



Yair Fernando Gutierrez Morales

ID: 474063

Aura Gómez

Facultad de ingeniería

Tecnología en logística

Zipaquirá. Colombia

2018



**DISEÑO E IMPLEMENTACION DE UNA ESTRATEGIA PARA MEJORAR
LA ATENCION Y EL SERVICIO A LOS CLIENTES DEL CASINO DE LA
EMPRESA AGROINDUSTRIAL DON EUSEBIO**

Yair Fernando Gutierrez Morales ID: 474063

Aura Gómez

Facultad de ingeniería

Tecnología en logística

Zipaquirá. Colombia

2018

NOTA DE ACEPTACIÓN _____

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS

Agradezco principalmente a mi esposa e hijos quienes me animaron para retomar mis estudios y no desfallecer , a Dios por permitirme estar presente, logrando el cumplimiento de mis metas y por ultimo a las empresas ,Colombina , Centroabastos y Agroindustrial Don Eusebio en donde he tenido la fortuna de poder aplicar lo aprendido en la academia.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	7
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
OBJETIVOS	11
OBJETIVO GENERAL	11
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
MARCO TEÓRICO	12
SERVICIO AL CLIENTE	12
¿Qué es el servicio?	12
Marketing de Servicio	14
RETENCIÓN Y FIDELIZACIÓN	15
Productividad	18
Valor de ciclo de vida del cliente	19
CALIDAD	20
METODOLOGÍA Y PROCESO DE DESARROLLO	23
RESULTADOS E IMPACTOS ESPERADOS	25
ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA ENCUESTA	25
ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA MATRIZ DOFA	27
ANÁLISIS Y RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO ESTRATEGICO	28
Necesidades Actuales del Casino	28
Generación de nuevos puestos de trabajo	29
Generar utilidades	29
Mayor lealtad en los consumidores	29
Generar más ventas	30
Más clientes satisfechos, mejor ambiente laboral	30
CONCLUSIONES	32
ANEXOS	36

LISTA DE TABLAS

TABLA 1. ENCUESTA	23
TABLA 2. MATRIZ DOFA	24
TABLA 3. ENCUESTA PARTE 1	25
TABLA 4. ENCUESTA PARTE 2	26

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. MODELO DELTA HAX PARA EL MEJOR PRODUCTO	10
FIGURA 2. LAS 8P'S DEL MARKETING	15
FIGURA 3. NIVELES DE RELACIONES CON LOS CLIENTES.	16
FIGURA 4 CÍRCULO DE LA LEALTAD.	18

INTRODUCCIÓN

Por medio de esta investigación se pretende realizar una estrategia que permita mejorar el servicio y la atención al cliente, que se presta en el casino de la empresa agroindustrial “Don Eusebio”, ya que el prestador actual del servicio en la actualidad viene prestando tiene varias fallas y está hiendo en contra de las políticas de la compañía en cuanto a la generación de bienestar para el personal.

Se debe tener claro que un servicio bien prestado puede redundar en bienestar para todo el personal, logrando un mayor desempeño y compromiso para con la compañía, así como la satisfacción de los empleados (Cliente Interno), generando una experiencia satisfactoria en materia de calidad de los servicios y de los productos, así como un ambiente diferenciador al interior del casino.

Para lograr ofrecer la mejor experiencia de compra deseada por parte de los clientes, se debe crear un diagnóstico, en el cual se identifiquen los hallazgos, para así definir estrategias que apunten al mejoramiento de dichos hallazgos y por ende poder prestar un mejor servicio en el casino, basados en la premisa de “Mejora Continua”.

Para ello, se parte de establecer a partir de una matriz DOFA, las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que existen en la actualidad y en consecuencia se realizan los análisis de cada una de las variables a mejorar de tal forma que se incrementen las fortalezas y oportunidades y se reduzcan o contengan las debilidades y amenazas.

Sumado a lo anterior, se establece una encuesta de satisfacción al cliente, en la cual se establecen preguntas cerradas respecto al servicio, productos y precio, cuyos resultados obtenidos contribuyen como insumo para la generación de estrategias. Lo anterior, para incrementar los niveles de satisfacción de los usuarios del casino de la Agroindustria Don Eusebio.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Esta idea surge de la necesidad de prestar un servicio de calidad, en cuanto se refiere al suministro de alimentos (casino) y productos de consumo (cafetería), para el personal operario y administrativo de la empresa Agroindustrial Don Eusebio, ya que en la actualidad el servicio y la atención que se estaba prestando no cumple con los requerimientos de la empresa, frente a calidad de productos, variedad, economía y buen servicio.

En este sentido, se aborda desde la tecnología e informática, la sistematización del casino, toda vez que en la actualidad, el mismo es manejado como un tienda común, es decir, no se posee un sistema de inventarios, registro de entrada y salida de alimentos, códigos de barras para los mismos, y registradora. De igual forma, al interior de las instalaciones del casino, no existe ningún servicio cerrado de monitoreo de las diferentes áreas del casino, ni dispone de televisores, que puedan ofrecer por medio de estos los listados de los productos que se venden, promociones y comerciales o banners del casino y la empresa como apoyo institucional. Además de la emisión de programas televisivos en horas claves como noticieros en las horas de almuerzo.

Estas falencias, sumadas al tema de servicio, fidelización y tratamiento del cliente, hacen que el casino requiera de una reingeniería total, en la cual permita a la nueva administración abordar el casino desde una perspectiva científica y académica del tratamiento del cliente, teniendo en cuenta cada uno de los aspectos relevantes. De allí que implementar políticas de calidad, acuerdos de nivel de servicio, evaluar con frecuencia la satisfacción del usuario, diseñar estrategias que permitan el feedback con los cliente a través de encuestas, buzón de sugerencia entre otras, permitirá tener una administración con profesionalismo del casino de la empresa, de igual forma, la adecuación total del sistema de casino, permite a la

empresa generar un plus en los trabajadores, incrementando sus niveles de satisfacción y productividad al brindarles la oportunidad de tener acceso a un lugar de esparcimiento para sus horas de descanso y breack, permitiéndoles relajarse y sentirse a gusto con los productos, la calidad y los precios.

Lo anterior, se justifica en los lineamientos que la empresa tiene para sus empleados, así como sus políticas de calidad y servicio. En consecuencia, se debe restaurar la totalidad del servicio ofrecido, apuntando a elevar el porcentaje de satisfacción y ámbito laboral, así como la productividad de los trabajadores, al tener un lugar que cuente con todos los requerimientos de los mejores restaurantes.

Por ello, es fundamental que la variedad de los productos estén acorde con políticas de nutrición, calidad, económica y variedad, que les permita a los empleados encontrar la variedad de productos que consumen, esto requiere de tener un inventario con el suficiente surtido para atender la demanda de la mayoría, con el menor número de productos vencido, lo que obliga también al administrador a realizar una rotación de los productos conforme la misma demanda, esto crea también una constante dinámica en las ofertas de los mismos y la innovación que requiere para estar cambiando los productos que no consumen, por nuevos, incluso los productos que si consumen con frecuencia, se podrías establecer para la venta ciertos días de la semana, de esta forma los trabajadores no se cansaran rápidamente a causa del frecuente consumo y se crearan conductas en los consumidores para consumir dichos productos x o y días.

Lo anterior, tienen como antecedente en gran parte la observación directa, la experiencia en el sector de los casinos y la fundamentación teórica expuesta por Lovelock y Wirtz (2009) quienes encontraron que el crecimiento fomenta la innovación y la creatividad generando nuevas ideas e iniciativas y estimulando a los gerentes en todas las áreas para

pensar fuera de la habitual. De igual forma exponen que el crecimiento mantienen a una empresa vibrante y viva, convirtiéndola en un buen lugar para trabajar, un lugar que proporcione a los empleados beneficios económicos y oportunidades de desarrollar la calidad del servicio, generando un valor agregado al servicio que prestan los casinos, trayendo consigo beneficios para la empresa en cuanto al clima organizacional, rendimiento económico y una demanda de clientes fijo y potenciales.

En este sentido, las mejoras al casino requieren de un trabajo en conjunto entre la empresa y los nuevos contratistas como parte del engranaje y la estrategia empresarial que se tenga para establecer mejoras considerables en el casino, el cual se basa en el modelo de Delta Hax (2010), el cual se muestra en la figura 1, cuyo valor está enfocado en un “Mejor producto”:



Figura 1. Modelo Delta Hax para el Mejor Producto
Fuente. (Hax, 2010), *The Delta Model - a New Framework of Strategy*

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Diseñar una estrategia para mejorar la atención y el servicio a los clientes en cuanto a los alimentos, desayunos, almuerzos, refrigerios y golosinas; para todo el personal de la empresa Agroindustrial Don Eusebio ubicada en el municipio de Sopo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las debilidades actuales de la prestación del servicio, mediante la elaboración de encuestas para identificar las debilidades actuales, Es importante aclarar que la realización de estas experiencias no se enfoca en mejorar la calidad de servicio del restaurante, sino que entregar las herramientas que permitan generar instancias para una mejora continua tanto a nivel de la organización, para y con los clientes.
- Analizar las necesidades del servicio, para la toma de decisiones en las estrategias que permitan consolidar la estrategia a seguir, mediante un plan de acción organizado y sistemático para emprender la implementación de un departamento o un contratista dedicado a la gestión de atención y servicio al cliente.
- Elaborar una estrategia de atención y servicio al cliente que le, permita a los empleados disfrutar de productos frescos, confiables y bien servidos garantizando su bienestar.

MARCO TEÓRICO

El marco teórico se construye a partir del servicio al cliente, acuerdos de nivel de servicio, calidad, fidelización y retención.

SERVICIO AL CLIENTE

Antes de ingresar de lleno a la descripción teórica de lo que puede abarcar el servicio al cliente, se tiene que iniciar por la contextualización de qué es el servicio, con el fin de poder acotar las actividades específicamente al sector de los casinos de alimentos para empresas.

¿Qué es el servicio?

En términos más aplicados, servicio es definido como: “Es el conjunto de actividades, beneficios o satisfactores que se ofrecen para su venta o que se suministran en relación con las ventas” (Fisher & Navarro, 1994); sin embargo según Kotler y Lovelock (1997), el servicio es “... cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa. Su producción puede estar vinculada o no con un producto físico” (pág. 34).

Por su parte, Horovitz (1990), citado por Duque (2005), expone que el servicio “Es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo” (Duque, 2005, pág. 65). Al igual que para Rodríguez y Jiménez (2008), es “aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente, a fin de que éste quede satisfecho con dicha actividad” (pág. 54).

Lo anterior, permite entre otras establecer que el servicio al implica actividades orientadas a una tarea, que no sea la venta proactiva, que incluyen interacciones con los

clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo, teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional (Duque, 2005, pág. 65)

Esto implica en la mayoría de los casos un proceso de reingeniería de procesos la cual debe alcanzar las mejoras en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, como costos, calidad, servicio y rapidez (Hammer & Champy, 2017).

Por consiguiente, el servicio al cliente se define como: “un valor determinante e influyente en las organizaciones actuales competitivas, cuya finalidad es fidelizar a los antiguos clientes y atraer nuevos clientes gracias a la excelencia en el servicio” (Corredor, 2009).

Lo que implica que el servicio al cliente debe ser una constante preocupación para las empresas que quieren tener éxito, desarrollando procesos de benchmarking y adaptando nuevos modelos para ser más competitivos en el mercado teniendo en cuenta que el servicio al cliente es una herramienta muy poderosa. El servicio al cliente está compuesto por factores subjetivos y objetivos: los factores objetivos están determinados por elementos visibles como instalaciones, productos, publicidad, entre otros, mientras que los factores subjetivos se pueden denominar como el buen trato, las buenas costumbres y la atención al cliente como el valor agregado y diferenciador de toda organización.

Finalmente, al ser el cliente un activo esencial en las transacciones comerciales de las empresas de servicio al cliente, es de importancia que estas deben procurar satisfacer las diferentes necesidades de cada uno con calidad en todo el proceso de compra y post venta (Junta de Andalucía, Concejería de Turismo, Comercio y Deportes, 2006, pág. 5). El cliente es la persona quien adquiere un producto a través de un intercambio financiero, siendo este a su vez comprador y consumidor (Inemm, 2008, pág. 6).

“El servicio al cliente es un valor determinante e influyente en las organizaciones actuales competitivas, cuya finalidad es fidelizar a los antiguos clientes y atraer nuevos clientes gracias a la excelencia en el servicio”. Es así como el servicio al cliente debe ser una constante preocupación para las empresas que quieren tener éxito, desarrollando procesos de benchmarking y adaptando nuevos modelos para ser más competitivos en el mercado teniendo en cuenta que el servicio al cliente es una herramienta muy poderosa. El servicio al cliente está compuesto por factores subjetivos y objetivos: los factores objetivos están determinados por elementos visibles como instalaciones, productos, publicidad, entre otros, mientras que los factores subjetivos se pueden denominar como el buen trato, las buenas costumbres y la atención al cliente como el valor agregado y diferenciador de toda organización.

Marketing de Servicio

Los autores del libro *Marketing de Servicio* Lovelock & Wirtz (2009) sostienen que “el termino *marketing* en su sentido más amplio incluye todas las actividades que tienen que ver frente al cliente” (pág. 22). En este sentido el *Marketing* de servicios se encarga de los bienes y servicios para la promoción y comercialización, trabajando en el área de Gestión Comercial, con el fin de satisfacer las necesidades del consumidor.

Para crear estrategias factibles que cubran las necesidades del cliente en un mercado competitivo, se toman en cuenta ocho elementos en conjunto llamados las 8P's del *marketing* de servicios y que a partir de estas se plantean estrategias de fidelización a largo plazo y deben ir gestionadas en la relación con sus clientes (Alcaide, 2015), como se muestra a continuación:

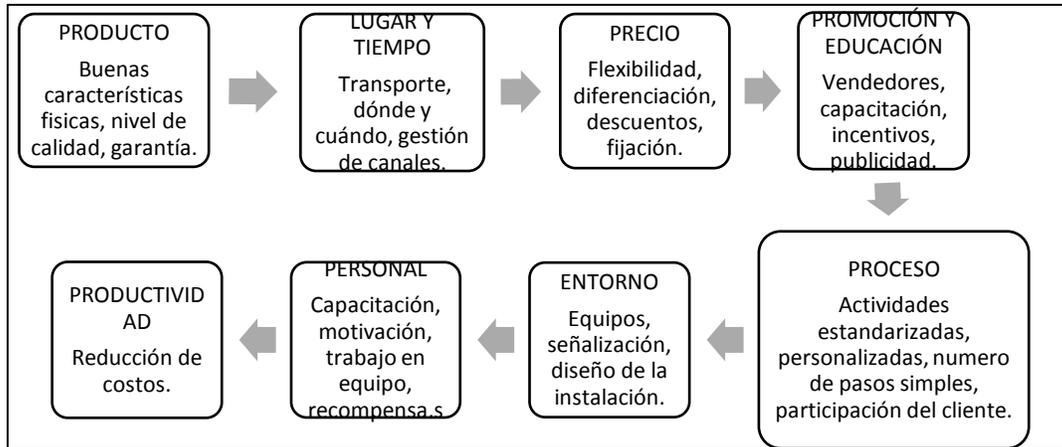


Figura 2. Las 8P's del marketing

Fuente: Elaboración propia a partir de: Lovelock & Wirtz (2009) y Zeithaml, Bitner, & Gremler (2009).

RETENCIÓN Y FIDELIZACIÓN

De acuerdo con Fernández (2016), plantea que tanto lo que se percibe como lo que se transmite, es lo que se siente, por ello la actividad empresarial debe tener en cuenta los sentimientos del comprador.

De ahí que la lealtad que tiene un consumidor hacia la marca de una organización posee dos componentes, el primero es la dimensión comportamental en la cual el cliente toma la decisión de adquirir el producto a lo largo del tiempo, se centra en variables objetivas, en el que se enlaza los comportamientos de compras como lo son: el volumen, la frecuencia, y el porcentaje de las compras, las cuales se deben proyectar en el tiempo de la empresa. La segunda dimensión es la emocional, se traducen en sentimientos del cliente hacia la marca, expresándose en actitud, confianza o un determinado nivel de compromiso (Gutiérrez, 2013, pág. 9).

Scharch (2011, págs. 36,69), expone cómo en la fidelización se deben crear barreras que transformen a los compradores en clientes periódicos o continuos, afrontando cambios, construyendo una relación estable y perdurable en el tiempo y convirtiendo cada venta en el

principio de la siguiente. Para esto, es necesario tener en cuenta el por qué se pierden los clientes, siendo el mayor porcentaje la indiferencia y la mala atención del personal en ventas y servicios. Asimismo, Lovelock & Wirtz (2009) encontraron que “los clientes se vuelven más redituables conforme permanecen más tiempo en una empresa” (pág. 359), es decir, que entre más tiempo permanezca un cliente con la organización mejor es su rentabilidad.

En la figura 2, se muestran los 3 niveles de relaciones que se pueden establecer con los clientes:

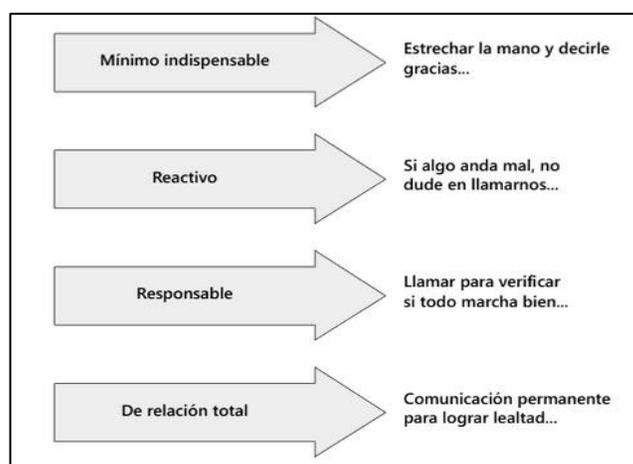


Figura 3. Niveles de relaciones con los clientes.
Fuente: Scharch (2011). Marketing de fidelización.

Las ventajas que trae consigo la fidelización tanto para el cliente como para las empresas, es el incremento de las ventas, la reducción de los costos, menor sensibilidad al precio y retención de los empleados (pág. 70).

Por otra parte, Fernández (2016) sostiene que, para obtener mayor rentabilidad en una organización, es necesario no sólo la contribución cuantitativa, sino también la cualitativa. En este sentido, la dimensión cuantitativa inicia del análisis de la aportación que hace un cliente fiel a la empresa y para el cual se tendrán en cuenta cinco aspectos, el primero hace referencia al precio primado en donde se tiene en cuenta que un cliente fiel acepta un

diferencial más alto de precio por estar con el proveedor, generando menor sensibilidad. El segundo hace referencia al ahorro de costes, el cual viene por dos vías, una es la de mantener al cliente, y la otra vía es la venta de un cliente, debido a que es más fácil vender a un cliente fiel y se obtienen más ingresos que si se vendiera a uno normal. El tercer aspecto habla de mayor rotación de productos, debido a que un cliente fiel confía plenamente en su proveedor, generando más compras. El cuarto se refiere al incremento de la cuota de mercado, es decir, el cliente no siempre va a realizar el cien por ciento de sus compras a un mismo proveedor por la diversificación de productos y el quinto y último aspecto es la venta cruzada, se refiere al nivel de conocimiento que tiene un cliente de su proveedor.

La dimensión cualitativa contribuye a la consolidación de la empresa respecto a su futuro, se deben tener en cuenta seis aspectos, el primero es la prescripción, esta habla de la recomendación que tienen los clientes de su proveedor, lo cual tiene alta incidencia a la hora de elegir la opción de compra a quien se le está recomendando. El segundo aspecto trata la abogacía, y es la defensa del cliente frente a críticas de su proveedor. El tercer aspecto, se refiere al mayor perdón de errores, ya que el cliente fiel comprende que su proveedor es humano y es más fácil pasar por alto sus errores. El siguiente aspecto habla de que el cliente fiel presta menor atención a la competencia el cuarto aspecto tiene también que ver con la competencia y se refiere al informador veraz, en el sentido que un cliente fiel conoce a la perfección la competencia y todo lo que ofrece. El sexto y último aspecto trata de la adecuación de la oferta, la comunicación con el cliente, que permite saber qué cambios haría al producto o servicio, el por qué, cómo y cuándo, conociendo qué es lo que el cliente quiere que se le ofrezca (Fernández, 2016, págs. 62-65).

Asimismo, Lovelock & Wirtz (2009), hacen referencia al círculo de la lealtad, como se muestra en la figura 3, es un esquema que busca crear lealtad en los clientes incluyendo

tres estrategias secuenciales, en primera instancia, se necesita atraer a los clientes correctos, es decir, segmentos de clientes con el fin de entregar altos niveles de satisfacción, en segunda medida, se crean vínculos cercanos por medio de ventas complementarias añadiendo valor a los mismos y por último se identifica y eliminan los factores que provocan la pérdida de clientes.

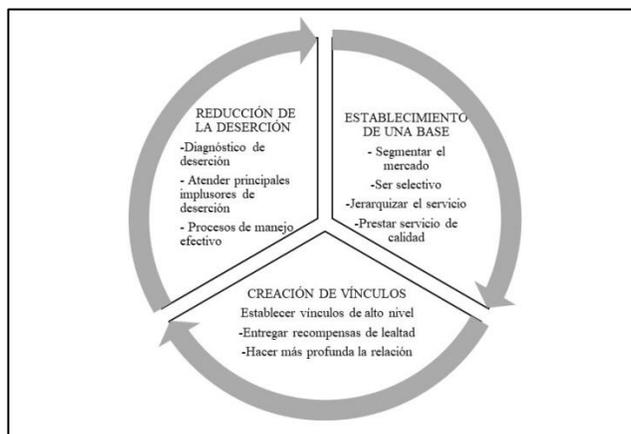


Figura 4 Círculo de la lealtad.
Fuente: Lovelock & Wirtz (2009).

Dentro de la fidelización y retención de clientes se establecen de igual forma otros aspectos fundamentales para su funcionamiento, como lo son la productividad y el valor de ciclo de vida del cliente.

Productividad

Lovelock & Wirtz (2009) se refieren a la productividad como “la medida de la cantidad del resultado producido en relación a la cantidad de insumo utilizado” (pág. 433). Por lo tanto, para mejorar la productividad se necesita aumentar la tasa de los insumos.

Asimismo, en el contexto de servicios se mide la productividad, en este sentido la naturaleza intangible de estos hace que sea más difícil la medición y es más notorio en servicios que se basan en la información. Los insumos en la productividad del servicio varían,

pudiéndose incluir: “mano de obra -tanto física como intelectual-, materiales, energía y capital -consistente en terrenos, edificios, equipos, sistemas de información y bienes financieros-” (Lovelock & Wirtz, 2009, pág. 433).

Para Kotler & Armstrong (2012) las empresas enfocadas en servicios se ven presionadas a mejorar su productividad, lográndolo de diferentes formas: la primera es la capacitación a los empleados o contratando a los que se desempeñan mejor o cuenten con más habilidades, otra es sacrificar algo de calidad, sin embargo, es algo que se debe evitar. En el intento de aumentar la productividad se debe tener en cuenta la forma en la que está creando y entregando valor para los clientes.

Se debe explorar la productividad desde una vista minuciosa de los procesos transformando los recursos en los resultados que se esperan por los clientes vinculando a todo el personal, bien sea el cliente externo o interno, de cara al cliente o en el proceso operativo interno de la empresa, todos y cada uno de los intervinientes en la cadena de valor de la empresa (Lovelock & Wirtz, pág. 438). En este sentido, la productividad constituye un indicador transversal para la empresa y más para las áreas comerciales puesto que en ella recae la obligación de hacer crecer a la organización.

Valor de ciclo de vida del cliente

Para la medición del valor del ciclo de vida del cliente es importante considerar dos aspectos que al sumarlos permite medir su valor. El primero es el ciclo de vida del cliente, el cual se encarga de describir el comportamiento que se espera del cliente, desde que realiza su primera compra hasta que abandona la empresa, el segundo es la contribución del valor del cliente que tienen en cuenta el comportamiento y el aporte de sus operaciones que se espera durante el ciclo de vida del cliente (Croxatto, 2005, pág. 93).

Para la creación de un modelo de valor de un cliente en todo su ciclo de vida, el autor sugiere una serie de pasos: el primero es la investigación cualitativa para determinar factores de fidelidad y cómo varían de acuerdo al producto o al cliente, el siguiente paso es el análisis del valor del cliente, de acuerdo a una muestra estadística la cual es significativa, el tercero se refiere a la determinación del valor de comportamiento de compra cada cliente con los análisis de los dos pasos anteriores, luego, según el orden de la lista de la rentabilidad de los clientes se crean los índices de valor, después por medio de un análisis cuantitativo se determinan los factores que motivan la frecuencia en la que se realizan las compras y finalmente se desarrolla un modelo predictivo, que permita establecer los factores de utilización, demografía, Psicografía y cuáles son los determinantes de fidelidad que lleve hacia los cliente de mayor valor (Smit, 2002).

CALIDAD

La calidad es un conjunto de peculiaridades las cuales cumplen con requerimientos que satisfagan las necesidades de los clientes generando valor desde sus perspectivas. La calidad puede tener dos aspectos a influir: indagación para satisfacer al cliente y la intervención de algún bien. Un producto deja de ser de calidad cuando no cumple con los gustos y las exigencias de los individuos; en el tipo de servicios alimenticios no se puede hablar de un producto de alta o baja calidad, sino más bien de la presencia o ausencia de la misma (Castillo, Cordero, Ayala, & Vargas, 2014, pág. 29).

Uno de los factores que influyen relevantemente en la calidad de la prestación del servicio y en el producto mismo (sobre todo en el caso pertinente a esta investigación) es la intervención humana, en el sentido que se pueden presentar inconsistencias en el momento de tratar de cumplir con las expectativas de los clientes. A pesar de que en el servicio de

comida, existen las indicaciones exactas de preparación de los alimentos, y por ende actividades repetitivas no es posible no encontrar defectos en el producto.

El servicio al cliente en los negocios en donde los productos son alimentos, es vital la calidad ya que es a través de este que se obtienen y mantienen los clientes; la ecuación es muy básica: altos niveles de calidad producen directamente altos niveles de satisfacción (Schäfer, Ramirez, & Salvo, 2009, pág. 58). Sin embargo, la percepción de calidad que puede llegar a tener el cliente depende de varios atributos: precio, calidad del alimento, la imagen, la localización y nombre de marca. Así mismo, la satisfacción del cliente con una empresa dedicada a los alimentos depende de varios factores: higiene y nutrición del alimento; inmobiliario, distribución e higiene del local; atención, amabilidad e interés por parte de los empleados.

Por lo anterior, los gerentes y administradores de restaurantes, casinos o Katherin's, deben de procurar por una mejora constante de la calidad de su servicio independiente del tipo de cliente, debido a que la prestación que se está ofreciendo es un bien intangible por tal motivo las necesidades de las personas necesitan identificarse debido a que la satisfacción de las mismas dependerá el éxito de las empresa.

Ahora, lo tangible de la prestación de servicios de alimentos, donde el producto es el alimento en sí, se encuentra relacionado a tres aspectos: las características nutricionales, visuales y de sabor de los alimentos; procedimientos empleados en la transformación de los insumos; y las habilidades propias de la o las personas que elaboran la metamorfosis de los alimentos (Castillo, Cordero, Ayala, & Vargas, 2014, pág. 34)

Una de las mayores problemáticas que se observan, es la poca disposición de directivos de algunas empresas de considerar al servicio al cliente como una estrategia de marketing, viéndose como algo solo del proceso de venta. Para poder alcanzar un servicio

adecuado es de relevancia cumplir con los siguientes requisitos (Tschohl, 2008, pág. 3): a) compromiso por parte de los gerentes, b) recursos pertinentes, c) Mejoras evidenciables en el servicio, d) Capacitación permanente, e) Servicios internos, f) Compromiso por parte de todos los empleados.

Además de lo anterior, existen herramientas como las Normas ISO, HACCP, sistemas de inocuidad de alimentos, sistemas de gestión de las actividades como Kanban o cinco eses, o cuestionarios de satisfacción. Castillo y otros (2014, pág. 35), manifiesta que al aplicar estos instrumentos, a pesar de hacerlo personal humano, se está siguiendo parámetros rigurosos alternados con reforzamiento positivo lo que procura que se sigan los procedimientos indicados al pie de la letra. Así pues, la propuesta concreta desde estos autores, es mejorar la calidad del servicio a partir de reforzamiento positivo a los empleados que se encargan del mismo.

METODOLOGÍA Y PROCESO DE DESARROLLO

La metodología utilizada para el desarrollo de la investigación se centra en diferentes herramientas que permiten identificar, diagnosticar, hallar y definir estrategias que permitan cumplir con los objetivos trazados y así responder al objetivo general.

De acuerdo a lo anterior, se diseña un método para cada objetivo específico, los cuales se explican a continuación:

El primer objetivo específico consiste en identificar las debilidades actuales de la prestación del servicio, mediante la elaboración de encuestas, al respecto se tiene que la encuesta es de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010), “las encuestas de opinión son consideradas por diversos autores como un diseño y se clasifican como métodos no experimentales transversales o transaccionales descriptivas o correlacionales. (2010, pág. 158). En este sentido, se las preguntas que se realizaron a los trabajadores son:

Preguntas			
Marque con un X de acuerdo según corresponda	SI	NO	
1. ¿Las instalaciones están en perfecto estado?			
2. ¿Las personas tienen un aspecto pulcro?			
3. ¿El personal le presta un buen servicio?			
4. ¿El personal atiende sus inquietudes de manera oportuna?			
5. ¿Encontró los productos que buscaba?			
6. ¿Los precios están acordes con lo ofrecido?			
7. ¿Lo atendieron en un tiempo prudente?			
8. ¿La presentación del producto es la mejor?			
	Bueno	Regular	Malo
9. ¿Considera usted que la calidad de los productos es?			
	Valera	Promoción 2X1	Menú Especial
10. ¿Qué estrategias de fidelización considera que son más llamativas?			

*Tabla 1. Encuesta
Fuente. Elaboración propia*

Para el segundo objetivo específico, el cual es analizar las necesidades del servicio, para la toma de decisiones en las estrategias que permitan consolidar la estrategia a seguir, mediante

un plan de acción organizado y sistemático para emprender la implementación de un departamento o un contratista dedicado a la gestión de atención y servicio al cliente.

Para ello, se establece la matriz DOFA, la cual por medio de las visitas efectuadas al casino de la empresa Agroindustrial Don Eusebio se identificaron una serie de factores tanto internos como externos, mediante la utilización de una matriz DOFA que nos permitió analizar tanto debilidades como fortalezas.

ANÁLISIS DOFA	
Análisis Interno	Análisis Externo
<p style="text-align: center;">DEBILIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> 1-Sabor de los productos 2-Falta de surtido 3-Aseo e Higiene 4-No cubre la demanda. 5-No presta el servicio a la hora de llegada ni salida del personal. 6-Gerencia insuficiente 7-Presupuesto limitado 8-Baja innovación 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> 1-Cautivar más clientes. 2-Crecer el portafolio. 3-Mejorar las instalaciones locativas. 4-Crecimiento en la población de la empresa. 5-Brindar bienestar al personal. 6-Acuerdo con proveedores
<p style="text-align: center;">FORTALEZA</p> <ul style="list-style-type: none"> 1-Precios bajos. 2-Comodidad para el pago de los productos. 3-Calidad, confianza, buen producto 4-Ambiente relajado 5-Potencialidad de clientela extra 6-Permanencia del staff en el casino a la hora de entrada y salida del personal. 	<p style="text-align: center;">AMENAZA</p> <ul style="list-style-type: none"> 1-Las instalaciones no son aptas para la elaboración de productos. 2-Servicios públicos deficientes 3-Sin financiación de banco. 4. Competencia, mejores precios de otros casinos.

*Tabla 2. Matriz Dofa
Elaboración propia*

Finalmente para el último objetivo específico, el cual consiste en elaborar una estrategia de atención y servicio al cliente que le, permita a los empleados disfrutar de productos frescos, confiables y bien servidos garantizando su bienestar, se realiza un análisis de acuerdo a la información que se obtuvo de las herramientas anteriormente expuestas.

RESULTADOS E IMPACTOS ESPERADOS

De acuerdo, con los resultados obtenido en las herramientas propuesta, se realizan los análisis de acuerdo a los elementos propuestos en el acápite anterior, los cuales son determinantes para el desarrollo e impactos esperados. En primer lugar, se tiene el análisis de las encuestas, luego el análisis de la matriz DOFA y finalmente, la postulación de estrategias para el cambio y la mejora continua del casino.

ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Para la encuesta de identificación de detección de debilidades se formularon 10 preguntas (tabla 1) que apuntaban distintos aspectos de los factores que intervienen en el proceso de producción y servicio al cliente:

- una se relacionó con las instalaciones.
- cuatro con el personal del casino y sus diferentes actitudes con los clientes.
- una con los precios
- tres con los productos
- una con estrategias de fidelización

Los resultados de la encuesta son:

PREGUNTA	SI	NO	TOTAL
1. ¿Las instalaciones están en perfecto estado?	25	38	63
2. ¿Las personas que atienden tienen un aspecto pulcro?	17	46	63
3. ¿El personal le prestó un buen servicio?	19	44	63
4. ¿El personal atiende sus inquietudes de manera oportuna?	25	38	63
5. ¿Encontró los productos que buscaba?	16	47	63
6. ¿Los precios están acordes con lo ofrecido?	40	23	63
7. ¿Lo atendieron en un tiempo prudente?	20	43	63
8. ¿La presentación del producto es la mejor?	11	52	63

*Tabla 3. Encuesta parte 1
Elaboración propia*

PREGUNTA	BUENO	REGULAR	MALO
9. ¿considera usted que la calidad de los productos es?	25	21	17
PREGUNTA	Valera con descuento	Promoción 2x1	Menús Especiales
10. ¿Qué estrategias de fidelización considera que son más llamativas?	26	20	17

*Tabla 4. Encuesta parte 2
Elaboración propia*

De lo anterior se tiene que los porcentajes hallados de las instalaciones, el personal del casino y los productos, son muy bajos. Se evidencian índices negativos dentro de la percepción de los 63 clientes que se emplearon de muestra para la encuesta, así que son factores que se tienen que empezar a trabajar por parte del casino. Para un proceso de fidelización con el nombre del casino, es relevante que: el personal que lo atienda muestre buena presentación; atienda a las inquietudes con oportunidad; presten un buen servicio y atiendan a tiempo. Cuando estas situaciones no se presentan, se evidencia que están fallando procesos adecuados de selección, capacitación y posiblemente el bienestar laboral; así pues no existe un plan de manejo al empleado, ni manual de funciones específicas lo que conlleva a que los empleados actúen con solo indicaciones de a oído sin la respectiva socialización de las acciones puntuales que tiene que hacer.

Otro aspecto con porcentajes negativos son las instalaciones, las cuales no tienen una percepción positiva respecto al estado de las mismas, esto también produce desconfianza en el sitio en donde van a ingerir alimentos, por ello las personas que no tienen la obligación de tomar los alimentos allí, eligen otros sitios más de su agrado.

En cuanto a los productos, los clientes manifiestan que no se encuentra todo lo que requieren y que la presentación de los mismos no es la más óptima; frente a la calidad, el 60% lo califican como regular y malo. Además del servicio al cliente, el producto ofrecido

debe de ser agradable al público, presentable a la vista, de variedad, ya que es con esto principalmente que la marca del casino puede fortalecerse y ampliarse a otros clientes.

El único aspecto positivo hallado en la encuesta fue el precio, lo cual se puede llegar a fortalecer y convertir en un plus, impulsando evidentemente lo anterior.

ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA MATRIZ DOFA

El casino se encuentra ubicado dentro las instalaciones de la empresa Agroindustrial Don Eusebio , y su función principal es suministrar la alimentación (almuerzo) a un cierto grupo de empleados , fumigadores, operarios máquina de sustrato y supervisores, también tiene la libertad de ofrecer productos alimenticios a los demás empleados de la empresa que son en este momento 300. Se encuentra entonces clientes fijos (por los que la empresa paga los servicios) y ocasionales (a los que se les tiene permitido adquirir los alimentos), estos últimos al ser empleados y devengar un salario su capacidad de compra es alta, si se ofrecen los productos que puedan suplir sus necesidades, por ello no todo el personal va al casino a tomar sus alimentos. Los empleados son dejados por las rutas a las 5:25 am, momento en se puede empezar a prestar el servicio, pero no hay oferta suficiente de productos acordes para esta hora, los empleados salen a disfrutar de su almuerzo en turnos y lo hacen en las instalaciones adecuadas para este fin (comedores), inician en turnos desde las 10.30, 11:00, 11:30 am y 12:00 m en un promedio de 80 personas.

Así pues, se observa que son más los factores internos, en este caso las debilidades, lo que ocasiona un posible servicio al cliente regular. Desde la gerencia, no se está aprovechando al máximo las fortalezas que tiene el casino, es decir, es posible que no exista una preparación suficiente y una visión fresca e innovadora para afrontar retos acontecidos. Y es a partir de la cobertura de esas debilidades, la incentivación de esas fortalezas, que se

podrán dar lugar a las oportunidades expuestas en la DOFA, así como poder contrarrestar las amenazas presentes.

ANÁLISIS Y RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO ESTRATEGICO

Dentro de los análisis de las encuestas y la matriz DOFA, se tiene que las oportunidades de mejora en el casino de la empresa Agroindustrial Don Eusebio, son evidentes, más cuando el análisis de las encuestas muestra que el grado de insatisfacción de los empleados con respecto a las locaciones del casino, y los alimentos que estos proveen son por completo insatisfactorios, en dado caso se estipulan las siguientes estrategias enfocadas a seis diferentes aspecto, los cuales son: 1. Necesidades actuales del casino que permitan generar la prestación del servicio; 2. Generar nuevos puestos de trabajo; 3. Generar utilidades; 4. Mayor lealtad de consumidores; 5. Generar más ventas y 6. Más clientes satisfechos y mejorar el ambiente laboral.

Necesidades Actuales del Casino

En cuanto a las necesidades del casino, se tiene que considerar varios aspectos, como por ejemplo, los diferentes aspectos locativos que se requieren, para poder garantizar un servicio de primera calidad para los empleados, en el cual se convierta en un espacio neutro para operarios y administrativos, convirtiendo el lugar en un comedor familiar, en el que prime la calidad y variedad de sus productos. Sin embargo, para ello, se debe reestructurar las locaciones, puesto que es evidente el deterioro, en comedores, cocina y áreas comunes, por lo que la empresa deberá realizar los arreglos locativos de las instalaciones del casino, adicionalmente, esto debe estar en sintonía con los requerimientos de la política de calidad y

bienestar ocupacional, además de establecer un plan de adecuación con los nuevos contratistas con el fin de alinear la visión de ambas partes.

Generación de nuevos puestos de trabajo

La apertura del casino, de acuerdo con los lineamientos de la empresa y ajustada a las políticas de calidad y servicio al cliente, además de tener en cuenta que se atienden en promedio alrededor de 80 personas diarias con una proyección de 300, se debe proyectar un Staff para el casino que alcance a cubrir la demanda. En este sentido, la apertura del nuevo casino contribuye a las contrataciones directas de chef, auxiliares de cocina, cajeros entre otros, además de la contratación de un contratista para la administración del casino por parte de la empresa.

Generar utilidades

Como todo negocio, la razón de la misma es la generación de utilidades y el crecimiento empresarial, por lo que, participar para la contratación de un casino en una empresa, asegura en cierta forma una de las principales necesidades de cualquier nuevo negocio, como lo son las ventas, y dado que se cuenta con una demanda fija a causa de los empleados, sin embargo, en este caso es mucho mejor, ya que se cuenta con una proyección de 300 empleados, por lo que es de vital importancia elevar la satisfacción del cliente, y establecer nuevos estándares de calidad y servicios en el casino.

Mayor lealtad en los consumidores

Como se manifestó anteriormente, una de las principales conquistas es la lealtad de los consumidores, de allí que estipular políticas de fidelización y lealtad, a partir de productos

de primera clase, variedad y precios bajos, adicionalmente se tienen estrategias comerciales y publicitarias para llamar la atención de los empleados y publicitar el casino como un lugar para todos.

Generar más ventas

Las estrategias definidas en el casino en cuanto a la diversificación de productos, alimenticios, publicitarios, precios y calidad, denotarían un cambio inmediato en la percepción de los empleados y las directivas, lo que conlleva a tener una mayor afluencia de público interesado, lo que en consecuencia se genera una oportunidad para elevar las ventas del casino, con relación a lo que se ofertaba anteriormente. En este sentido, la innovación que genera la apertura y remodelación del casino de la empresa, genera una oportunidad que debe capitalizarse en ventas, por lo que es importante el abastecimiento del inventario y la planificación de los productos de manera que se cubra la mayor cantidad de clientes. Ya que los clientes desatendidos constituyen eslabones que se pueden convertir en rupturas a la hora de determinar un indicador de satisfacción.

Más clientes satisfechos, mejor ambiente laboral

Por último, la satisfacción del cliente se convierte en algo primordial para el casino y su administración, en este sentido, no basta simplemente con colocar un buzón de sugerencias, sino constante mente estar evaluando el servicio ofrecido, la calidad de los alimentos, y la disposición del sitio, de igual forma, establecer promociones y ofertas especiales, así como menús diferenciados por semana en la que los empleados no tengan que pagar más por un plato especial a la semana. Realizar dinámicas y eventos de cumpleaños y pausas activas

dentro del casino, también fortalece la relación de los trabajadores con el casino, así como desayunos de trabajo o reuniones especiales.

CONCLUSIONES

En ocasiones, al generar contrataciones al por mayor, se descuida considerablemente otras ventas que puedan aportar al progreso de la empresa, descuidando la percepción del cliente final (los empleados), que en ultimas con sus quejas al empleador pueden ocasionar la terminación del contrato.

De allí que la importancia de establecer un servicio de calidad, y con fuertes bases en marketing de servicio, fidelización y satisfacción del cliente son consideradas hits para un éxito empresaria, toda vez que son estos el corazón de cualquier modelo empresarial. En este sentido apoyar la creación de dichos estándares desde la academia dan un sentido científico y comprobable de éxito que se convierte en garante de las nuevas empresas.

Lo anterior, tiene un mayor sentido en la venta de alimentos al por mayor, como en el caso del casino, lo que se puede llegar a convertir en una transacción delicada. Ya que el cliente directo es el gerente de la empresa, con el cual se elabora el contrato, pero el cliente final es el empleado, el cual tendrá voz y voto en el servicio que él finalmente está recibiendo.

Más cuando la proyección de venta es alta como el caso de la Agroindustria Don Eusebio, hace que el manejo y administración del casino sea algo considerablemente sensible a las críticas, por lo que demanda un constante seguimiento al cliente y sus locaciones.

En consecuencia, establecer una serie de estrategias en los puntos focales que se identificaron a partir de las herramientas son una base solida para incrementar de manera constante y perdurable la satisfacción del cliente final y así poder establecer una relación de negocios sana y duradera.

REFERENCIAS

- Alcaide, J. C. (2015). *Fidelización de clientes*. España: ESIC.
- Castillo, V., Cordero, I., Ayala, S., & Vargas, J. (2014). Mejora de la Calidad en el Servicio en Establecimientos de Alimentos y Bebidas a Través de Estímulos Reforzadores. *Revista Internacional del Mundo Económico y del Derecho*, 29-43.
- Corredor, F. (2009). *Propuesta estratégica para mejorar la calidad del servicio al cliente en el departamento de arrendamientos en consuelo de la vega & cia. S. En. C bienes raíces*. Bogotá: Universidad Javeriana.
- Croxatto, H. L. (2005). *Creando Valor en la Relación con sus clientes*. Buenos aires : Dunken.
- Duque, E. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *Innovar*, 64 - 80.
- Fernández, J. (2016). *EL itinerario de la fidelización: los siete jalones a recorrer para seguir la auténtica lealtad del cliente*. Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco.
- Gutiérrez, A. (2013). *Marketing de fidelización*. Difusora Larousse - Ediciones Pirámide.
- Hammer, & Champy. (03 de Junio de 2017). *slideshare*. Obtenido de slideshare: <https://es.slideshare.net/tavito1996/michael-hammer-y-james-champy-reingeniera>
- Hax, A. (2010). *The Delta Model - a New Framework of Strategy*. Dean L. Wilde II.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hill, M. G. (2011). *Mercadotecnia* . México .
- Horovitz, J. (1990). *La calidad del servicio*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.

- Inemm. (2008). *Manual del Servicio al Cliente*. Bogotá: Colegio Inem.
- Junta de Andalucía, Concejería de Turismo, Comercio y Deportes. (2006). *Calidad de Servicio y Atención al Cliente*. Andalucía: Suferetur.
- Kirberg, A. S. (2011). *Marketing de fidelización: ¿cómo obtener clientes satisfechos y leales, bajo una perspectiva latinoamericana?*. Ecoe Ediciones .
- Kotler, & Lovelock. (1997). La Calidad del servicio un recorrido historico conceptual. En Kotler, & Lovelock, *La Calidad del servicio un recorrido historico conceptual* (pág. 656).
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2001). *Marketing*. México: Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México: Pearson.
- Lamb, C., Hair, J., & MacDaniel, C. (2006). *Fundamentos de marketing*. México: Tomson.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios personal, tecnologia y estrategia* ((6ª ed.) ed.). México: Pearson Education.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios*. Mexico: Christine Ietto.
- Lovelock. (2005). *INNOVAR, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales* (Vol. 15). Bogota,, Colombia: Universidad Pedagogica Nacional.
- Melara, M. (01 de Agosto de 2013). *El Blog de Marlon Melara*. Obtenido de <http://marlonmelara.com/la-relacion-entre-calidad-de-servicio-y-satisfaccion-del-cliente/>
- Rodríguez, J., & Jiménez, J. J. (2008). *Servicio al Cliente*. Recuperado el 2017, de <http://www.auladeeconomia.com/articulosot-18.htm>
- Santoyo, A. R. (2013). *Fundamentos de mercadotecnia*.
- Schäfer, M., Ramirez, M., & Salvo, S. (2009). Evaluación de la Percepción de la Calidad del Servicio en Casinos Consecionados. *Ingeniería Industrial - Año 8 N° 2*, 57-62.
- Scharch Kirberg, A. (2011). *Marketing de fidelización*. Ecoe Ediciones.

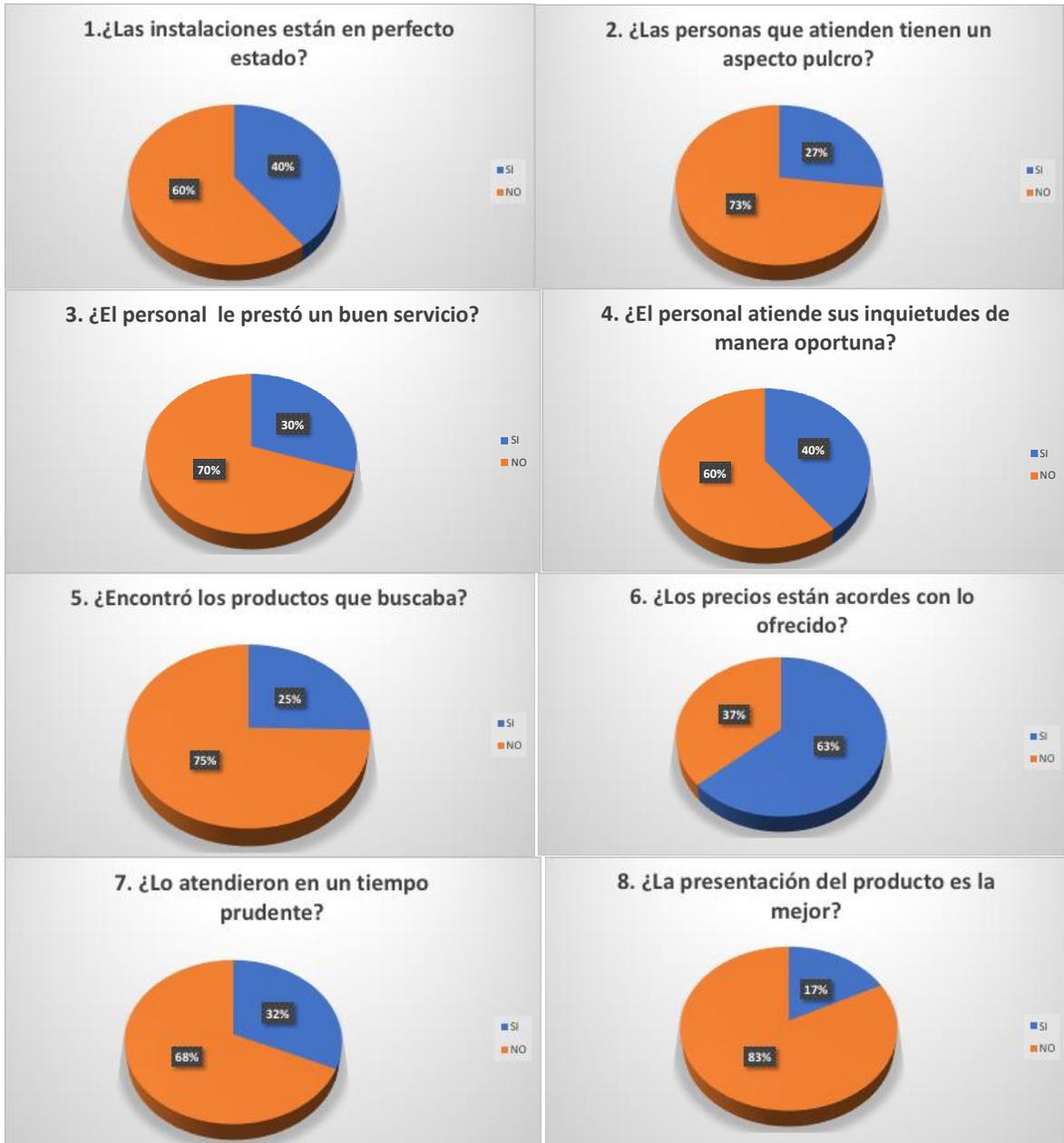
Smit, E. R. (2002). *Fidelidad en la red*. (D. d. Hassan, Trad.) Bogotá, Colombia : Norma.

Tschohl, J. (2008). *El Arma Secreta de la Empresa que Alcanza la Excelencia*. Mineapolis, Minesota: “El servicio al cliente es un valor determinante e influyente en las organizaciones actuales competitivas, cuya finalidad es fidelizar a los antiguos clientes y atraer nuevos clientes gracias a la excelencia en el servicio”. 18 Es así como el servicio al .

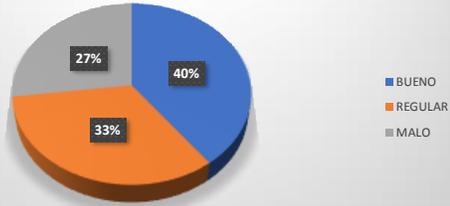
Zeithaml, V., Bitner, M., & Gremler, D. (2009). *Marketing de Servicios*. Mexico: Mc Graw Hill.

ANEXOS

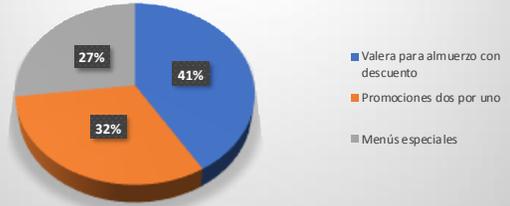
Anexo 1. Graficas de resultados de la encuesta



9. ¿considera usted que la calidad de los productos es?



10. ¿Qué estrategias de fidelización considera que son más llamativas?



Anexo 2. Levantamiento fotográfico



