, sencillamente, ahora cada uno de nosotros está pendiente de si vemos a alguien fumando, lo debemos mandar al área de fumadores.	Obviamente sí, la ley te obliga a que las personas tengan que salir del local y te crea un problema de seguridad bastante serio, porque al tu tener que dejarlo salir y entrar, salir y entrar, bastantes veces, por la excusa de fumar, estas expuesto a que tengas una fuga de seguridad, a que tengas que cubrir doble acceso al perímetro, puerta de emergencia y puerta principal. Cuidar a los que entran, los que salen, que no ingresen con armas, que no te metan drogas, sustancias ilícitas. Te haces más vulnerable con el sistema de seguridad, que si la gente pudiese estar toda adentro sin la necesidad de estar saliendo. También al darle las personas la libertad de salir a fumar, te expones a que fumen tabacos habanos o marihuana y cualquier otro tipo de droga, que al aire libre tú no la percibes tan fácil como si estuvieras dentro del local. La persona que fuma droga prende un tabaco de marihuana dentro del local y el olor enseguida alerta a la seguridad y serás retirado del local. Al aire libre va a ser más difícil cuidar eso, eso es el principal problema.	Sí, las personas de seguridad que están adentro son los encargados de decirles a las personas, si están fumando o si tienen intenciones de fumar “por favor dirígete al pasillo”.

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 10. *Matriz B1: Alternativas Funcionales de los locales nocturnos 4,5 y 6*

Pregunta	4.-Suka Bar	5.-Teatro Bar	6.-Rosalinda Club
¿Cómo es la rutina de trabajo?	Normalmente, nosotros abrimos a partir de las seis de la tarde, que es cuando la gente del día habilita la terraza. Abierto al público está a partir de las siete de la noche y cerramos normalmente a las tres de la mañana.	Dependiendo de cómo esté la programación, nos adecuamos al día. Es decir, la parte operativa siempre se encarga de colocar las instalaciones, los muebles, mantener el local limpio, mantener la temática del día; y siempre se viene cuatro o cinco horas antes de la apertura, tratando de que no se nos pase nada en cuanto a la mercancía, seguridad, limpieza de los baños.	Abrimos lo martes, jueves, viernes y sábado. Los martes tenemos lo que nosotros denominamos Los Martes de Burbujas, una noche dedicada a ellas, con mucho espumante, en la cual nosotros invitamos a nuestras clientas, adicionalmente como atractivo, está el DJ Óscar Leal. Después, vienen los jueves, a los cuales le estamos cambiando el concepto ahorita; y viernes y sábado que son normales. Abrimos a las nueve pm hasta la hora de cierre.
¿Cómo es la línea de mando dentro del local?	Están los dueños o accionistas, después vienen los encargados que somos los gerentes y los demás son los empleados.	Hay una junta directiva que está conformada por socios, después vendría un director general, administración, gerentes y el personal operativo.	Siempre va a haber un socio que esté de guardia, después viene el gerente, quien se encarga de todo lo que es personal, clientes y puerta.
¿Cuántos empleados trabajan en este local?	Aproximadamente 25 empleados, contando la parte administrativa que funciona en el día. Son seis personas en la barra, cinco mesoneros, seis personas encargadas de la seguridad y el resto son los gerentes y personal administrativo.	Dependiendo del día de trabajo, entre 22 y 26 personas, entre la barra, personal de limpieza, personal de cocina, personal de seguridad.	38 empleados. Tenemos siete <i>barman</i> , dos cajeros, dos ayudantes de barra y todos los demás son mesoneros.

Pregunta	4.-Suka Bar	5.-Teatro Bar	6.-Rosalinda Club
¿Existen cargos que se han visto afectados por la Ley? ¿En qué sentido?	Sí ha afectado en el sentido que nos hemos tenido que adaptarnos a las nuevas reglas que hay con respecto a la ley y bueno acostumbrar al público a la nueva resolución.	No.	Los cajeros, porque aparte de lo que es su salario, yo les había dado a ellos el negocio de los cigarrillos. Ellos los compraban y vendían. A partir de la ley, las personas compraron menos. También, al principio teníamos a alguien que cambiara los tragos de vaso de vidrio a vaso de plástico para poder salir a fumar, pero la gente se molestaba muchísimo, sobre todo los más adultos. Entonces, ahora tenemos a un guardia que está afuera que está destinado a cuidar el área de fumadores, para que no haya problema con los vasos.
¿De qué manera las funciones o tareas de cada uno, se han visto influenciadas con la promulgación de la Resolución Antitabaco?	El deber más que todo corresponde a los agentes de seguridad que es notificarles a las personas que no pueden fumar en la parte de adentro. Sería una función adicional con esta ley.	El personal está entrenado, tienen la información y no pueden ver a nadie fumando porque dice “Mire por favor, sálgase para afuera. Apague el cigarrillo”. Se les explica a la gente por qué, cuando la gente tiene unos “palitos” de más, se les olvida y prenden el cigarro y ahí es donde muy educadamente cualquiera de nosotros le dice algo, tanto el personal de gerencia como el operativo.	(Contestada arriba).

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 11. *Matriz B2: Alternativas Funcionales de los locales nocturnos. Observación no participante.*

Local	Fecha y Hora	Línea de Mando del Local	N° de empleados	Funciones de los empleados
1	01/02/2013 10:30pm - 12:00 am	La encargada, quien se encuentra en la caja, tres <i>bartenders</i> , dos mesoneros, un chef y un portero. Se pudo observar que la única que tiene un rango mayor es la encargada ya que daba órdenes constantes a los empleados.	Ocho empleados.	El portero recibe a las personas y se encarga de cerciorarse de que las mismas no posean entre sus pertenencias armas, elementos punzocortantes, ni sustancias ilícitas. Los mesoneros ubican a las personas en las mesas y organizan los pedidos de bebidas y comidas. Los <i>bartenders</i> atienden las solicitudes de clientes que se encuentran parados en el local y los requerimientos de las comandas de los mesoneros. El chef se encarga de preparar las comidas.
2	01/02/2013 1:30 am - 3:00 am	Visiblemente se puede notar que la persona de mayor rango en el local es el encargado, luego vienen las personas de seguridad, los <i>bartenders</i> y los mesoneros. También, se pudo observar que hay personal de limpieza que se encarga del estado de los baños.	20 empleados: cuatro personas en la barra, una persona en la caja, siete mesoneros, siete personas de seguridad y una en el baño.	El personal de seguridad se encarga de dar acceso al local a las personas y de revisarlas. También se encarga de velar por el buen comportamiento y uso de las instalaciones. Los mesoneros ubican a las personas en sus puestos y toman el pedido de los servicios. Las personas de la barra sirven las bebidas que piden las personas y mesoneros. Los cajeros cobran y manejan las cuentas de los clientes. La señora de mantenimiento se encarga de la limpieza y el buen estado de los baños.
3	21/02/2013 1:00am - 2:30 am	Ocho mesoneros, siete personas en la barra, dos en la cocina, dos personas encargadas de los baños y siete personas de seguridad. Al parecer todos se ubican en la misma línea de mando.	26 empleados.	Al llegar al local, se encuentra el personal de seguridad. Ahí, los socios se registran y entran al local nocturno. Aquellos que tienen reservación son ubicados en sus puestos y los mesoneros traen el servicio de licor correspondiente a cada grupo, y si es el caso de querer algún tipo de pasapalo, estos también son los encargados. Aquellas personas que están paradas son atendidas por los <i>bartenders</i> . Durante la observación, se pudo constatar que el personal de limpieza, al menos en el baño de las mujeres, se encarga de estar pendiente del estado de los baños.

Local	Fecha y Hora	Línea de Mando del Local	N° de empleados	Funciones de los empleados
4	16/03/2013 11:00 pm - 12:30 am	Tres personas de seguridad, seis mesoneros y cinco <i>bartenders</i> . Al parecer todos se ubican en la misma línea de mando.	14 empleados visibles.	El personal de seguridad es el encargado de revisar a las personas que quieren acceder tanto al área de la terraza, como el área techada. Una vez que las personas se ubican, los mesoneros son los encargados de despachar las órdenes de comida y bebidas. Los <i>bartenders</i> son los encargados de preparar los tragos y el personal de cocina, preparar la comida.
5	16/03/2013 7:30 pm - 9:00 pm	Están los encargados y después de ellos todos juntos: los mesoneros, el personal de seguridad, el personal de la barra y el personal de limpieza.	19 empleados visibles.	Los encargados vigilan que todo esté en correcto funcionamiento. El personal de seguridad es quien recibe y revisa al público en la entrada. Además, velan por la seguridad de los clientes. Los mesoneros sitúan a las personas, toman sus pedidos y los comunican a la barra. Los <i>bartenders</i> preparan los pedidos y atienden a otros clientes. El personal de limpieza mantiene el aseo de los baños y del local.
6	19/03/2013 11:20pm - 1:30am	Un encargado al mando del local y luego vienen ocho personas entre las dos barras, dos cajeros, una señora de mantenimiento, quince mesoneros y seis personas de seguridad.	33 empleados visibles.	El personal de seguridad se encarga de dar acceso al local a las personas y de revisar que no tengan objetos peligrosos y/o bebidas alcohólicas. Así como también de cuidar, tanto el área techada como el área destechada del local. Los mesoneros ubican a las personas, toman el pedido de los servicios y llevan la orden a las barras. Los <i>bartenders</i> y ayudantes de barra preparan y sirven las bebidas que piden las personas en la barra y que ordenan los mesoneros. Los cajeros cobran y manejan las cuentas de los clientes. La señora de mantenimiento vigila y acomoda los baños. También ofrece variedad de chicles y caramelos. El encargado, que está detrás de la barra principal, se encarga de verificar que todo está en orden.

Fuente: Elaboración Propia

6.3 Resultados de Estrategias de Ventas Aplicadas en los locales nocturnos

Tabla 12. Matriz C: Estrategias de ventas aplicadas en los locales nocturnos 1,2 y 3.

Pregunta	1.-Serrano y Manchego	2.-Rómeo Disco & Lounge	3.- Le Club
¿Los cambios infraestructurales que se hicieron en el local han afectado la afluencia al local? ¿De qué manera?	No aplica.	Al tener un área de fumadores mucha gente desahoga un espacio en el local estando en el área de fumadores. Tú no te das cuenta pero pueden ser X cantidad de personas entran al local y resulta que más de la mitad están fumando afuera, entonces dejas entrar más gente de la que normalmente cabe en el local. Y eso a muchos clientes les disgusta o les desagrada, porque no pueden bailar y disfrutar. Es por eso que el área de fumadores te juega en contra; entonces, hay que estar muy pendientes de eso. Al sobrepasarse de clientes se ponen en riesgo las medidas de salida de emergencia. Si esta sobregirada la cantidad de personas puede pasar accidentes.	(Comentada anteriormente).
¿Los cambios infraestructurales que se hicieron en el local han afectado las ventas del local? ¿De qué manera?	No aplica.	No.	(Comentada anteriormente).
¿Podría comentarnos cómo era la estrategia de ventas previa a la Resolución Antitabaco? ¿En qué consistía?	Nuestra estrategia sigue siendo la misma. Nada ha cambiado.	No teníamos ninguna en específico, éramos un local nocturno que abríamos de jueves a sábado.	No, aquí eso no ha cambiado en nada porque las ventas no han disminuido.
-¿De qué manera se vio afectada dicha estrategia a partir de la resolución?	No aplica.	En que tuvimos que hacer muchísimas estrategias para tratar de levantar el local.	No aplica.

Pregunta	1.-Serrano y Manchego	2.-Rómeo Disco & Lounge	3.- Le Club
¿Qué modificaciones se tuvieron que implementar ante esta situación?	No aplica.	Hicimos el dos por uno, que se realizaba los jueves. Los sábados, las personas pagaban un poquito más de la botella de ron y le dabas dos botellas, hasta cierta hora; entonces era una manera que aliviaba el bolsillo de los clientes pero los atraías. La noche de champaña gratis para las mujeres, que funcionó maravillosamente y teníamos viernes de Cosmopolitan.. Ese tipo de promociones accesibles al bolsillo fue precisamente para contrarrestar la ley del cigarrillo, lo de la competencia nueva y la situación actual del país, que bueno hoy afecta a todos los venezolanos. También inventamos temáticas, una se llamaba <i>Love Shots</i>, que eran fiestas donde se hacían <i>shots</i> exóticos, a cierta hora de la noche eran gratis para mujeres y hombres. Y contamos también con el apoyo de varias marcas. En este caso, el importador de licores Glasgow de Venezuela, con licores que no eran muy conocidos en el país. Hicimos Tequila Patrón muchísimas veces. No eran tipos de fiesta comunes y resultaron interesantes para la gente y eso hizo que la gente volviera a venir a Rómeo, a pesar de no poder ofrecerle la comodidad para fumar. Otro punto que consideramos importante fue el trato personalizado. En ese momento los dueños tuvimos que asumir las riendas del negocio y estar encima, porque estas todo el tiempo pendiente de lo que pasa. Eso fue el secreto que hizo que la gente estuviera como en casa.	No aplica.
¿En qué consiste la estrategia actual?	Desde hace mucho tiempo tenemos la misma estrategia. Hemos aplicado estrategias en otros momentos, pero no han sido por la ley, han sido para aumentar las ventas en momentos específicos.	Actualmente, mantenemos la misma estrategia solo que con algunos cambios.	No, no hay una estrategia nueva porque las ventas no han disminuido.

Pregunta	1.-Serrano y Manchego	2.-Rómeo Disco & Lounge	3.- Le Club
¿Qué ventajas y desventajas podría identificar tanto en la estrategia previa como en la actual?	No aplica.	No aplica.	No aplica.
¿La Resolución Antitabaco ha afectado la afluencia del local?	Solo los primeros meses.	(Comentada anteriormente).	No, porque para fumar es sencillamente cruzar la puerta y bajar dos escalones.
¿La Resolución Antitabaco ha afectado las ventas del local?	Solo los primeros meses.	(Comentada anteriormente).	No nos ha modificado nuestras ventas. Si tú notabas antes que las personas a medida que van fumando, toman más. El fumar, les estimulaba más la bebida. Esa es la parte buena de que el pasillo esté tan cerca, porque no es necesario que dejen el vaso adentro, ya que toda esa área viene siendo Le Club. Por eso, no ha habido pérdida o disminución de venta porque obviamente se sigue estimulando y empatando el fumar con el beber.

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 13. *Matriz C1: Estrategias de ventas aplicadas en los locales nocturnos 4, 5 y 6.*

Pregunta	4.-Suka Bar	5.-Teatro Bar	6.Rosalinda Club
¿Los cambios infraestructurales que se hicieron en el local han afectado la afluencia al local? ¿De qué manera?	No.	No.	No aplica.
¿Los cambios infraestructurales que se hicieron en el local han afectado las ventas del local? ¿De qué manera?	Sí han bajado un poco las ventas. Como te decía, primero sí bajaron las ventas de cigarros y licor, pero ahora más que todo es solamente con el tabaco porque la gente ya se acostumbró y mucha gente prefirió no fumar y sí venir.	Al principio, sí bajaron un poquito porque no hallábamos en donde situar a la gente que fumaba y la gente tenía que ir a fumar afuera. Pero entonces después de la resolución vimos este espacio abierto, y se consultaron con los abogados y con las personas que se encargan de estudiar este tipo de regulaciones, y la gente puede fumar perfectamente aquí porque es espacio abierto.	No aplica.
¿Podría comentarnos cómo era la estrategia de ventas previa a la Resolución Antitabaco? ¿En qué consistía?	Siempre fue la misma, siempre ha sido igual.	Simplemente, como ahora que se ofrecen cigarros, pero tienes que fumar afuera, antes lo podías fumar adentro.	No aplica.
-¿De qué manera se vio afectada dicha estrategia a partir de la resolución?	No aplica.	No aplica.	No aplica.
¿Qué modificaciones se tuvieron que implementar ante esta situación?	No aplica.	Se ofrecieron más promociones de cigarros, en todas las barras se vendían cigarros. Antes no todas las barras vendían cigarros, sino una sola. Ahora en todas las barras se venden cigarros pero tienes que fumar afuera. En promociones de licor tenemos muy pocas. Lo único así las cervezas un domingo, que te cuestan la mitad y lo otro es lo que hacemos los miércoles, que son los mojitos gratis para las damas.	No aplica.
¿En qué consiste la estrategia actual?	No aplica.	Se sigue la misma venta, en cualquier barra puedes comprar cigarrillos. No hay una publicidad tan arraigada, pero la gente pregunta si venden cigarros.	No aplica.

Pregunta	4.-Suka Bar	5.-Teatro Bar	6.-Rosalinda Club
¿Qué ventajas y desventajas podría identificar tanto en la estrategia previa como en la actual?	No aplica.	No aplica.	No aplica.
¿La Resolución Antitabaco ha afectado la afluencia del local?	No aplica.	Al principio, pero muy poco las primeras semanas. Después todo se normalizó, porque la situación es en todos lados, no en un sitio específico.	No aplica.
¿La Resolución Antitabaco ha afectado las ventas del local?	No aplica.	No, la gente viene por lo que se presenta, las bebidas, la calidad de servicio, los precios, la seguridad, el talento artístico que se presenta en ese momento y la temática.	No aplica.

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 14. *Matriz D: Otros reactivos en los locales nocturnos 1, 2 y 3.*

Pregunta	1.-Serrano y Manchego		2.-Rómeo Disco & Lounge	3.- Le Club
	Dueño	Encargada		
¿Cómo percibe el cambio ocurrido en el negocio luego de la promulgación de la ley?	Por un momento pensamos que nos iba a influir, porque es muy común el fumador que te dice que cuando está tomándose unos tragos tiene que fumar; cosa que no ocurre tanto con la gente que come, tú puedes comer y no fumarte nada después, pero el que toma si le gusta fumar. Yo pienso que por eso hubo un bajón en las ventas los primeros meses, pero la gente al final sale, o sea a la gente le gusta salir, distraerse y conocer lugares nuevos. Sin embargo, es importante saber que la mayoría de las personas que vienen para acá no fuman. Yo diría que solo un 30% de todos los clientes son fumadores, no más que eso. La gente se queda adentro comiendo, disfrutando de la música. De una mesa, se parará una persona a fumar, y si acaso.	No sé por qué extrañamente el público que viene para acá no es un público fumador en su mayoría, por el contrario, solo un 30% máximo. Y pienso que la resolución fue muy buena para el resto del 70% de las personas que no fuman, y que les molestaba el olor de cigarro antes, y no tenían una manera de decirles a los fumadores que respetaran su espacio. Ahora, simplemente por ley no puedes fumar acá tienes que fumar en las escaleras y la gente lo entiende perfectamente.	A nivel de facturación no ha habido mayor cambio, o sea, no nos hemos visto afectados porque logramos resolver. Si nos causó un gasto de tiempo, de trabajo creativo y logística con el centro comercial para poder utilizar las instalaciones del área de afuera. A nivel de seguridad tuvimos que subir de seis a ocho personas para poder cubrir el área de fumadores, lo que genera el gasto de tres sueldos más. Entonces, no nos afectó en la facturación, pero sí en los costos de producción, costos operativos. En mi opinión personal, sí estoy de acuerdo con la ley, incluso soy fumador social y estoy de acuerdo, porque es primermundista. Así debería ser en todas partes. Me parece que está muy bien. Las personas que trabajamos dentro de Rómeo. Sentimos el cambio desde que salió la ley porque cuando tú pasas de 10 a 12 horas metido en el local, cuando llegas a tu casa te hueles la ropa, el cabello y todo te huele a cigarrillo. Te contaminas por dentro, entonces la calidad de vida mejoró, incluso para mí que soy fumador, mejoró porque puedes respirar un aire más limpio dentro del local y no contaminas a los que no fuman. Me parece que está bien la ley, solamente que nos agarró desprevenidos y tuvimos que improvisar.	En ventas no se ha tenido cambios. Por otro lado, el local se mantiene mejor porque ya no se queman los muebles, los sofás, los cojines, las paredes; y no se le pega el olor a cigarro a las telas. En eso, sí es un cambio porque el mantenimiento no tiene que ser tan forzado como antes.

Pregunta	1.-Serrano y Manchego		2.-Rómeo Disco & Lounge	3.- Le Club
	Dueño	Encargada		
¿Estos cambios han logrado favorecer al local?	No aplica.	Es favorecer al colectivo, favorecer a la mayoría de las personas, porque la mayoría de las personas no fuman.	Sí, seguimos trabajando bien, más nos afectó que las personas que abrieron locales después de esta resolución, es decir la competencia, ya tomaron en cuenta esta ley. Un ejemplo sería Holic, que tiene un área de fumadores increíble y nosotros envidiamos esa área de fumadores. Se convirtió en nuestra competencia precisamente por eso, le daba una comodidad al fumador que nosotros no se la podíamos brindar.	Sí, en el mantenimiento. Por ejemplo, ya no se tienen que mandar a tapizar los muebles cada dos meses porque los muchachos los queman, sino que duran más.
¿Cree que las medidas tomadas logran contrarrestar los efectos negativos que esta resolución pueda traer a los locales?	Sí, lo bueno de la opción de la escalera es que ellos no tienen que salir a la calle. O sea, ayudamos al municipio por ese lado y, por otra parte, nuestros clientes siguen estando en el local, siguen escuchando la música y tomando tragos.	No aplica.	Sí, si lo logramos.	No aplica.
Reactivo solo preguntado a Serrano y Manchego ¿Cuándo tuvieron la baja de afluencia en los primeros meses de qué manera lo resolvieron?	-----	Realmente no hicimos nada, dejamos que pasara y que la gente se acostumbrara.	-----	-----

Pregunta	1.-Serrano y Manchego		2.-Rómeo Disco & Lounge	3.- Le Club
	Dueño	Encargada		
Reactivo solo preguntado a Rómeo Disco & Lounge: ¿Esto fue momentáneo mientras ustedes lograron subir la afluencia de personas, las ventas o todavía siguen haciéndolo, o sea es algo que es costumbre de ustedes, tener este tipo de actividades?	-----	-----	Al principio tomamos medidas desesperadas, porque fueron días difíciles. Claro cuando tú estás desesperado, las medidas son más radicales. Cuando ya el local está caminando bien, tú no puedes castigar esa fidelidad que lograste con el cliente, que cuando tú estabas mal le ofrecías todo, pero ahora estás bien entonces te olvidas de ellos y les cobras caro. No, nosotros tenemos esa filosofía de agradecimiento. Tú nos prefieres a nosotros porque te gusta lo que hacemos, pues vamos a seguir dándote lo que te gusta.	-----
Reactivo solo preguntado a Le Club: ¿Los dejan salir con el vaso de vidrio?	-----	-----	-----	Si se va del local se pasa a un vaso plástico, si va al área de fumadores sí puede ir con el vaso de vidrio.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 15. *Matriz D1: Otros reactivos en los locales nocturnos 4, 5 y 6.*

Pregunta	4.-Suka Bar	5.-Teatro Bar		6.Rosalinda Club
		Encargado 1	Encargado 2	
¿Cómo percibe el cambio ocurrido en el negocio luego de la promulgación de la ley?	Han bajado un poquito las ventas de los tabacos, pero a mí me parece positivo porque había muchas personas que se quejaban que se fumaba adentro y que no había un espacio donde no se fume.	Al principio, la adaptación fue bastante cabizbaja, porque no hallabas donde ponerla a fumar. De hecho se empezó a fumar arriba afuera, pero la misma gente fue adaptándose a la ley. Y todo el mundo como que se concientizó que si eres fumador estás un poco marginado, porque tienes que disfrutar de tu cigarrillo o de tu vicio en un lugar abierto afuera. Muchos locales adaptaron su estructura a esto, otros que no en donde tendrás que salir afuera a la calle a fumar.	Desde mi punto de vista, excelente. Bajaron un momento los precios en cuanto a las ventas. Pero como que nosotros nos las ingeniamos, nosotros vendíamos los cigarros en un solo sitio pero como tenemos tres barras vendimos cigarros en las tres y eso nos ayudó a aumentar las ventas de los cigarros.	Yo me preparé muchísimo porque leí que en los otros países esta ley había afectado las ventas impresionantemente. Incluso la gente de Bigott me dio unas charlas de cómo se iban a ver perjudicadas mis ventas, pero finalmente no pasó nada, para mí las ventas siguieron igual, no sufrieron ningún cambio, la gente sigue fumando, aunque si veo que fuman un poco menos porque a la gente le da fastidio estar saliendo y entrando.
¿Estos cambios han logrado favorecer al local?	En las ventas no lo han favorecido, algunos están satisfechos, otros no.	La gente viene más que todo porque es El Teatro, independientemente de las normativas que establezca la ley, o el gobierno o los institutos que se dedican a este tipo de regulaciones. Yo creo que vienen a El Teatro por lo que se está dando, nosotros brindamos seguridad, entretenimiento, un buen servicio y precios que son muy accesibles; y se adaptan a la ley. Tener esta terraza sí nos ha favorecido muchísimo, la gente se adaptó a fumar afuera, ya la gente no fuma adentro. Y está muy bien porque al final, en condiciones de trabajo, ya los empleados corren un menor riesgo a una infección pulmonar.	Sí claro, por supuesto. Sobre todo por el bienestar de todo el mundo que no fuma.	Sí, me encanta la ley. Ahora se respira mejor, el local huele bien, es otra rumba, la gente está más oxigenada, la gente dura más.

Pregunta	4.-Suka Bar	5.-Teatro Bar		6.Rosalinda Club
		Encargado 1	Encargado 2	
¿Cree que las medidas tomadas logran contrarrestar los efectos negativos que esta resolución pueda traer a los locales?	En parte, porque la gente igual sale a la terraza y los que no fuman igual son afectados por el humo.	Simplemente, como ahora que se ofrecen cigarros, pero tienes que fumar afuera, antes lo podías fumar adentro.	Sí, un poco. Antes de que existiera la ley la gente salía del local y fumaba ya en la terraza, ya no fumaba mucha gente dentro del local, porque la cantidad de gente te obligaba salir a fumar. Si estás en la terraza es porque quieres estar, si no estás es porque te molesta el cigarro pero ya adentro no fumas, te sientes bien independientemente de que fumes o no fumes.	Sí, le dimos su espacio a la gente y no tengo problemas.

Fuente: Elaboración Propia.

VII. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

A continuación se presenta el análisis y la discusión de los resultados obtenidos por medio de la realización de entrevistas a los dueños y encargados de los locales nocturnos, así como también los elementos más importantes que se pudieron encontrar a gracias a la observación no participante realizada en los locales. Dichos resultados son sustentados y discutidos, partiendo de los conceptos que ofrecen los distintos autores presentados en el Capítulo III. Los mismos son abordados en tres apartados, correspondientes a cada variable estudiada en la investigación.

7.1 Alternativas Estructurales

Sin duda alguna las alternativas estructurales forman parte esencial dentro de la estrategia de ventas de un local nocturno. Las evidencias físicas se convierten en un elemento importante en el momento de ofrecer un servicio, ya que ayudan a contrarrestar la intangibilidad, la inseparabilidad y el carácter perecedero, característicos de un los mismos y, de este modo, a que los clientes puedan evaluar la calidad que este presta (Hoffman y Bateson, 2002).

A raíz de la aplicación de la Resolución Antitabaco, el 31 de mayo de 2011, que establece en su artículo 3 que “Queda prohibido fumar o mantener encendidos productos de tabaco en áreas interiores de los lugares públicos y en los lugares de trabajo”, los locales nocturnos se vieron en la necesidad de tomar medidas estructurales improvisadas, para tratar de sobrellevar esta situación de la mejor manera posible.

A través de las entrevistas realizadas a los dueños y encargados de los locales nocturnos, y las observaciones que sirvieron para verificar la información obtenida en las mismas, se pudo constatar que la totalidad de los locales de la muestra cuenta hoy en día con un espacio destinado para fumadores.

Más de la mitad de los establecimientos no realizó ningún tipo de modificación estructural, sino que se vieron en la necesidad de planificar y establecer un espacio para

fumadores. En el caso particular de Serrano y Manchego, nunca se pudo fumar en la parte techada del local, por lo que las personas tenían que salir a la terraza. Después de la resolución, se estableció la escalera como el lugar determinado para dicha actividad (Ver Anexo 10.4.1), el cual no pertenece al local, pero sí está dentro de la edificación; acción que el dueño toma como “un pequeño truco legal, o sea, legalmente las personas no están fumando en el espacio del local” (R. Medina, comunicación personal, marzo 14, 2013).

Por otra parte, los locales Le Club, Suka Bar y El Teatro Bar ya contaban con el espacio, solo que tras la aplicación de la resolución fueron determinados como el área exclusiva para fumar (ver Anexos 10.4.3, 10.4.4. y 10.4.5, respectivamente).

Sin embargo, algunos establecimientos se vieron en la necesidad de crear nuevos espacios para su clientela fumadora, ya que cuando los mismos fueron diseñados no existía esta resolución, por lo que no se tomaron en cuenta este tipo de áreas. Tal es el caso de 2 de los 6 locales estudiados: Rómeo Disco & Lounge y Rosalinda Club (Ver 10.4.2 y 10.4.6, respectivamente).

Cuando Rómeo se diseñó esa ley no existía y se podía fumar adentro, ahora tuvimos que improvisar un área que ni siquiera es nuestra, sino que es el estacionamiento de las motos del centro comercial; la cual puede ser utilizada a partir de las 12 de la noche, después de que no haya motos (J. Torres, comunicación personal, marzo 16, 2013).

Por su parte, los dueños de Rosalinda Club ante esta situación, y por no contar con espacio suficiente, tuvieron que destinar parte de los puestos de estacionamiento para esta área, que se encuentra delimitada únicamente por matas. No obstante, los dueños del local están realizando un nuevo proyecto para demarcar de una mejor forma esta área, a la vez que buscan brindarles a sus clientes comodidad y un mejor servicio (Ver Anexo 10.5).

Otro cambio en la evidencia física en las instalaciones —que se pudo obtener a través de algunas de las entrevistas y observaciones— ha consistido en colocar letreros y señalizaciones, los cuales indican que el espacio es un ambiente libre de humo de tabaco.

A pesar de los cambios infraestructurales o la habilitación de espacios para el área de fumadores, se puede afirmar, en vista de lo expuesto por los entrevistados, que la afluencia de personas a los locales nocturnos tras la aplicación de la Resolución Antitabaco no se ha visto afectada.

Si bien es cierto que todos los establecimientos estudiados lograron, en cierta forma, resolver la situación que acarrea la resolución, se puede establecer que la mayoría de ellos presentan limitaciones en cuestiones de diseño con respecto a su estructura o evidencia física, ya que tienen una “planeación deficiente de las instalaciones” (Hoffman y Bateson, 2002). En estos casos, las áreas que han destinado para fumadores, no solo se encuentran dentro de centros comerciales, sino que no son aptas para dicha actividad, porque están llenas de improvisación y mala planificación. Por lo tanto, los clientes no pueden disfrutar del paquete completo que debería brindar un servicio, es decir, está faltando, lo que los autores Lovelock y Wirtz (2009) consideran como la segunda P del mercadeo, referente al lugar y el tiempo. Los locales nocturnos se deberían preguntar si están respondiendo a la pregunta ¿cómo será entregado el servicio?, puesto que “la comodidad del lugar y el momento se han convertido en factores importantes de la entrega eficaz de un servicio” (ob. cit., p.24).

No obstante, si se analiza el artículo 3 de la Resolución Antitabaco, se puede afirmar que todos los locales nocturnos estudiados incumplen con los requisitos establecidos en la misma, ya que, como se mencionó anteriormente, este establece que “Queda prohibido fumar o mantener encendidos productos de tabaco en áreas interiores de los lugares públicos” (2011), los cuales son definidos en el artículo 2, en el numeral 2, como todos aquellos “Lugares accesibles al público, independientemente de quien sea su propietario o del derecho de acceso a los mismos”; también, en el numeral 3, define las áreas interiores como “todo espacio cerrado, techado o no, independientemente del material utilizado y de que la estructura sea permanente o temporal”.

De acuerdo con los locales estudiados y basándose en las definiciones de la resolución, a continuación se presentan las siguientes situaciones que evidencian el incumplimiento de la misma en las áreas destinadas para fumadores:

- El área de fumadores de Serrano y Manchego es un espacio cerrado, no techado y de estructura permanente, perteneciente a un lugar público.
- Rómeo Disco & Lounge tiene un espacio cerrado, no techado y de estructura temporal, perteneciente a un lugar público, que es el estacionamiento de motos del Centro Comercial Paseo El Hatillo.
- Le Club tiene un espacio cerrado, techado y de estructura permanente, perteneciente a un lugar público, en este caso, un pasillo del Centro Comercial San Ignacio.
- Suka Bar tiene un espacio cerrado, destechado y de estructura permanente en un lugar público del Centro Comercial San Ignacio.
- El Teatro Bar tiene un espacio cerrado, destechado y de estructura permanente, perteneciente a un lugar público.
- Rosalinda Club tiene un espacio cerrado, no techado y de estructura temporal perteneciente a un lugar público.

Por otra parte, si se sigue analizando la resolución en función de las observaciones realizadas, se puede establecer que todos los locales nocturnos estudiados cumplen con el artículo 4, correspondiente a la colocación de un aviso que contenga la siguiente información: “Este es un Ambiente 100% Libre de Humo de Tabaco por Resolución del Ministerio del Poder Popular para la Salud” (2011).

7.2 Alternativas Funcionales

Como aseguran Hoffman y Bateson (2002), “el personal de servicios representa en términos estratégicos una fuente importante para la diferenciación de los productos” (p.249). El papel del empleado de servicios sirve para fijar los límites que establecen el nexo que liga a las empresas con el público externo (Hoffman y Bateson, 2002).

Para Lovelock y Wirtz (2009), el desempeño del personal es un factor clave en el momento en el que el consumidor realiza una valoración del servicio. No se debe olvidar que es

el cliente quien compra la experiencia y espera recibir un buen paquete de beneficios (Hoffman y Bateson, 2002).

A través de la observación en los locales estudiados, se evidenció que existen los cargos de gerentes, encargados, personal administrativo, personal de cocina, personal de seguridad, personal de limpieza, mesoneros y *bartenders*. En la mayoría de los casos existe una línea de mando descendente, encabezada por juntas directivas, gerentes y/o encargados y el personal restante, en ese orden.

Con la aplicación de la Resolución Antitabaco algunos de los roles de los empleados se vieron afectados de una u otra manera. A partir de este momento se convirtió, prácticamente, en una obligación de todo el personal de dichos locales velar por el cumplimiento de la misma.

Un cargo en específico que se vio afectado en la mayoría de los establecimientos fue el de personal de seguridad. Actualmente, ellos son los encargados de que se acate la resolución. Por ejemplo, en Rosalinda Club y Rómeo Disco & Lounge tuvieron que contratar más personas de seguridad, para cubrir la vigilancia en la nueva área de fumadores.

En el caso del primer local mencionado anteriormente, durante los primeros meses posteriores a la aplicación de la resolución, se contaba con una persona que se encargaba de cambiar los vasos de vidrio por vasos de plástico a aquellos clientes que salieran a fumar. Sin embargo, esta función desapareció al poco tiempo porque algunos se molestaban al tener que cambiar de vaso. Otro cargo que se vio afectado en este local fue el de los cajeros. Antes de la resolución ellos tenían el negocio de la venta de cigarrillos y a raíz de la aplicación de la misma, estos tuvieron que dejar de realizar dicha actividad.

En Rómeo Disco & Lounge, la solución de la alternativa estructural generó un problema de logística ya que el área que usan para los fumadores es prestada por el centro comercial y por lo tanto deben dejarla en perfecto estado para el uso de las motos durante el día. Por consiguiente, se vieron en la necesidad de contratar doble personal de limpieza.

7.3 Estrategia de ventas

Normalmente, los servicios requieren de enfoques y estrategias adicionales a las que tienen los productos que son tangibles. Por lo tanto, las personas que se encargan de prestarlos deben realizar acciones efectivas que sirvan para crear un valor superior del servicio (Kotler y Armstrong, 2008).

Es por esto que se entiende que los dueños o encargados, de los locales nocturnos deben generar, al igual que cualquier negocio que preste servicios, una estrategia de acción que permita que se lleven a cabo los objetivos de venta. La misma debe ser inherente a una premisa de beneficio que ofrezca valor para el cliente y a la misma vez que establezca una posición competitiva que sea real (Karl, 1997).

Durante la recolección de información, se pudo obtener que los locales nocturnos estudiados no cuentan con una persona especializada que realice sus estrategias de ventas, sino que son los dueños y encargados los que, de una manera u otra, deciden las acciones a tomar de acuerdo al momento que esté viviendo internamente el local y el entorno del mismo.

En el momento en el que se les pidió a los dueños o encargados de los locales nocturnos que comentaran en qué consistía la estrategia de ventas del local, aunque se hizo el esfuerzo de explicar con claridad qué se quería con esta pregunta y se reformularan otras para facilitar la respuesta, muchos de ellos no la entendieron y se refirieron únicamente a la venta de cigarrillos.

Por otro lado, cuando se les preguntó acerca de las estrategias de ventas previas y posteriores a la Resolución Antitabaco, se pudo conseguir que el 100% de los locales estudiados no contaba con una estrategia de ventas anterior y que solo uno —Rómeo Disco & Lounge— admitió haber realizado una estrategia posterior a la resolución para mejorar la situación del local. El resto, sencillamente, afirmó que dejaron que la situación pasara y que la gente se adaptara a la nueva norma.

Con la situación mencionada anteriormente y la interpretación que se puede obtener de las entrevistas realizadas, se puede inferir que prácticamente la totalidad de los entrevistados no conoce el término estrategia de ventas. Con esto se evidencia un vacío de conocimiento e

información al respecto, puesto que no están al tanto de que una estrategia va más allá del producto, el precio, la plaza y la promoción. Es decir, los cambios que ellos realizaron estructural y funcionalmente responden a una acción en específico para seguir manteniendo las ventas del local nocturno, tras la aplicación de una resolución que probablemente iba a hacer que dichos locales perdieran gran parte de su clientela, si estos no se adaptaban a las exigencias de la misma. Sin embargo, los dueños y encargados no reconocen dichos cambios como parte de la estrategia de ventas aplicada.

Entonces bien, a pesar de no relacionar las acciones tomadas como parte de una estrategia de ventas, a lo largo de las entrevistas se pudo evidenciar que, tal vez sin conocerlo, todos los locales aplicaron dos de los elementos de la cadena de servicios-utilidades de Kotler y Armstrong (2008), la cual es el “factor que vincula las utilidades de una compañía de servicios con la satisfacción de sus empleados y de los clientes” (p.225).

1. “Calidad interna del servicio: selección y capacitación cuidadosa de los empleados, ambiente de trabajo de calidad, y fuerte apoyo para quienes tratan con los clientes” (ob. cit., p.225). Esto se evidencia en los roles y funciones de los empleados, mencionados anteriormente, los cuales son capaces de crear nexos con los asistentes al local.
2. “Mayor valor del servicio: creación de valor para el cliente y entrega del servicio más eficaz y eficiente” (ob. cit., p.225). Con la creación de una evidencia física que permite a la clientela fumadora satisfacer sus necesidades con respecto al cigarrillo, los dueños y encargados de los locales nocturnos logran adaptarse a una situación legal, por más que estén incumpliendo lo establecido en la resolución; a la misma vez que logran influenciar positivamente la percepción del cliente con respecto al servicio, lo que reduce la intangibilidad de los mismos y ayuda a que la opinión de los clientes reduzca un poco la subjetividad.

Es importante mencionar que en el caso específico de Rómeo Disco & Lounge, aparte de las estrategias anteriormente mencionadas, se utilizaron algunas promociones que permitieron aumentar las ventas:

Hicimos el dos por uno, que se realizaba los jueves. Los sábados, las personas pagaban un poquito más de la botella de ron y le dabas dos botellas hasta cierta hora... era una manera que aliviaba el bolsillo de los clientes pero los atraías. La noche de champaña gratis para las mujeres, que funcionó maravillosamente y teníamos viernes de Cosmopolitan (J. Torres, comunicación personal, marzo 16, 2013).

De acuerdo con la información obtenida en las entrevistas a los dueños y encargados, se pudo evidenciar que la Resolución Antitabaco no ha afectado significativamente las ventas de los locales nocturnos estudiados. En los casos de Serrano y Manchego, Suka Bar y Teatro Bar hubo una baja en las ventas los primeros meses luego de la aplicación de esta resolución.

Se puede afirmar que todos los locales nocturnos pasaron por un proceso de promoción y educación, a través del cual Lovelock y Wirtz (2009) consideran que se debe hacer un esfuerzo adicional que permita que los clientes hagan un buen uso del servicio, de manera que estos puedan mejorar su aprovechamiento. Ante una situación desconocida tanto para dueños, encargados, personal y clientes, los locales nocturnos se vieron en la necesidad de empezar a construir una nueva experiencia nocturna, en la que se agregaron normas y parámetros, los cuales debieron ser transmitidos de adentro hacia afuera, es decir, desde la gerencia hacia los empleados, para que así llegara a los clientes con el fin de crear nexos sólidos, los cuales permiten la optimización de un servicio productivo y de calidad.

Por otro lado, durante las sesiones de entrevista surgió la necesidad de conocer las percepciones de los dueños y encargados ante una resolución que de un momento a otro cambió la experiencia que se vivía en los locales nocturnos del país.

La totalidad de los entrevistados expresó que si bien la resolución implicó un esfuerzo humano y logístico, todos aseguran que la perciben como algo positivo, que ha ayudado a que la actividad nocturna sea más saludable y que el mantenimiento y limpieza de las locales sea más sencillo, ya que no se necesita destinar un presupuesto constante para contratar empresas y personas que se encarguen de eliminar los olores y quemaduras en el mobiliario de las instalaciones. También, la consideran una excelente manera de hacer respetar el derecho de quienes no son fumadores.

Se podría determinar entonces, que sin duda alguna, la Resolución Antitabaco sí ha afectado las estrategias de ventas de los locales nocturnos. Tras la aplicación, sus dueños y encargados se vieron obligados a tomar decisiones para poder continuar con su negocio y seguir satisfaciendo las necesidades de sus clientes, a la misma vez les brindan el mejor servicio.

Como se menciona en el primer y segundo apartado, referentes a alternativas estructurales y funcionales, casi el 100% de los locales estudiados se vio en la necesidad de tomar alguna medida de infraestructura y de logística de los empleados. En cuanto a las estrategias de ventas, se descubrió que los locales no han contado nunca con una planificación en lo que a esto respecta, ya que existe un desconocimiento del término y de lo que este implica, por lo que son los mismos dueños y encargados quienes determinan qué hacer de acuerdo con la situación que se les presente.

VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 Conclusiones

Tras analizar la influencia de la Resolución Antitabaco sobre las estrategias de ventas de los locales nocturnos de los municipios El Hatillo, Chacao y Baruta, se presentan a continuación las siguientes conclusiones:

- En cuanto a alternativas estructurales implementadas en los locales nocturnos:
 - Más de la mitad de los establecimientos no realizó ningún tipo de modificación en su estructura. Estos tuvieron que realizar una planificación que les permitiera establecer un espacio para fumadores a fin de contrarrestar los efectos de la aplicación de la Resolución Antitabaco. Solamente 2 de los 6 locales tuvieron que crear el espacio, el resto ya contaba con este.
 - Se puede concluir que las alternativas estructurales, adoptadas por los diferentes locales de la muestra para buscar soluciones rápidas a la prohibición de la Resolución Antitabaco, no cumplen con la calidad y comodidad que los clientes merecen durante la experiencia de servicio. A pesar de esto, los dueños y encargados no expresaron ningún plan de mejora para estas áreas, a excepción de Rosalinda Club, que ya está trabajando en un nuevo proyecto.
 - Al comparar las distintas alternativas estructurales que adoptaron los locales nocturnos estudiados, con lo establecido en los artículos 2 y 3 de la resolución, se concluye que se está infringiendo la misma, ya que hay una mala interpretación de lo que dicha resolución define como lugares públicos y espacios cerrados.
- En cuanto a alternativas funcionales implementadas en los locales nocturnos:
 - En general, las funciones de los empleados están bien delimitadas y definidas. El personal está dividido entre gerentes, encargados, personal administrativo, cocineros,

mesoneros, *bartenders* o *barman*, personal de seguridad y personal de limpieza, cada uno de ellos con sus funciones definidas.

- La aplicación de la Resolución Antitabaco afectó el rol de los empleados. Se evidenció durante las entrevistas que en estos locales se crearon nuevas funciones para los empleados. Debido a la contingencia que provocó los cambios apresurados, en principio todos los empleados del local tuvieron la obligación de estar pendientes de dirigir a las personas —que comenzaban a fumar dentro del lugar, o que preguntaban dónde hacerlo— hacia los sitios destinados para ello. Sin embargo, en la mayoría de los casos, actualmente, esta función es asignada al personal de seguridad.
- Algunos de los locales se vieron en la obligación de contratar más personal de seguridad y limpieza, para controlar situaciones que surgen como consecuencia de tener a clientes entrando y saliendo constantemente del local.
- En lo que se refiere a las estrategias de ventas previas y posteriores a la Resolución Antitabaco se concluye lo siguiente:
 - Los entrevistados mostraron escaso manejo y conocimiento en lo que a estrategias de ventas se refiere. Dueños y encargados de los locales nocturnos no reconocen las alternativas funcionales y estructurales como parte de la estrategia de ventas de su negocio.
 - Sin embargo, basándose en las fuentes consultadas y en el análisis realizado, se puede afirmar que las acciones tomadas, tanto estructural como funcionalmente, forman parte de la estrategia de venta, lo que lleva a concluir que la Resolución Antitabaco sí influyó en las estrategias de venta de los locales nocturnos estudiados.

8.2 Recomendaciones

Tomando en cuenta las fuentes consultadas, el análisis de resultados de las entrevistas, las observaciones de campo y las conclusiones obtenidas, se recomienda lo siguiente:

- En cuanto a la infraestructura y evidencia física, se aconseja que se estudie con mayor profundidad lo que dice la Resolución Antitabaco, específicamente en los artículos 2 y 3, a fin de que se analice más al detalle la zona donde los clientes pueden fumar, debido a que los locales estudiados están incumpliendo la norma.
- Con el fin de ofrecer un buen paquete de servicio, los locales nocturnos deberían apalancarse en características físicas y visuales para mejorar y acondicionar las áreas de fumadores, dando así una mayor satisfacción a sus clientes, sin olvidar toda la reglamentación que la resolución establece.
- Si bien, los dueños y encargados de locales nocturnos han logrado aplicar estrategias que los han llevado a superar la situación generada por la implementación de la Resolución Antitabaco, se recomienda que se capaciten y se preparen en el área de marketing de servicios, ya que la comercialización de un servicio va mucho más allá de lo que representa un producto. De esta manera podrán tener mayor oportunidad de éxito del que gozan en la actualidad.

IX. FUENTES DE INFORMACIÓN Y BIBLIOGRAFÍA

9.1 Fuentes Bibliográficas

- Abre sus puertas el mejor *after office* de Caracas: Rosalinda Club. (2009). *Debates IESA*. 14. Pág. 41.
- Alfaro, M. (2004). *Temas Clave en Marketing Relacional*. Madrid: McGrawHill.
- Consejería de Empleo y Mujer de la Comunidad de Madrid. (s.f.). *Quiero montar... .. un negocio de restauración*. Madrid.
- De La Parra, E. y Madero, M. (2003). *Estrategias de venta y Negociación con Técnicas de Programación Neurolingüística (PNL) y Tecnología Colinde*. México: Panorama Editorial S.A de C.V.
- El sitio de moda. (2009, Julio 28). *Estampas*. Pág. 42.
- Gutiérrez, M. (2005). *Administrar para la calidad: conceptos administrativos del control total de calidad* (2da Edición.). México: Limusa Noriega Editores.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hoffman, K. y Bateson, J. (2002). *Fundamentos de Marketing de Servicios: Conceptos, Estrategias y Casos* (2da Edición). México: Thomson.
- Karl, A. (1992). *La Excelencia en el Servicio*. Bogota . 3R Editores.

- Kerlinger, F. (2002). *Investigación del comportamiento* (4ta Edición). México: Mc Graw-Hill.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (1991). *Elementos de administración*. México: McGrawHill.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2008). *Fundamentos del Marketing*. (8va Edición). México: Pearson Educación.
- Larousse. (2002). *Diccionario Enciclopédico* (8va Edición). Colombia: Editorial Larousse Colombia.
- Lovelock, C. y Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios. Personal, tecnología y estrategia* (6ta Edición). México: Pearson Educación.
- Ministerio del Poder Popular para la Salud. (2011, 02 de marzo). *Resolución No.030 para Ambientes Libres de Humo de Tabaco*. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N° 39.627.
- Pérez, G. (1994). *Investigación Cualitativa. Retos e Interrogantes*. Madrid: Editorial La Muralla.
- Popeanga, E. (2010). *Ciudad en obras: metáforas de lo urbano en la literatura y en las artes*. Suiza: Peter Lang AG, International Academic Publishers.
- Pride, W y Ferrell, O. (1982). *Marketing: Decisiones y conceptos básicos* (2da Edición). México; Caracas: Interamericana.
- Sabino, C. (1980). *El proceso de Investigación*. Argentina: El Cid Editor.
- Schiffman, H. (2001). *La Percepción Sensorial*. México: Limusa Wiley.

- Solomon, M. (2008). *Comportamiento del Consumidor* (7ma Edición). México: Pearson Educación.
- Tamayo, M. (2009). *El proceso de la Investigación* (5ta Edición). México: Editorial Limusa.
- Zeithaml, V. y Bitner, M. (2002). *Marketing de Servicios*. México: Mc.Graw,Hill.

9.2 Fuentes Electrónicas

- Crece Negocios. (2011). *Estrategias de ventas*. Disponible en: <http://www.crecenegocios.com/estrategias-de-ventas> [Consulta: Marzo, 12, 2013]
- Crece Negocios. (2013). *La planeación*. Disponible en: <http://www.crecenegocios.com/la-planeacion> [Consulta: Marzo, 12, 2013]
- deGerencia.com. (2007). *Ventas*. Disponible en: <http://www.degerencia.com/tema/ventas> [Consulta: Marzo, 12, 2013]
- Escuela de Comunicación Social de la UCAB. (s.f.) *Manual de Trabajo Especial de Grado*. Disponible en: <http://www.ucab.edu.ve/teg.html> [Consulta: Mayo, 04,2012]
- Facebook. (2010). *Sukabar*. Disponible en: <https://www.facebook.com/sukaoficial/info> [Consulta: Marzo, 17, 2013]
- Le Club. (s.f.) *Le Club*. Disponible en: http://www.leclub.com.ve/index.php?option=com_k2&view=item&layout=item&id=11&Itemid=8 [Consulta: Marzo, 15, 2013]

- Ministerio del Poder Popular para la Comunicación y la Información. (2011). *Ventas de cigarrillo descendieron 50% en Venezuela*. Disponible en:
http://www.minci.gob.ve/noticias-minci/1/214711/ventas_de_cigarrillo.html [Consulta: Febrero, 16, 2013]

- Producto Digital. (2011). *Negocios sin humo*. Disponible en:
http://www.producto.com.ve/index.php?option=com_content&view=article&id=260:negocios-sin-humo&catid=45:proddestacadosempresas&Itemid=120 [Consulta: Febrero, 16, 2013]

- Rojas, B. (2011) *Sanciones de hasta 190 mil bolívares a quien incumpla medida antitabaco*. Disponible en: <http://www.el-carabobeno.com/impreso/articulo/t010611-b07/fumadores-de-acuerdo-con-la-medidasanciones-de-hasta-190-mil-bolvares-a-quien-incumpla-medida-antitabaco> [Consulta: Abril, 20, 2012]

- Rumbacaracas.com. (s.f). *Le Club*. Disponible en:
<http://rumbacaracas.com/locales/le-club> [Consulta: Marzo, 15, 2013]

- Rumbacaracas.com . (s.f). *Serrano y Manchego*. Disponible en:
<http://rumbacaracas.com/locales/serrano-y-manchego> [Consulta: Febrero, 6, 2013]

- Torres, E. (2006) *Evolución del empleo en el sector terciario en Venezuela*. Disponible en: <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/25107/2/articulo7.pdf> [Consulta: Marzo, 20, 2013]

- Twitter. (2009) *Sukabar*. Disponible en: <https://twitter.com/SUKABAR> [Consulta: Marzo, 17, 2013]

- 2Night.com. (s.f) *Suka Bar*. Disponible en:
<http://2night.com/caracas/guide/150339/Suka%20Bar> [Consulta: Marzo, 17, 2013]

X. ANEXOS

10.1 *Guión de entrevista a dueños o encargados de los locales nocturnos*

Fecha: _____

Local Nocturno: _____

Nombre del entrevistado: _____

Cargo: _____

- **Guión de entrevista a dueños o encargados de los locales nocturnos**

Influencia de la Resolución Antitabaco sobre las estrategias de ventas de los locales nocturnos de los locales nocturnos de los municipios El Hatillo, Chacao y Baruta

Objetivo específico: Identificar las alternativas estructurales implementadas en los locales nocturnos ante esta resolución.

Parte I: Sobre las alternativas estructurales

- ¿Cómo está distribuido el espacio del local?
- ¿Hay un espacio destinado a los fumadores? ¿Cómo es?
- ¿Este espacio siempre estuvo o surgió posterior a la Resolución Antitabaco?
- ¿Han tenido que modificar los espacios del local tras la promulgación de la Resolución Antitabaco? ¿De qué manera?
- ¿Qué otras medidas infraestructurales ha tenido que implementar en el local para contrarrestar el efecto de esta resolución?

Objetivo específico: Identificar las alternativas funcionales implementadas en los locales nocturnos ante esta resolución.

Parte II: Sobre las alternativas funcionales

- ¿Cómo es la rutina de trabajo?
- ¿Cómo es la línea de mando dentro del local?
- ¿Cuántos empleados trabajan en este local?
- ¿Existen cargos que se han visto afectados por la Ley? ¿En qué sentido?
- ¿De qué manera las funciones o tareas de cada uno se han visto influenciadas con la promulgación de la Resolución Antitabaco?

10.2 Guión de entrevista a los creadores de la estrategia de ventas de los locales nocturnos

Fecha: _____

Local Nocturno: _____

Nombre del entrevistado: _____

Cargo: _____

- **Guión de entrevista a los creadores de la estrategia de ventas de los locales nocturnos**

Influencia de la Resolución Antitabaco sobre las estrategias de ventas de los locales nocturnos de los locales nocturnos de los municipios El Hatillo, Chacao y Baruta

Objetivo específico: Identificar las alternativas estructurales implementadas en los locales nocturnos ante esta resolución

Parte I: Sobre las alternativas estructurales

-¿Los cambios infraestructurales que se hicieron en el local han afectado la afluencia al local? ¿De qué manera?

-¿Los cambios infraestructurales que se hicieron en el local han afectado las ventas del local? ¿De qué manera?

Objetivo específico: Identificar las diferencias entre las estrategias de ventas previas y posteriores a la promulgación de la Resolución Antitabaco

Parte II: Sobre las estrategias de ventas

-¿Podría comentarnos cómo era la estrategia de ventas previa a la Resolución Antitabaco? ¿En qué consistía?

-¿De qué manera se vio afectada dicha estrategia a partir de la resolución?

-¿Qué modificaciones se tuvieron que implementar ante esta situación?

-¿En qué consiste la estrategia actual?

-¿Qué ventajas y desventajas podría identificar tanto en la estrategia previa como en la actual?

¿La Resolución Antitabaco ha afectado la afluencia del local?

-¿La Resolución Antitabaco ha afectado las ventas del local?

10.3 Diario de campo de observación no participante en los locales nocturnos

Fecha: _____

Hora: _____

Local Nocturno: _____

- **Diario de campo de observación no participante en los locales nocturnos**

Influencia de la Resolución Antitabaco sobre las estrategias de ventas de los locales nocturnos de los locales nocturnos de los municipios El Hatillo, Chacao y Baruta

Objetivo específico: Identificar las alternativas estructurales implementadas en los locales nocturnos ante esta resolución.

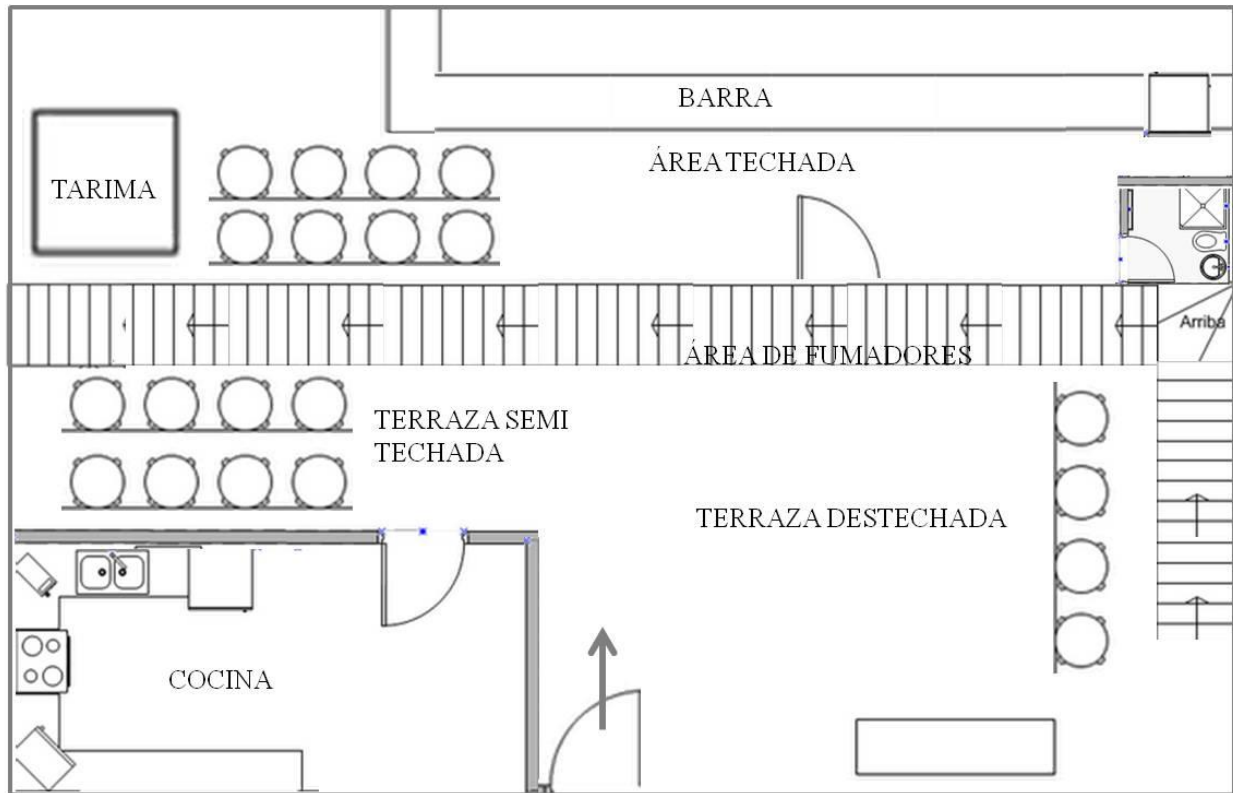
Aspecto a observar	Observación
Distribución del espacio del local	
Espacio para fumadores en el local	

Objetivo específico: Identificar las alternativas funcionales implementadas en los locales nocturnos ante esta resolución

Aspecto a observar	Observación
Línea de mando del local	
Número de empleados del local	
Funciones de los empleados del local	

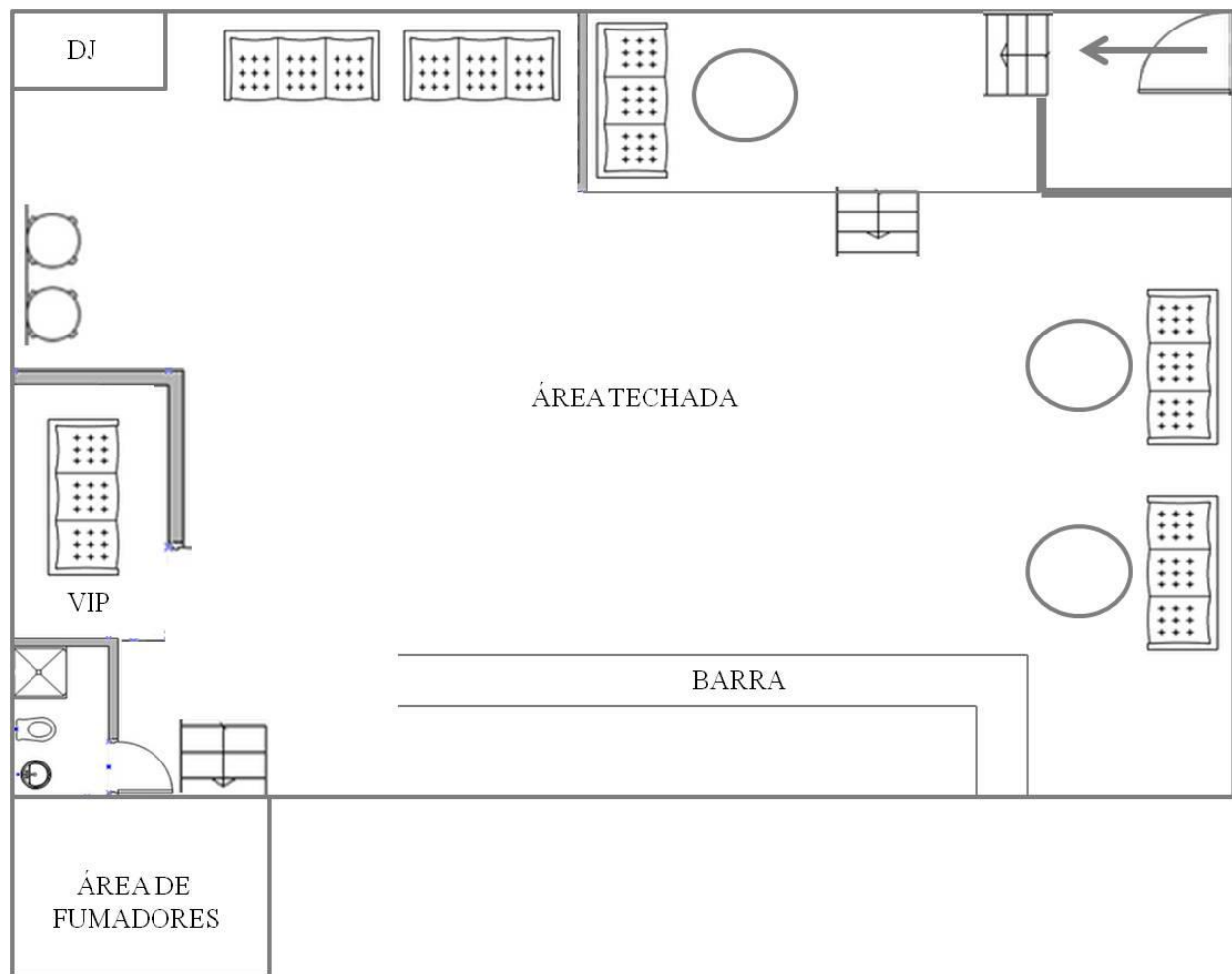
10.4 Planos de los locales nocturnos

10.4.1 Plano Serrano y Manchego



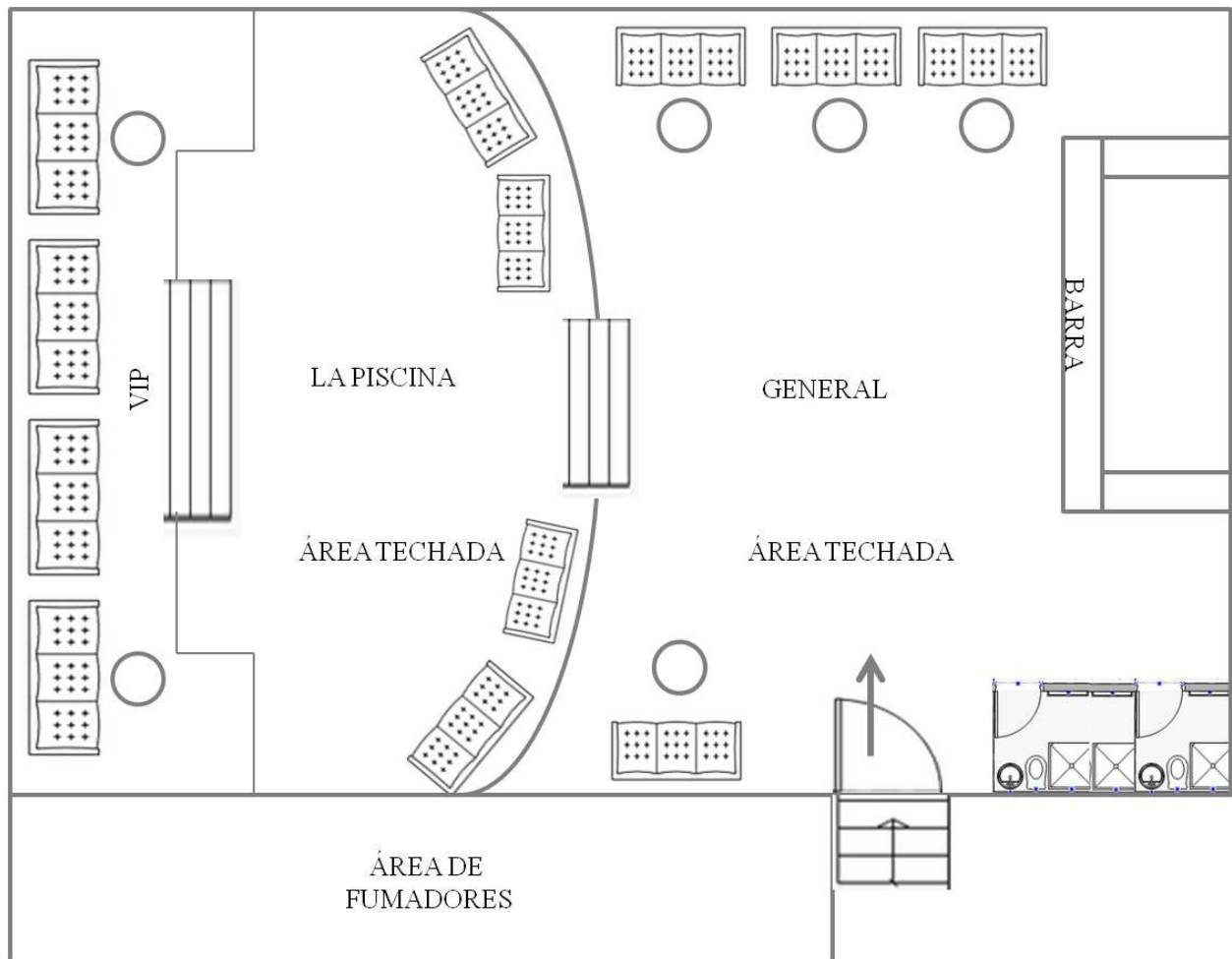
Fuente: Elaboración Propia

10.4.2 Plano Rómeo Disco & Lounge



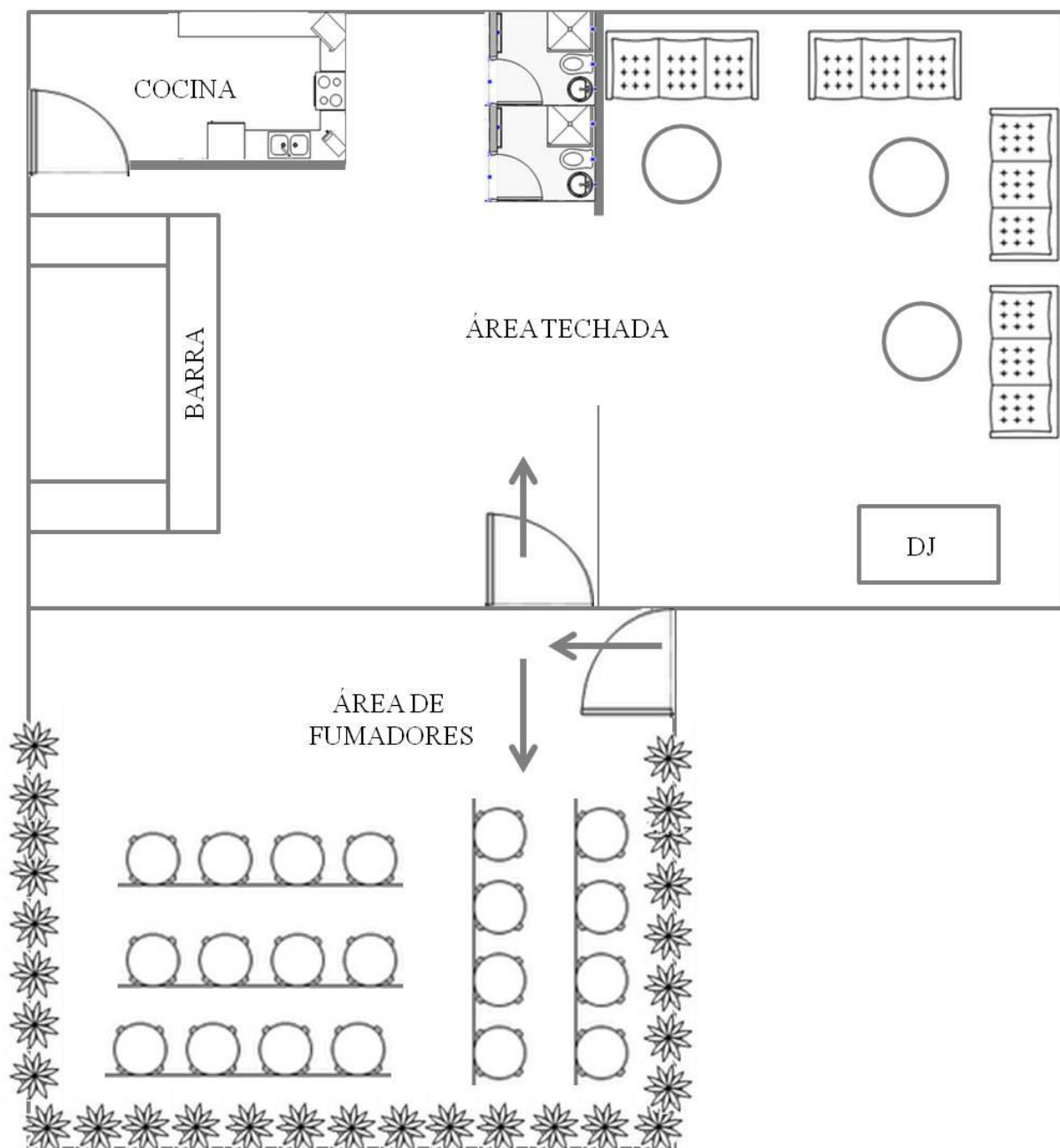
Fuente: Elaboración Propia

10.4.3 Plano Le Club



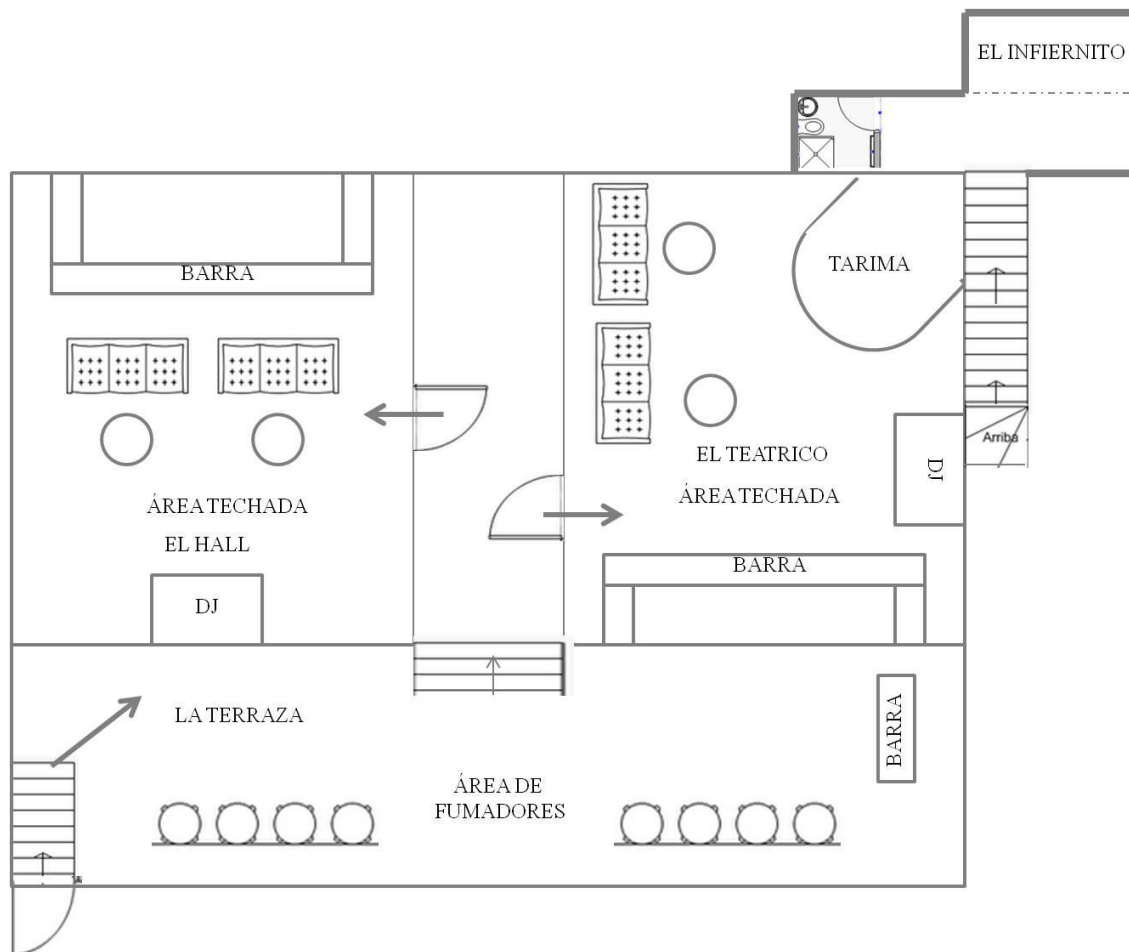
Fuente: Elaboración Propia

10.4.4 Plano Suka Bar



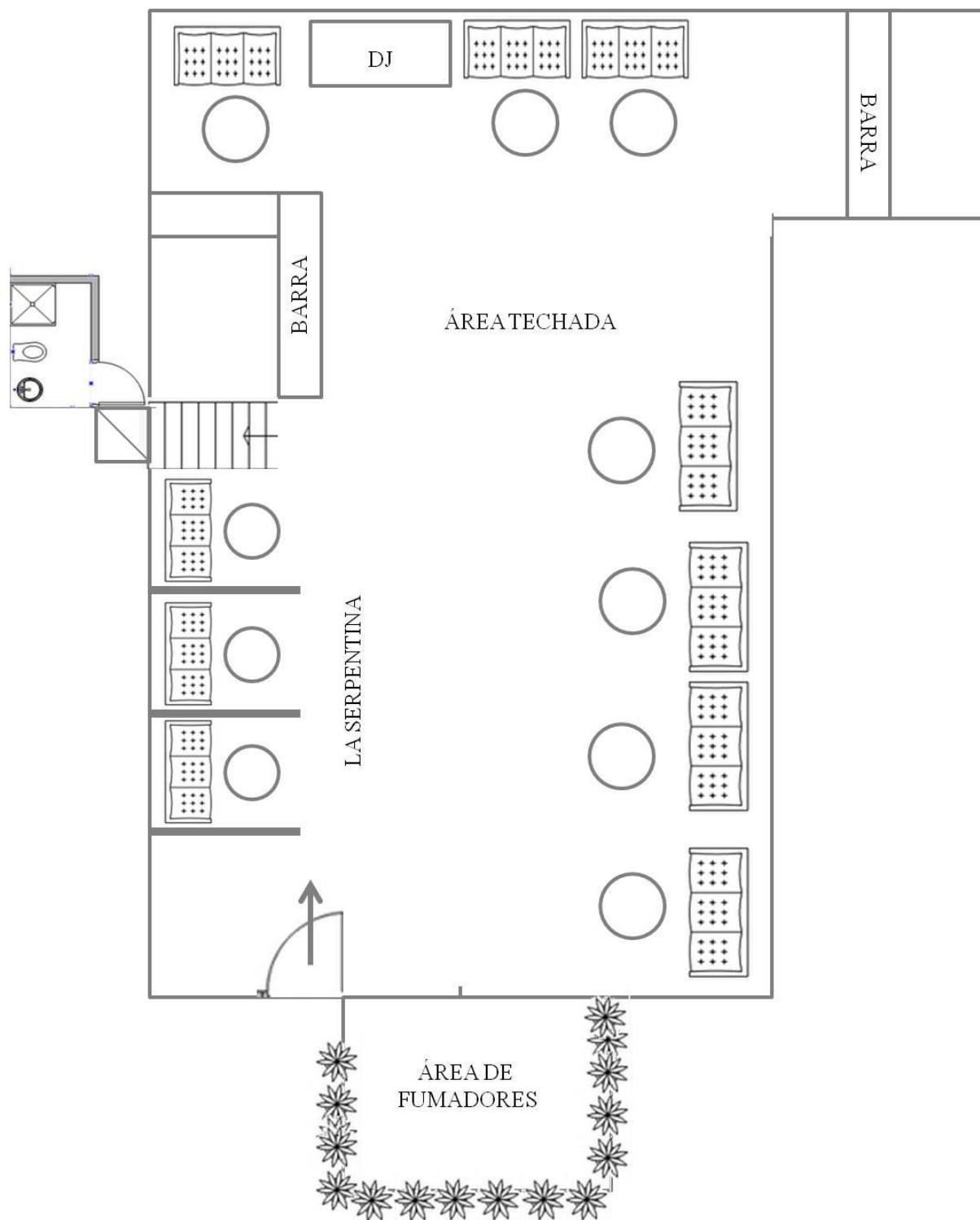
Fuente: Elaboración Propia

10.4.5 Plano El Teatro Bar



Fuente: Elaboración Propia

10.4.6 Plano Rosalinda Club



Fuente: Elaboración Propia

10.5 Proyecto de la nueva área de fumadores Rosalinda Club



Fuente: Gerardo Pereira, 2013

10.6 Transcripción de Entrevista al dueño de Rómeo Disco & Lounge

– *¿Cómo está distribuido el espacio del local?*

El local cuenta, más o menos, con 280 metros cuadrados. Al entrar se encuentra un lobby y varios sectores que juntos conforman una zona ovalada. En los bordes del óvalo están ubicadas mesas para que la gente se siente y pueda disfrutar cómodamente de los servicios de licor. En el medio del local hay una barra completa que abarca, prácticamente, todo el largo del espacio; y una pista de baile, en donde la gente disfruta. Hacia el área de atrás se encuentran los baños, la cocina y una salida de emergencia que actualmente es utilizada como área de fumadores.

– *¿Hay un espacio destinado a los fumadores? ¿Cómo es?*

Sí, una salida de emergencia que se utiliza como área de fumadores. En vista de la nueva ley de cigarrillos que salió en vigencia el 2011, tuvimos que tomar esa medida extrema. Cuando Rómeo se diseñó esa ley no existía y se podía fumar adentro, ahora tuvimos que improvisar un área que ni siquiera es nuestra, sino que es el estacionamiento de las motos del centro comercial; la cual puede ser utilizada partir de las doce de la noche, después de no haya motos. Entonces, el centro comercial nos la presta entre comillas. Esto nos trajo problemas a nivel de logística porque muchas veces no les gusta que usemos esa área porque queda muy sucia. Entonces, nosotros tenemos que limpiarla y contratar doble personal de limpieza.

– *¿Este espacio siempre estuvo o surgió posterior a la Resolución Antitabaco?*

Surgió después de la resolución antitabaco porque es obligatorio. Yo me atrevería a decir que el 60% de la gente que rumbea en las noches, que va a bailar a discotecas, fuman. El que no fuma diariamente fuma cuando está ingiriendo bebidas alcohólicas o socialmente el famoso cigarro social. Entonces tuvimos que improvisarla a juro, no tocó de otra.

– *¿Han tenido que modificar los espacios del local tras la promulgación de la Resolución Antitabaco? ¿De qué manera?*

Sí (contestada arriba).

- *¿Qué otras medidas infraestructurales ha tenido que implementar en el local para contrarrestar el efecto de esta resolución?*

Ninguna.

- *¿Cómo es la rutina de trabajo?*

Nosotros abrimos al público jueves, viernes y sábado, a partir de las nueve y media de la noche, a veces a las diez; y el horario de cierre es cuando se va el último de nuestros clientes. Durante la semana en las mañanas se trabaja la parte administrativa: nóminas, los pedidos a los proveedores, los pagos, mantenimiento a los aires acondicionados, limpieza, etc. Y los días de operatividad se empieza a llegar desde las seis de la tarde, por procedimientos de control gerenciales, donde se tiene que revisar que todo esté bien, que haya llegado el pedido, que no falte nada y a las nueve o diez de la noche abrimos al público. Los viernes y los sábados ya están pautados más tarde porque se supone que uno deja todo listo desde el jueves para el día siguiente.

- *¿Cómo es la línea de mando dentro del local?*

Tiene forma piramidal. Está una asamblea de socios; la figura de gerente general, que es como que decir el que manda en la noche, el que da los lineamientos de todo el personal, la máxima autoridad operacional dentro del local; el cargo de administrador, quien trabaja en las mañanas; el tesorero, el que hace los pagos, los pedidos que el gerente le deja listo; el relacionista público, que es el encargado de mover redes sociales, invitaciones, proceso creativo, innovar, atender a los clientes, crear fidelidad, esa empatía de cliente con el local, de tratarlo bien, hacer puerta, seleccionar a las personas que entran o no; también, el jefe de mesoneros que es el que se encarga de comandar a los cinco mesoneros que tenemos; un jefe de barra, que es el que se encarga de despachar las botellas dentro de la barra; y finalmente, hay tres mesoneros más, tres *bartenders* y ayudantes de barra.

- *¿Cuántos empleados trabajan en este local?*

Directamente tenemos aproximadamente 18 empleados. Indirectamente tenemos muchísimos. Nosotros tenemos dos DJ residentes que son fijos. En todo el local tenemos cinco

mesoneros, cuatro *bartenders*, dos ayudantes de barra y un cajero. A veces tenemos un ayudante de caja. Tenemos dos personas de limpieza y aproximadamente ocho personas encargadas de la seguridad.

– *¿Existen cargos que se han visto afectados por la Ley? ¿En qué sentido?*

Obviamente sí, la ley te obliga a que las personas tengan que salir del local y te crea un problema de seguridad bastante serio, porque al tu tener que dejarlo salir y entrar, salir y entrar, bastantes veces, por la excusa de fumar, estas expuesto a que tengas una fuga de seguridad, a que tengas que cubrir doble acceso al perímetro, puerta de emergencia y puerta principal. Cuidar a los que entran, los que salen, que no ingresen con armas, que no te metan drogas, sustancias ilícitas. Te haces más vulnerable con el sistema de seguridad, que si la gente pudiese estar toda adentro sin la necesidad de estar saliendo.

También al darle las personas la libertad de salir a fumar, te expones a que fumen tabacos habanos o marihuana y cualquier otro tipo de droga, que al aire libre tú no la percibes tan fácil como si estuvieras dentro del local. La persona que fuma droga prende un tabaco de marihuana dentro del local y el olor enseguida alerta a la seguridad y serás retirado del local. Al aire libre va a ser más difícil cuidar eso, eso es el principal problema

– *¿De qué manera las funciones o tareas de cada uno se han visto influenciadas con la promulgación de la Resolución Antitabaco?*

(Comentada anteriormente)

Otros Reactivos

– *¿Cómo percibe el cambio ocurrido en el negocio luego de la promulgación de la ley?*

A nivel de facturación no ha habido mayor cambio, o sea, no nos hemos visto afectados porque logramos resolver. Si nos causó un gasto de tiempo, de trabajo creativo y logística con el centro comercial para poder utilizar las instalaciones del área de afuera. A nivel de seguridad tuvimos que subir de seis a ocho personas para poder cubrir el área de fumadores, lo que genera

el gasto de tres sueldos más. Entonces, no nos afectó en la facturación, pero sí en los costos de producción, costos operativos.

En mi opinión personal, sí estoy de acuerdo con la ley, incluso soy fumador social y estoy de acuerdo, porque es primermundista. Así debería ser en todas partes. Me parece que está muy bien.

Las personas que trabajamos dentro de Rómeo. Sentimos el cambio desde que salió la ley porque cuando tú pasas de 10 a 12 horas metido en el local, cuando llegas a tu casa te hueles la ropa, el cabello y todo te huele a cigarrillo. Te contaminas por dentro, entonces la calidad de vida mejoró, incluso para mí que soy fumador, mejoró porque puedes respirar un aire más limpio dentro del local y no contaminas a los que no fuman. Me parece que está bien la ley, solamente que nos agarró desprevenidos y tuvimos que improvisar.

– *¿Estos cambios han logrado favorecer al local?*

Sí, seguimos trabajando bien, más nos afectó que las personas que abrieron locales después de esta resolución, es decir la competencia, ya tomaron en cuenta esta ley.

Un ejemplo sería Holic, que tiene un área de fumadores increíble y nosotros envidiamos esa área de fumadores. Se convirtió en nuestra competencia precisamente por eso, le daba una comodidad al fumador que nosotros no se la podíamos brindar.

– *¿Cree que las medidas tomadas logran contrarrestar los efectos negativos que esta resolución pueda traer a los locales?*

Sí, si lo logramos.

– *¿Los cambios infraestructurales que se hicieron en el local han afectado la afluencia al local? ¿De qué manera?*

Al tener un área de fumadores mucha gente desahoga un espacio en el local estando en el área de fumadores. Tú no te das cuenta pero pueden ser X cantidad de personas entran al local y resulta que más de la mitad están fumando afuera, entonces dejas entrar más gente de la que

normalmente cabe en el local. Y eso a muchos clientes les disgusta o les desagrada, porque no pueden bailar y disfrutar.

Es por eso que el área de fumadores te juega en contra. Entonces hay que estar muy pendientes de eso. Al sobrepasarse de clientes se ponen en riesgo las medidas de salida de emergencia. Si esta sobregirada la cantidad de personas puede pasar accidentes.

- *¿Los cambios infraestructurales que se hicieron en el local han afectado las ventas del local? ¿De qué manera?*

No.

- *¿Podría comentarnos cómo era la estrategia de ventas previa a la Resolución Antitabaco? ¿En qué consistía?*

No teníamos ninguna en específico, éramos un local nocturno que abríamos de jueves a sábado.

- *¿De qué manera se vio afectada dicha estrategia a partir de la resolución?*

En que tuvimos que hacer muchísimas estrategias para tratar de levantar el local.

- *¿Qué modificaciones se tuvieron que implementar ante esta situación?*

Hicimos el dos por uno, que se realizaba los jueves. Los sábados, las personas pagaban un poquito más de la botella de ron y le dabas dos botellas, hasta cierta hora; entonces era una manera que aliviaba el bolsillo de los clientes pero los atraías. La noche de champaña gratis para las mujeres, que funcionó maravillosamente, y teníamos viernes de Cosmopolitan.

Ese tipo de promociones accesibles al bolsillo fue precisamente para contrarrestar la ley del cigarrillo, lo de la competencia nueva y la situación actual del país, que bueno hoy afecta a todos los venezolanos.

También inventamos temáticas, una se llamaba *Love Shots*, que eran fiestas donde se hacían *shots* exóticos, a cierta hora de la noche eran gratis para mujeres y hombres.

Y contamos también con el apoyo de varias marcas. En este caso, el importador de licores Glasgow de Venezuela, con licores que no eran muy conocidos en el país. Hicimos Tequila Patrón muchísimas veces. No eran tipos de fiesta comunes y resultaron interesantes para la gente y eso hizo que la gente volviera a venir a Rómeo, a pesar de no poder ofrecerle la comodidad para fumar.

Otro punto que consideramos importante fue el trato personalizado. En ese momento los dueños tuvimos que asumir las riendas del negocio y estar encima, porque estas todo el tiempo pendiente de lo que pasa. Eso fue el secreto que hizo que la gente estuviera como en casa.

- *¿En qué consiste la estrategia actual?*

Actualmente, mantenemos la misma estrategia solo que con algunos cambios.

- *¿Qué ventajas y desventajas podría identificar tanto en la estrategia previa como en la actual?*

No Aplica.

- *¿La Resolución Antitabaco ha afectado la afluencia del local?*

(Comentada antes)

- *¿La Resolución Antitabaco ha afectado las ventas del local?*

(Comentada antes)

Otros Reactivos

- *¿Esto fue momentáneo mientras ustedes lograron subir la afluencia de personas, las ventas o todavía siguen haciéndolo, o sea es algo que es costumbre de ustedes, tener este tipo de actividades?*

Al principio tomamos medidas desesperadas, porque fueron días difíciles. Claro cuando tú estás desesperado, las medidas son más radicales. Cuando ya el local está caminando bien, tú no

puedes castigar esa fidelidad que lograste con el cliente, que cuando tú estabas mal le ofrecías todo, pero ahora estás bien entonces te olvidas de ellos y les cobras caro.

No, nosotros tenemos esa filosofía de agradecimiento. Tú nos prefieres a nosotros porque te gusta lo que hacemos, pues vamos a seguir dándote lo que te gusta.