

**INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
TECNOLÓGICO PRIVADO
JOHN VON NEUMANN**

**CARRERA PROFESIONAL TÉCNICA DE
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**



**“PROPUESTA DE MEJORA EN EL ÁREA DE ATENCIÓN AL
CLIENTE PARA EL CASINO LA ISLA”**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO A NOMBRE DE LA NACIÓN DE:
PROFESIONAL TÉCNICO EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

AUTORES:

**LIENDO MELENDEZ, JAIR ARTURO
VERA ESPINOZA, SANTIAGO ALBERTO
MONCAYO RAMÓN, ALLISON MARIEL**

DOCENTE GUÍA:

LUIS QUIÑONEZ BARAYBAR

**TACNA – PERÚ
2017**

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

*A nuestros padres;
quienes a lo largo de nuestras vidas,
nos han apoyado y motivado
durante nuestra formación personal y profesional;
creyendo en nosotros en todo momento y
no dudando de nuestras habilidades.*

*Agradecemos a nuestros profesores,
a quienes les debemos
gran parte de nuestros conocimientos;
gracias a su paciencia y enseñanza.*

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo consiste en la elaboración de una propuesta de mejora para el Área de Atención al Cliente del Casino La Isla, empresa dedicada al entretenimiento mediante los servicios de juegos de tragamonedas y juegos de azar, debido a que la empresa viene proyectando a sus clientes una mala experiencia debido a que los colaboradores no brindan el asesoramiento adecuado a los potenciales clientes.

La empresa Casino La Isla, carece de un adecuado servicio de atención al cliente, motivo por el cual no puede destacar ni explotar las ventajas competitivas con las que cuenta. Lo cual ha repercutido en la afluencia de nuevos clientes y la fidelización de los clientes que ya han experimentado el servicio.

Para el sustento del presente trabajo se tomó como base de estudio y análisis algunas teorías administrativas vinculadas al servicio, calidad de servicio y atención al cliente. Para la obtención de los datos necesarios para evaluar qué tipo de mejoras se necesita implementar conocer las causas y la situación en que se encuentra la empresa, se han aplicado dos instrumentos de recolección de datos; la encuesta y la entrevista; los mismos se han aplicado a muestras significativas tanto del público externo como interno de la empresa. Además se elaboró un diagrama de Ishikawa para detectar donde se producen los problemas dentro de la empresa.

Mediante este diagnóstico situacional se conocieron los principales problemas que se tienen que corregir con la formulación de la propuesta de mejora para el área de atención al cliente, entre ellos se destacaron la inexistencia de un Área

de Atención al Cliente dentro de la empresa ya que las funciones correspondientes a esa oficina son desarrolladas por la administración y orientadas desde la sede central ubicada en Lima, la falta de capacitación a los colaboradores para el desarrollo de sus funciones y la poca valoración que le dan al trabajo del personal.

La propuesta de mejora para el área de atención al cliente expone distintas estrategias de implementación enfocadas a corregir las deficiencias detectadas en el diagnóstico situacional, las cuales se enfocan en la implementación de tres aspectos primordiales; la creación del Atención al Cliente dentro del Casino La Isla - sede Tacna, con la finalidad de conseguir un proceso de prestación del servicio más adecuado y acorde a las necesidades de nuestros clientes, ya que la carencia del mismo repercute en el servicio, la calidad del servicio y la atención al cliente; establecer un programa de capacitaciones para los colaboradores de la empresa para mejorar el servicio que estos prestan a los clientes, ya que actualmente la organización no tiene políticas que permitan capacitar adecuadamente al personal para brindar un servicio óptimo y por ultimo adecuar un programa de incentivos y recompensas que logre que los colaboradores se sientan valorados por la empresa, ya que la empresa carece de lineamientos que permitan motivar al personal mediante incentivos o beneficios que mejoren la productividad dentro de la organización, lo cual desemboca en la poca disposición del personal para cumplir con sus funciones diarias; sumado a esto está el poco salario que reciben los colaboradores lo que genera un ambiente de desmotivación, poca dedicación y empeño en el desarrollo de las actividades.

Los indicadores que tendremos en cuenta para la medición de los resultados del funcionamiento de la propuesta de mejora serán afluencia de público, Ingresos mensuales, reducción de costos operativos, la disminución de las quejas y reclamos, medición del presupuesto mensual en el área de recursos humanos. Se debe tener en cuenta que para conocer si los resultados están siendo los esperados también hay que implementar mecanismos de control sobre las estrategias implementadas, para ello se realizaran encuestas periódicas tanto al público interno como externo para conocer de primera mano las opiniones sobre los cambios realizados y ajustar las estrategias a lineamientos que nos permitan estar en continua mejora del servicio.

INTRODUCCIÓN

La atención al cliente es un factor determinante para la satisfacción de las necesidades y requerimientos de los clientes. Este aspecto no solo involucra como se brinda la prestación del servicio sino también como se capacita a los colaboradores para desarrollar adecuadamente sus funciones asignadas de manera que respondan oportunamente a las solicitudes de los clientes.

La tesis está dividida en cinco capítulos, desarrollados de la siguiente manera:

El Capítulo I, contiene los Antecedentes del Estudio, tiene como finalidad determinar el planteamiento del problema, los objetivos y la justificación respectiva, así también los alcances y limitaciones.

En el Capítulo II, se presenta el Marco Teórico, el cual contiene la conceptualización de las bases teóricas así como metodologías y modelos de distintos autores, empleados para el desarrollo de esta investigación en este caso "Atención al Cliente".

El Capítulo III, describe el Marco Referencial, que recopila toda la información obtenida sobre la Empresa Casino La Isla.

El Capítulo IV, expone el Desarrollo del Tema, en el cual se desarrolla la propuesta de mejora para el Área de Atención al Cliente, se incluyen todas las estrategias que se implementarán y el modo en que se plasmarán dentro de la empresa.

Finalmente, el Capítulo V, comprende las sugerencias, conclusiones, bibliografía y anexos del presente trabajo.

INDICE

CAPÍTULO I - ANTECEDENTES DEL ESTUDIO	1
1.1. TÍTULO DEL TEMA	2
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.2.1. Diagnóstico	2
1.2.2. Pronostico	2
1.3. OBJETIVOS	3
1.3.1. Objetivo General	3
1.3.2. Objetivos Específicos	3
1.4. JUSTIFICACIÓN	4
1.4.1. Teórica	4
1.4.2. Metodológica	5
1.4.3. Practica	5
1.5. METODOLOGÍA	6
1.6. ALCANCES Y LIMITACIONES	7
1.6.1. Alcances	7
1.6.2. Limitaciones	7
CAPÍTULO II - MARCO TEORÍCO	8
2.1. PRESENTACION DE LAS BASES TEORÍCAS	9
2.1.1. Definiciones Conceptuales	9
2.1.1.1. SERVICIO	9
2.1.1.1.1. Para Germán Israel Galviz	9
A. El servicio como proceso	9
B. Características de los servicios	10
2.1.1.1.2. Para Williams Estrada Vera	12
A. Al Servicio del Cliente: Concepto de Servicio	12
B. Características del Servicio	12
2.1.1.1.3. Para John Tschohl	13
A. Servicio sólo de los “labios para afuera”	13
B. ¿Dónde comienza el plan?	14
C. El servicio: una valiosa estrategia de negocios	14
D. Lo que desea el cliente	15
E. Establecimiento del servicio	15
F. La base del plan de servicio: la estrategia del servicio	16
2.1.1.2. CALIDAD DE SERVICIO	17
2.1.1.2.1. Para Williams Estrada Vera	17
A. El servicio como factor clave del éxito	17
B. La Calidad de Servicio se manifiesta en dos frentes: Diseño y Realización	18
2.1.1.2.2. Para Daniel Tigani	19
A. La calidad total de Servicio	19
B. Siete Dimensiones de la Calidad del Servicio	20
2.1.1.2.3. Para Germán Israel Galviz	22
A. ¿Qué es calidad?	22
B. ¿Por qué la calidad es importante?	23
C. La calidad del Servicio	24
D. ¿Qué es calidad de servicio?	24
E. Beneficios de la calidad de servicio	26
2.1.1.2.4. Para Grisell Solórzano Barrera y Jesús Nereida Aceves López	27

2.1.1.3.	ATENCION AL CLIENTE	29
2.1.1.3.1.	Para Grisell Solórzano Barrera y Jesús Nereida Aceves López	29
A.	Principios de la atención al cliente	29
B.	Protagonistas de la calidad en la atención al cliente	32
C.	Estrategia	34
D.	Sistemas	36
E.	Los colaboradores y la atención al cliente	37
F.	El coste de no dar calidad al cliente	39
2.1.1.3.2.	Para María Altuzarra Toscano	40
2.1.1.3.3.	Para Jenny Najul Godoy	41
A.	Los diez Mandamientos de la Atención al Cliente	42
2.2.	ANALISIS COMPARATIVO	44
2.3.	ANALISIS CRITICO	48
	CAPÍTULO III - MARCO REFERENCIAL	52
3.1.	INFORMACIÓN GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN	53
3.1.1.	Historia	53
3.1.2.	Descripción de la empresa	54
A.	Número de Trabajadores	54
3.1.3.	Funciones de las Áreas	55
3.1.4.	Filosofía Empresarial	56
A.	Misión	56
B.	Visión	56
C.	Políticas de Calidad	56
D.	Cultura Organizacional	57
E.	Valores	57
3.1.5.	Productos	57
3.2.	DIAGNOSTICO OPERACIONAL	58
3.2.1.	Análisis FODA	58
3.3.	ANALISIS CRITICO REFERENCIAL	59
	CAPÍTULO IV - DESARROLLO DEL TEMA	65
4.1.	PROPUESTA DE MEJORA	66
4.1.1.	Identificación del área o variable a mejorar	66
4.1.2.	Diagnóstico	67
4.1.3.	Definición de propuestas y planes de acción	82
A.	Creación del área de recursos humanos	82
B.	Talleres de capacitación	84
C.	Implementación de programa de incentivos y recompensas	87
4.1.4.	Definición de mecanismos de control	89
4.2.	MATRIZ DEL PLAN DE ACCIÓN	91
	CAPÍTULO V	92
	SUGERENCIAS	93
	CONCLUSIONES	94
	BIBLIOGRAFÍA	95
	ANEXOS	97

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Consideración del cliente sobre el trato ofrecido por el personal en el casino La Isla según escala de Likert, Tacna - Período 2017	69
Tabla 2: Disposición del personal para brindar apoyo a los clientes del casino La Isla según escala de Likert, Tacna - Período 2017	70
Tabla 3: Capacidad de respuesta de los colaboradores a los clientes del casino La Isla según escala de Likert, Tacna - Período 2017	71
Tabla 4: Consideración de los clientes sobre la capacitación adecuada del personal del casino La Isla según escala de Likert, Tacna - Período 2017	72
Tabla 5: Consideración de los clientes sobre la calidad del casino La Isla según escala de Likert, Tacna - Período 2017	73
Tabla 6: Calificación de los clientes sobre el servicio que brinda el personal del casino La Isla según escala de Likert, Tacna - Período 2017	74
Tabla 7: Consideración de los clientes sobre la higiene del casino La Isla según escala de Likert, Tacna - Período 2017	75
Tabla 8: Consideración de los usuarios sobre el espacio físico del casino La Isla según escala de Likert, Tacna - Período 2017	76
Tabla 9: Consideración de los clientes sobre la seguridad en el casino La Isla según escala de Likert, Tacna - Período 2017	77
Tabla 10: Grado de satisfacción de los clientes sobre el servicio recibido por parte del personal del casino La Isla según escala de Likert, Tacna - Período 2017	78
Tabla 11: Afluencia de público al casino La Isla según escala de Likert, Tacna - Período 2017	79
Tabla 12: Consideración de los clientes sobre el tiempo de espera en las cortesías brindadas por el personal del casino La Isla según escala de Likert, Tacna - Período 2017	80
Tabla 13: Calificación de los clientes sobre la calidad de las cortesías ofrecidas en el casino La Isla según escala de Likert, Tacna - Período 2017	81
Tabla 14: Presupuesto para Talleres de Capacitación	84
Tabla 15: Presupuesto para Programa de Incentivos	89

INDICE DE FIGURAS

Figura 01: Triángulo del servicio de Albrecht y Zemke	32
Figura 02: Cuadro Comparativo sobre Servicio	45
Figura 03: Cuadro Comparativo sobre Calidad de Servicio	46
Figura 04: Cuadro Comparativo sobre Atención al Cliente	47
Figura 05: Cuadro de Funciones de Áreas del Casino La Isla	55
Figura 06: Cuadro de Análisis FODA del Casino La Isla	58
Figura 07: Diagrama de Flujo sobre el Proceso de Atención al Cliente	67
Figura 08: Diagrama de Ishikawa	68
Figura 09: Pregunta N° 1 de la Encuesta	69
Figura 10: Pregunta N° 2 de la Encuesta	70
Figura 11: Pregunta N° 3 de la Encuesta	71
Figura 12: Pregunta N° 4 de la Encuesta	72
Figura 13: Pregunta N° 5 de la Encuesta	73
Figura 14: Pregunta N° 6 de la Encuesta	74
Figura 15: Pregunta N° 7 de la Encuesta	75
Figura 16: Pregunta N° 8 de la Encuesta	76
Figura 17: Pregunta N° 9 de la Encuesta	77
Figura 18: Pregunta N° 10 de la Encuesta	78
Figura 19: Pregunta N° 11 de la Encuesta	79
Figura 20: Pregunta N° 12 de la Encuesta	80
Figura 21: Pregunta N° 13 de la Encuesta	81
Figura 22: Matriz del Plan de Acción	91

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

1.1. TÍTULO DEL TEMA

“Propuesta de mejora en el Área de Atención al Cliente para el casino La Isla”

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1. Diagnóstico

El casino La Isla se encuentra muy bien posicionado en la ciudad de Tacna ya que cuenta con máquinas tragamonedas de última generación, también cuenta con diversos tipos de actividades como sorteos, ruleta regala, shows en vivo y cortesías, sin embargo, el casino La Isla está brindando una mala experiencia debido a que los colaboradores no proporcionan el asesoramiento adecuado a los clientes actuales y potenciales.

1.2.2. Pronostico

El problema, en consecuencia, se manifiesta en la reducción de afluencia de clientes debido a la mala experiencia que se llevan por el servicio que se ofrece, como resultado, los clientes buscarán un sustituto en la variedad de opciones que Tacna proporciona en el ámbito de entretenimiento en máquinas tragamonedas y juegos de azar. Esto es lo que se busca evitar

mediante la formulación e implementación de un plan que erradique las malas prácticas empresariales y de servicio al cliente.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

- Formular una propuesta de mejora para el área de atención al cliente en el casino La Isla.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar el estándar del área de atención al cliente en el casino La Isla.
- Estructurar el modelo de propuesta de mejora del área de atención al cliente en el casino La Isla de acuerdo a las exigencias del público objetivo.
- Proponer el mecanismo de implementación de la propuesta de mejora en el área de atención al cliente.

1.4. JUSTIFICACIÓN

1.4.1. Teórica

Se considera que un buen servicio de atención al cliente es de vital importancia, ya que no sólo comprende la interacción que se tiene con los usuarios de la empresa. De ahí que el presente trabajo de investigación busca implementar un nuevo modelo para mejorar la calidad en el servicio de atención al cliente que proporciona el casino La Isla; de manera que la experiencia que viven los clientes al adquirir el servicio no sólo brinde una ventaja competitiva sino que sea una cualidad que diferencie el servicio de otros en el mismo rubro. Básicamente se trata de conectar al público objetivo con la marca, para lograr identificación y posicionamiento.

Para sustentar el presente trabajo se tomará como base el estudio y análisis de algunas teorías administrativas vinculadas al aspecto de la atención del cliente. Dichas teorías son:

- Tigani, D. (Liderazgo 21). (2006). *Excelencia en Servicio Primera Edición.*
- Tschohl, J. (Service Quialiti Institute) (2008). *Servicio al Cliente. Quinta Edición.*

- Barrera Solórzano G., Acevez López J. N. (2013). Importancia de la Calidad del Servicio al Cliente. *Revista El Buzón de Pacioli*.
- Estrada V., Williams. (2007). Servicio y Atención al Cliente.
- Galviz, Germán I. (2011). *Calidad en la Gestión de Servicios*.
- Najul Godoy, Jenny. (2011). *El capital humano en la atención al cliente y la calidad de servicio*. Observatorio Laboral Revista Venezolana.
- Altuzarra Toscano, María (2005). *La Atención al Cliente*. Revista Digital “Investigación y Educación”.

1.4.2. Metodológica

Se emplearán técnicas de recopilación de información tales como la observación, análisis, encuestas y/o entrevistas. Además de ello se realizaran sondeos en el público objetivo para recabar información sobre la experiencia que el cliente se lleva del servicio. Como herramienta en la identificación de problemas, aplicaremos el uso de los diagramas de Ishikawa en algunas áreas o departamentos de la organización.

1.4.3. Práctica

Los resultados cualitativos y cuantitativos que se obtengan como respuesta

a la implementación de la propuesta de mejora en atención al cliente que se desarrollará para el casino La Isla, no sólo servirán para mejorar la experiencia del cliente sino también podrán adecuarse para futuros requerimientos que la empresa tenga con la finalidad de mantenerse actualizados a las necesidades y expectativas de sus clientes. Con la aplicación del modelo no sólo se busca mejorar los resultados económicos de la empresa sino también elevar el nivel del servicio que brindan los colaboradores a los clientes; lo cual desembocará en la mejora tanto de los ingresos como en el branding del casino La Isla.

1.5. METODOLOGÍA

La metodología que se utilizará para la obtención de los datos necesarios para evaluar qué tipo de mejoras se necesita implementar, se obtendrá a través de la ENCUESTA. La misma que se aplicará al porcentaje de la muestra necesaria a ser estudiada. Además de esto se elaborarán diagramas de Ishikawa para detectar dónde se producen los problemas dentro de la empresa. También se realizarán entrevistas al personal de la empresa, de manera que se pueda diagnosticar la situación desde una perspectiva interna de la organización.

1.6. ALCANCES Y LIMITACIONES

1.6.1. Alcances

- Geográficos : Ciudad de Tacna
- Sectoriales : Cercado de Tacna
- Organizacionales : Casino La Isla
- Áreas de la empresa: Administrativa / Atención al cliente
- Temporales : Año 2017
- Recursos Humanos: Colaboradores del casino La Isla y público objetivo.

1.6.2. Limitaciones

- La empresa no cuenta con el área de “Atención al cliente” y tampoco destina presupuesto para actividades que solucionen esta carencia
- Poca información sobre la cultura organizacional por parte del casino La Isla.

CAPÍTULO II

MARCO TEORÍCO

2.1. PRESENTACION DE LAS BASES TEORÍCAS

2.1.1. Definiciones Conceptuales

2.1.1.1. SERVICIO

2.1.1.1.1. Para Germán Israel Galviz

A. El servicio como proceso¹

Para el autor, el servicio consiste en un proceso continuo y sistemático de actividades o acciones interrelacionadas realizadas por un individuo o grupo de individuos, con la finalidad de satisfacer las necesidades de un cliente o público objetivo, esto bajo el conocimiento de cuáles son los resultados que se esperan de este proceso.

Este servicio se traduce como un proceso de trabajo, que nos permite conocer el funcionamiento de las políticas o reglamentos y el desenvolvimiento del personal en un entorno en el que se realiza una interacción con el cliente.

¹ Galviz, Germán I. (2011). Calidad en la Gestión de Servicios. Pág. 22

B. Características de los servicios²

- Intangibilidad: el servicio como tal, no puede ser percibido a través de los sentidos. Por ello, es difícil que el cliente lo perciba sin un análisis adecuado, en ese sentido la comprobación de un servicio adecuado se hace más complejo para el que lo brinda. Debido a esta característica, las organizaciones deben resaltar en sus productos (bienes o servicios) las características tangibles con las que cuentan, para lograr un proceso de percepción y vinculación más adecuado con el cliente.
- Heterogeneidad: los servicios varían debido a que estos son definidos en su mayor parte por el elemento humano, quien está en contacto con el público; de manera que resulta más complejo uniformizar o estandarizar su ejecución, esta condición repercute en el nivel de calidad proporcionada al cliente.
- Caducidad: los servicios no se pueden conservar para su posterior utilización, de manera que este debe ser proporcionado de manera oportuna al cliente, ya que si no es recibido en el momento que se presenta la necesidad insatisfecha, su prestación futura ya no será necesaria. El servicio, se puede comparar con una noticia que si no

² Galviz, Germán I. (2011). Calidad en la Gestión de Servicios. Pág. 29-30

es publicada en el momento oportuno dejará de captar la atención del lector, convirtiéndose en algo sin interés.

- No propiedad: el servicio no es percibido como un bien tangible, sino como algo inmaterial cargado de valor implícito para satisfacer su necesidad.
- Inseparabilidad de servucción y consumo: generalmente el servicio se produce como una respuesta a la necesidad que manifiesta el cliente, es por ello que para su prestación no se puede desvincular al cliente.
- Interacción humana: para la prestación de un servicio se crea una estrecha relación entre el que realiza la acción de “servir” y el cliente que la recibe.
- Son funciones, no objetos: en cuanto al servicio, los individuos no adquieren un objeto con determinado aspecto, ellos adquieren el valor que puede representar y los beneficios que obtendrán para la satisfacción de sus necesidades.
- Descentralización espacial: para la prestación de un servicio no es necesario una ubicación material o de infraestructura, el servicio se puede dar de distintas maneras no necesariamente presenciales.
- Dimensión temporal: los servicios tienen una determinada duración, la prestación de un servicio cuenta con un inicio y un fin.

- Alto grado de confiabilidad humana: debido a que la prestación de un servicio depende de un individuo, se necesita poder confiar en las capacidades del personal.

2.1.1.1.2. Para Williams Estrada Vera³

A. Al Servicio del Cliente: Concepto de Servicio

El servicio es el acto que realizamos o ejercemos en favor de un individuo de interés para nosotros (público objetivo), para ello debes conocer y saber responder oportunamente a las necesidades que el cliente presenta, y satisfacerlas oportunamente mediante acciones que diferencien nuestro servicio de otros que también puedan recibir. Esto convierte al servicio, en algo inmaterial, que no puede ser tocado, sin embargo brinda satisfacción a quien lo recibe y quien lo proporciona.

B. Características del Servicio

El servicio al ser considerado un proceso, cuenta con ciertas características que se detallan a continuación:

³ Estrada V., William. (2007). Servicio y Atención al Cliente. Pág. 11-12

- No genera sentido de propiedad.
- Es inmaterial o indivisible.
- No se puede reciclar o reutilizar.
- No se almacena para futuras ocasiones.
- Está vinculado a una necesidad latente con tiempo de caducidad, es decir que tiene una duración temporal.
- El cliente está relacionado con su proceso de principio a fin.

2.1.1.1.3. Para John Tschohl

A. Servicio sólo de los “labios para afuera”⁴

A pesar que las empresas saben la importancia de prestar un servicio de calidad al cliente, muchas de ellas realizan esta importante tarea sólo de manera automatizada, sin reconocer el valor que le da a una empresa una buena estrategia de servicio al cliente como característica diferenciadora de sus competidores.

⁴ Tschohl, J. (Service Quality Institute) (2008). Servicio al Cliente. Quinta Edición. Pág. 56

B. ¿Dónde comienza el plan?⁵

Para establecer un adecuado sistema de servicio para el cliente, es necesario realizar una evaluación especializada de la realidad de la empresa y del servicio que se presta al cliente. Para ello no solo se necesita conocer a cabalidad al público objetivo sino también establecer un diagnóstico real y fidedigno de las condiciones en las que se encuentra la organización para poder plantear a dónde se quiere llegar con las estrategias que se modificarán.

C. El servicio: una valiosa estrategia de negocios⁶

El servicio es un gran diferenciador de la competencia. Actualmente las empresas que tienen mayor éxito en los diferentes mercados de bienes, centran sus mejores acciones y estrategias en el servicio que le brindan a su público objetivo. De este modo no sólo generan una relación al momento de la prestación del servicio sino un sentido de lealtad en el cliente que hace que posteriormente vuelvan a elegirlos por sobre la competencia.

⁵ Tschohl, J. (Service Quialiti Institute) (2008). Servicio al Cliente. Quinta Edición. Pág. 57

⁶ Tschohl, J. (Service Quialiti Institute) (2008). Servicio al Cliente. Quinta Edición. Pág. 58

D. Lo que desea el cliente⁷

Una parte importante para establecer el plan o sistema de servicio que se establecerá en una empresa, es conocer o definir las expectativas de lo que quiere, busca o desea el cliente en el servicio que recibirá. Conocer las expectativas de los clientes, le permitirá a la empresa establecer los estándares o niveles a los que quiere llegar y no conformarse con sólo realizar el trabajo o satisfacer la necesidad de manera superflua.

E. Establecimiento del servicio⁸

Las empresas deben valerse de todas las estrategias e instrumentos de comunicación para establecer un servicio de calidad, ya que el servicio al ser intangible debe resaltar también otros aspectos característicos del bien para que todo genere un valor significativo para el cliente.

En este aspecto, es muy importante conocer bien cuál es el público objetivo al que se quiere llegar, ya que si no es identificado cualquier estrategia o plan de comunicación será inútil pues no conseguirá los resultados esperados. Una vez identificado el público al que nos dirigiremos, el siguiente paso es dirigir y enfocar todas las acciones de comunicación a

⁷ Tschohl, J. (Service Quialiti Institute) (2008). Servicio al Cliente. Quinta Edición. Pág. 59

⁸ Tschohl, J. (Service Quialiti Institute) (2008). Servicio al Cliente. Quinta Edición. Pág. 61

ese segmento y asegurarnos que el mensaje sea el adecuado para ser recibido de la manera que nosotros esperamos.

Para establecer un buen plan de servicio, es importante la categorización del servicio, esto se entiende como el establecimiento de los estándares que se tendrá para la prestación adecuada hacia el cliente. Es necesario considerar que como el servicio es algo intangible, este tiene que ir acompañado de indicios tangibles que permitan al cliente reconocernos e identificarnos de la competencia; aquí podemos considerar aspectos como uniformes, logos, marca, colores institucionales, etc.

F. La base del plan de servicio: la estrategia del servicio⁹

Una vez que se tenga establecido que es lo que busca nuestro cliente, cuáles son sus necesidades y deseos respecto a nosotros, y que es lo que considera importante en el proceso de la prestación del servicio; se pueden corregir las deficiencias o errores que se están cometiendo. Es esencial que un buen diagnóstico esté basado en información fidedigna y real, para que posterior a la evaluación se ajusten los nuevos mecanismos que permitirán a la empresa mejorar su proceso de servicio al público.

⁹ Tschohl, J. (Service Quality Institute) (2008). Servicio al Cliente. Quinta Edición. Pág. 62

Toda estrategia de servicio debe considerar los siguientes aspectos:

- Descripción del cliente
- Evaluación del servicio
- Niveles de satisfacción que se esperan lograr
- Incremento de los beneficios

2.1.1.2. CALIDAD DE SERVICIO

2.1.1.2.1. Para Williams Estrada Vera

A. El servicio como factor clave del éxito¹⁰

La calidad en el servicio es considerada para las empresas como una notable ventaja sobre la competencia, que denota el compromiso e importancia que se le brinda al cliente como un eje fundamental para el éxito.

La calidad no es algo extraño o efímero, es la muestra que la empresa sabe escuchar e interpretar las necesidades de sus clientes y que se

¹⁰ Estrada V., William. (2007). Servicio y Atención al Cliente. Pág. 09

esfuerzo por satisfacer en el momento oportuno al brindar un servicio adecuado.

B. La Calidad de Servicio se manifiesta en dos frentes: Diseño y Realización¹¹

Para establecer un buen programa de calidad de servicio en un producto (bien o servicio), es necesario tener en cuenta dos variables: el diseño y la realización.

Al diseño se considera como el servicio básico que le brinda al cliente, son las condiciones o elementos que nos permiten prestar el servicio al cliente. Por ejemplo tenemos: la infraestructura, horarios, disponibilidad de materiales (equipos, transporte, entre otros), número de personal, señalización, etc.

De otro lado, la realización, es el desarrollo del trabajo en sí, dicho de otro modo, es la prestación implícita del servicio; como se ejecuta y se relaciona con el cliente. Aquí consideramos aspectos como: soluciones de problemas y quejas, la experiencia del cliente durante la prestación del servicio, la atención por parte del personal, el trato. En la realización, se le da más importancia al factor humano.

¹¹ Estrada V., William. (2007). Servicio y Atención al Cliente. Pág. 12

2.1.1.2.2. Para Daniel Tigani

A. La calidad total de Servicio¹²

Se considera la calidad de servicio como la situación o momento en que una empresa brinda un servicio superior al esperado por su cliente, proveedor o propietario. Lo que implica que toda característica o actividad que se realice como parte del servicio puede generar un valor adicional o también le puede restar valor.

Existen cinco niveles de calidad de servicio que se deben considerar:

- Fuera de competencia: el boom de la globalización permite tener acceso a cualquier cosa que se desee, esto es tanto una ventaja como una desventaja; ya que si no se trabaja de manera adecuada puede jugar en contra de una organización que busca posicionarse y consolidar la preferencia de su clientela.
- Mediocridad: a este nivel se accede descuidando la satisfacción de las necesidades de nuestro público objetivo.
- Presencia y responsabilidad: en este nivel las organizaciones se preocupan por invertir y financiar un mejor servicio para sus clientes.

Para ello, es importante que se evalúe bien los aspectos en que se

¹² Tigani, D. (Liderazgo 21). (2006). Excelencia en Servicio Primera Edición. Pág. 26

invertirá, dado que si se invierte en cosas que el cliente no considera importantes, no se obtendrán los resultados esperados.

- Compromisos serios: aquí la empresa se compromete con el cliente en brindarle un servicio que satisfaga oportunamente las necesidades y requerimientos que tiene. Este nivel es importante porque logra la fidelización del cliente con la marca. En este nivel es necesario dejar de lado las ideas cerradas y obsoletas, que puedan perjudicar la relación con el cliente.
- Excelencia: es el nivel en el que se superan las expectativas del cliente. Aquí es donde todas las organizaciones desean llegar, donde se generan las ventajas competitivas y donde se otorga valor al producto (bien o servicio) que se ofrece.

B. Siete Dimensiones de la Calidad del Servicio¹³

Las dimensiones de la calidad de servicio no son tan obvias como una característica tangible, dado que no se pueden percibir de esa manera. Seguidamente nombramos cuales son:

- Respuesta: es el grado de preparación y capacidad que tenemos para reaccionar antes la necesidad de nuestro cliente.

¹³ Tigani, D. (Liderazgo 21). (2006). Excelencia en Servicio Primera Edición. Pág. 31

- Atención: es la prestación del servicio como tal, es toda acción que se realiza al relacionarse con el cliente.
- Comunicación: establecer claramente cuál es el mensaje que queremos hacer llegar al cliente y la manera en que lo transmitiremos.
- Accesibilidad: estar ahí para cuando el cliente lo necesite. Estar presentes al momento en que el cliente solicite nuestro servicio, es un aspecto importante porque si no buscará en otro lugar.
- Amabilidad: toda persona que tenga contacto con el cliente, debe tener capacidades interpersonales e intrapersonales para establecer relaciones adecuadas con los clientes.
- Credibilidad: hablarle al cliente siempre con la verdad, es algo que dará valor a los ojos del cliente. La honestidad y la verdad deben ser políticas arraigadas en toda organización. No se deben crear expectativas que no se podrán cumplir.
- Comprensión: significa entender cómo percibe nuestro cliente el servicio que le brindamos. La comprensión es un indicio que la empresa no solo se preocupa por obtener ganancias sino también por conocer y complacer las necesidades del cliente.

2.1.1.2.3. Para Germán Israel Galviz

A. ¿Qué es calidad?¹⁴

Para el autor la calidad es considerada una estrategia competitiva, que logra que el cliente no considere a nuestro producto (bien o servicio) como un gasto sino como una inversión que no sólo le proporciona satisfacción de una necesidad sino también le otorga otros aspectos de valor no implícitos en las características físicas del producto.

Para conseguir lo anteriormente mencionado, es importante crear en el personal una idea clara de lo que la organización quiere conseguir; esto se logra a través de las políticas, lineamientos, normas, valores y cultura organizacional que la empresa transmite a sus colaboradores. Un personal no capacitado e insatisfecho con su labor, nunca podrá prestar calidad en el servicio. Para evitar esto, es necesario establecer dentro de la empresa sistemas o procedimientos que le permitan al colaborador desarrollarse profesionalmente y personalmente dentro de la organización.

Se debe recordar que la calidad, es percibida distintamente por cada individuo, lo que una persona puede considerar calidad puede no serlo para

¹⁴ Galviz, Germán I. (2011). Calidad en la Gestión de Servicios. Pág. 01

otra. Por ello, es indispensable conocer bien los requisitos y necesidades de cada cliente.

B. ¿Por qué la calidad es importante?¹⁵

La calidad es importante por lo siguiente:

- Permite satisfacer las necesidades de los clientes.
- Reduce los costos operativos, lo que significa no sólo un ahorro financiero para la empresa sino también un buen desempeño en la labor de los colaboradores.
- Incrementa los ingresos de la empresa, brindándole mayor solidez económica en el mercado.
- Repercute en el clima laboral, ya que los empleadores y empleados sienten que el trabajo está bien realizado.
- Aumenta la productividad, esto referido no sólo al producto (bien o servicio), sino también al aspecto de los colaboradores.
- Permite innovar; ya que se plantean nuevos retos y desafíos por alcanzar.

¹⁵ Galviz, Germán I. (2011). Calidad en la Gestión de Servicios. Pág. 14

C. La calidad del Servicio¹⁶

La calidad de servicio debería ser una prioridad en toda organización que quiera ser exitosa en el mercado. En ella se deben basar todas las estrategias y planes que se efectúen dentro de la empresa.

D. ¿Qué es calidad de servicio?¹⁷

La calidad de servicio se puede conceptualizar como un conjunto de varios elementos o características de calidad, que son percibidos, recibidos y evaluados por los clientes, de acuerdo a como se hayan cubierto sus requerimientos o satisfecho las necesidades que presentaba.

Por lo citado anteriormente, se puede decir que la calidad de servicio está comprendida tanto por algo de realidad como de percepción. Debido a esto, los juicios y criterios que emitirá el cliente sobre la calidad de servicio, dependerán en su mayoría de la percepción que tenga de la realización del servicio en contraste a las expectativas que tenía previamente sobre la prestación.

¹⁶ Galviz, Germán I. (2011). Calidad en la Gestión de Servicios. Pág. 42

¹⁷ Galviz, Germán I. (2011). Calidad en la Gestión de Servicios. Pág. 44

Debido a esto, la calidad de servicio, visto desde el punto del cliente; puede ser definida como calidad percibida, que está conformada por dos elementos:

$$\text{CALIDAD PERCIBIDA} = \text{CALIDAD REAL} - \text{CALIDAD ESPERADA}$$

A cada elemento por podemos definir de la siguiente manera:

- CALIDAD PERCIBIDA: se define como lo que piensa el cliente sobre la prestación del servicio, es la opinión que forma en base a la medida de satisfacción que obtiene de la calidad que recibe.
- CALIDAD REAL: es el estándar real de la calidad brindada por la empresa que presta el servicio. Está definida por la organización.
- CALIDAD ESPERADA: es lo que el cliente espera recibir del servicio, son las expectativas que se generan en torno a lo que recibirá.

E. Beneficios de la calidad de servicio¹⁸

- Mayor lealtad de los clientes: la calidad prestada en el servicio genera clientes leales y fieles a una marca, que recurren a la organización de manera permanente pues conocen el tipo de servicio que se ofrece y saben que satisficará sus necesidades.
- Repetición de negocios: este aspecto se desarrolla cuando hay una variedad o diversificación de servicios ofrecidos por una misma organización, en la cual el cliente siempre nos elige para cubrir las distintas necesidades que presenta. Aquí es importante resaltar la importancia de la elección que hacen los clientes por una empresa sobre la competencia.
- Vulnerabilidad reducida a la guerra de precios: mientras una organización mantenga su nivel y estándar de calidad de servicio, puede establecer el precio que desee, incluso uno que por encima del de sus competidores; ya que al ofrecer calidad, el cliente escogerá su servicio por encima de ofertas más llamativas.
- Habilidades para disfrutar de unos precios relativamente más altos sin que afecte la participación en el mercado: las empresas gozan de un resultado favorable en sus ventas y participaciones del mercado, debido a la preferencia de los clientes.

¹⁸ Galviz, Germán I. (2011). Calidad en la Gestión de Servicios. Pág. 42-43

- Costos de mercadeo inferiores: esto se refiere a la promoción de la organización mediante comunicación boca a boca, ya sea por referencias o recomendaciones de actuales clientes; quienes hablan favorablemente de la calidad de servicio que se presta a potenciales clientes, lo cual repercutirá en generar nuevos clientes, que a su vez recomendarán el servicio. Esto generará una cadena de comunicación que no requiere de costosas inversiones de promoción y que se mantendrá activa mientras la calidad de servicio se mantenga.
- Crecimiento de la participación en el mercado: al presentar una mejora en la calidad de servicio y cumplir los requerimientos y necesidades del cliente se evitan los errores en los procesos productivos y operativos, por lo que la productividad en general de la organización tiene va en aumento, lo cual asegura la permanencia del producto (bien o servicio) y la organización en el mercado.

2.1.1.2.4. Para Grisell Solórzano Barrera y Jesús Nereida Aceves López¹⁹

La calidad en el servicio al cliente, es uno de los principales requerimientos que las organizaciones deben cumplir sin importar la escala en la que se encuentren; sean pequeñas, medianas o grandes

¹⁹ Barrera Solórzano G., Acevez López J. N. (2013). Importancia de la Calidad del Servicio al Cliente. Revista El Buzón de Pacioli. Pág. 05

organizaciones y sin importar la clase de labor que desempeñen o lo que ofrezcan en el mercado. Las organizaciones deben ser capaces de responder óptimamente a las exigencias de su público objetivo, demostrando en el proceso la importancia que dan a la calidad de servicio que brindan, ya que esta manejada de manera incorrecta solo perjudica la imagen que una empresa genera en el cliente.

La calidad en el servicio al cliente, no es un tema nuevo dentro de las organizaciones, ya que desde siempre, los clientes han dado importancia al trato que reciben dentro de un intercambio de bienes, por lo que siempre han exigido y esperado lo mejor que se les puede brindar. De esta manera con el paso de los años, la prestación de un producto (bien o servicio) ha pasado de ser un mero intercambio monetario entre comprador y vendedor, para convertirse en toda una experiencia en la que entran en juego muchos factores que pueden contribuir o no a la imagen de una organización.

En la actualidad, existe una ardua lucha entre empresas por posicionarse en el mercado y lograr la lealtad y fidelidad de sus clientes, ya que eso les asegurara mayores ventas y mayor presencia de mercado.

Por ello es de suma importancia cubrir con todas las características que el cliente puede exigir para brindar un servicio de calidad, que vaya más

allá de las expectativas o deseos que el público pueda tener. La calidad de servicio se ha convertido en un factor fundamental al momento de decidir la adquisición de un producto por las siguientes razones:

- Hay más competencia en el mercado, donde se ofrecen productos con valor esperando conseguir la preferencia del cliente.

El público se ha convertido en un individuo más selectivo, mejor informado y con expectativas más altas que tiene a su disposición diversas opciones de donde elegir.

- La actitud y percepción del cliente siempre va a cambiar, ya que a medida que el servicio mejore, el cliente esperara obtener un mejor servicio de parte de la organización, por lo que los estándares de calidad de servicio siempre se tienen que mantener actualizados y acordes a las exigencias, de no hacerlo la empresa está condenada y puede sumergirse lentamente en el fracaso.

2.1.1.3. ATENCION AL CLIENTE

2.1.1.3.1. Para Grisell Solórzano Barrera y Jesús Nereida Aceves López

A. Principios de la atención al cliente²⁰

²⁰ Barrera Solórzano G., Acevez López J. N. (2013). Importancia de la Calidad del Servicio al Cliente. Revista El Buzón de Pacioli. Pág. 08

Uno de los principios que rige la atención al cliente, es que el cliente es el individuo que establece y valora la calidad en la atención que recibe. Se puede considerar que toda acción durante la prestación del servicio debe estar dirigida a la satisfacción plena del cliente y a otorgarle más de lo que espera del proceso, considerando aspectos como calidad, cantidad, precio y tiempo. La orientación de la estrategia que la organización aplicará estará basada en las exigencias del cliente sobre el servicio que se ofertará.

Con respecto al diseño y realización de la atención, esta debe considerar satisfacer completamente las necesidades de los clientes, de manera que se garantice la competitividad y presencia de la organización en el mercado. Para ello, las empresas deben corregir la diferencia que existe entre lo que dicen ofrecer y lo que ofrecen en realidad, así como estar al tanto de las preferencias, gustos, deseos y necesidades de su público objetivo.

La personalización de la atención, es un aspecto muy importante para establecer la estrategia y diseño de la atención al cliente. Al cliente se le considera como un grupo pero se le atiende como un individuo.

Es importante aclarar que no puede haber una política de atención al cliente sin que esta no vaya ligada a una política de calidad, que le permita al cliente saber que esperar del servicio que brindará la organización.

La calidad en la atención al cliente, debe estar respaldada en las políticas, cultura, reglamento y normas internas; así como también en todos los procedimientos o procesos buscando que todo el personal uniformice el modo de trabajo en miras de alcanzar una óptima prestación del servicio. De esta manera, cada empresa desarrolla y ejecuta sus estrategias de calidad de servicio en base al sector en que opera y la clase de negocio que desarrolla.

Siempre hay que considerar que para cada segmento de mercado, debe establecerse el estándar de calidad más adecuado, ya que un solo diseño no servirá para satisfacer a los distintos segmentos que puede atender o abarcar una organización.

B. Protagonistas de la calidad en la atención al cliente²¹

En este punto consideraremos el modelo del triángulo de servicio de Albrecht y Zemke. Este modelo considera la atención como un proceso, en el que la organización se ve en la necesidad de incluir al cliente en la concepción del negocio.

El modelo está compuesto por los siguientes elementos:

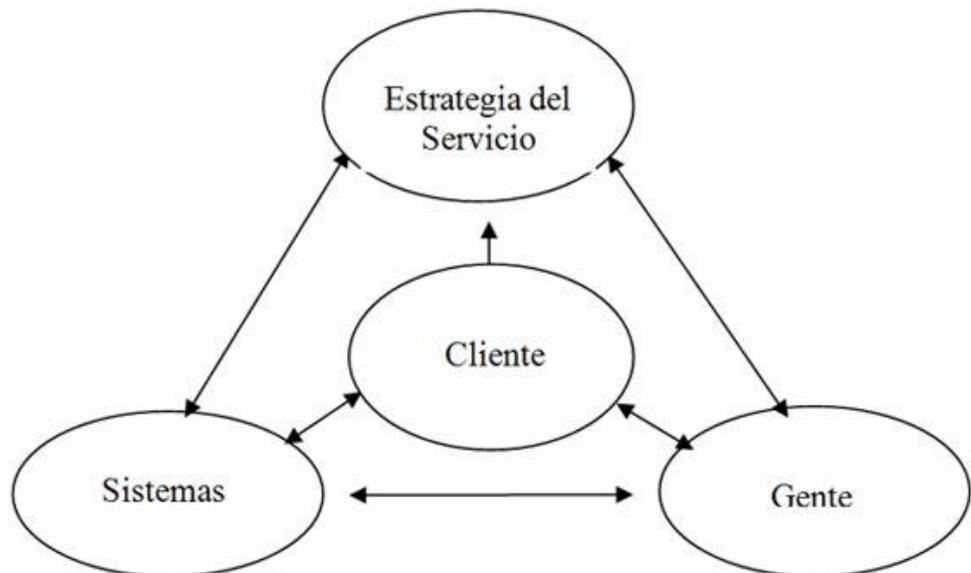


Figura 1: Triángulo del servicio de Albrecht y Zemke

Las relaciones de este modelo se caracterizan por la importancia de la línea que conecta el cliente con la estrategia de servicio, ya que la estrategia se basará en conocer las necesidades y motivaciones del

²¹ Barrera Solórzano G., Acevez López J. N. (2013). Importancia de la Calidad del Servicio al Cliente. Revista El Buzón de Pacioli. Pág. 09

cliente. Esta línea, que une al cliente con la estrategia, representa también, el proceso de comunicación de la estrategia de mercado.

La que enlaza el cliente con la gente de la organización representa la interacción y el contacto de los colaboradores con el público y constituye el proceso de prestar el servicio y recibirlo.

La línea que une el cliente con los sistemas, es aquello que permite la prestación del servicio, es decir los procedimientos, políticas, reglamentos y funciones en los que se rige el personal para brindar la atención al cliente.

La relación que se establece entre el servicio y los sistemas indica que del desarrollo de los mecanismos de gestión desembocará la estrategia de servicio que se ejecutará en la organización.

La línea que relaciona la estrategia de servicio con la gente manifiesta la importancia de los colaboradores dentro de la organización, ya que ellos son los responsables de la realización del servicio, por ello deben estar orientados por una política de calidad establecida por el área competente.

Por último la línea que enlaza la gente con los sistemas, sugiere que todas las personas que conforman la organización deben desarrollar sus labores dentro de los lineamientos y procesos establecidos.

Este modelo representa en sí, un proceso que obliga a la organización a considerar al cliente en todos sus procesos productivos y operativos para establecer así la concepción del negocio que se tendrá, centrándose siempre en cubrir las necesidades del público objetivo.

Las líneas del modelo representan las guías de gestión que aplicara la empresa, que son de mucha importancia porque establecerán la direccionalidad de la gestión global centrándose en las necesidades y exigencias del cliente.

C. Estrategia²²

Abarcan las políticas y lineamientos dirigidos al cliente. Está establecido normalmente por el área de marketing de la organización y su objetivo primordial es orientar y guiar a toda la organización hacia la calidad de la atención al cliente.

²² Barrera Solórzano G., Acevez López J. N. (2013). Importancia de la Calidad del Servicio al Cliente. Revista El Buzón de Pacioli. Pág. 09

A su vez la estrategia de orientación al cliente, se basa en la necesidad de adaptar la oferta de la organización a los requerimientos y deseos del cliente, consiguiendo en el proceso que el bien se ajuste o supere las expectativas del público, buscando obtener la máxima calidad posible en la aplicación de la prestación del servicio y cuidando que el proceso de retroalimentación se lleve a cabo de manera fluida.

Así también, se dice que la estrategia sirve de referente o guía a la organización para lograr el conocimiento de las necesidades de los clientes, tomando en consideración la presencia de los reclamos o quejas que se puedan presentar.

La ejecución de la estrategia de orientación al cliente, necesita para su aplicación, el ajuste de la política global de la organización y de los procedimientos de trabajo de las distintas dependencias de la organización, de manera que éstas se enfoquen en consolidar y ejecutar acciones de calidad de servicio para lograr establecer una relación con el cliente. Este aspecto es importante, porque permite favorecer el nivel de respuesta y control de los recursos durante el proceso de prestación del servicio. Por ello, se puede decir que el objetivo primordial de la estrategia es causar una buena impresión e imagen en el cliente una vez se haya captado su atención. Esto contrapone la idea que sólo un sector de la empresa es el responsable de la función de atención al cliente, ya que la percepción que el público objetivo tiene de la empresa

provenirá de cualquiera que esté vinculado directa o indirectamente con ella.

Por ello, se infiere que la estrategia de servicio debe estar pensada y orientada hacia las necesidades y deseos reales del cliente, convirtiéndose en la directriz del estándar de calidad para el trabajo de todo el personal de la organización, así no mantenga contacto directo con el público.

D. Sistemas²³

Este aspecto hace referencia a los recursos que emplea un colaborador en el proceso de atención al cliente. Aquí se incluye el diseño y la realización del proceso de atención al cliente, las tareas y el soporte de contacto con el público. Los sistemas que se emplean deben estar enfocados a la satisfacción de las necesidades del cliente, lo que facilita la adquisición del producto y elimina posibles errores u obstáculos que se puedan presentar en el proceso, de forma que se garantiza una óptima y exitosa prestación del servicio.

Los sistemas de excelencia y calidad se enfocan especialmente en la información y el mensaje que se envía y proporciona al cliente, así como

²³ Barrera Solórzano G., Acevez López J. N. (2013). Importancia de la Calidad del Servicio al Cliente. Revista El Buzón de Pacioli. Pág. 10

también en el acceso que ellos tienen a la información que consideran importante sobre la organización, lo que dinamiza y unifica el proceso de comunicación y retroalimentación entre el público y la organización. Para ello siempre es importante tener en cuenta si el tipo de información que se brinda al cliente, es la adecuada para responder sus dudas o despejar sus inquietudes sobre el producto que ofertamos. Toda la información que se proporciona debe ser clara y darse de manera rápida y oportuna.

E. Los colaboradores y la atención al cliente²⁴

Una empresa que se preocupa y cuida la calidad de servicio que ofrece a sus clientes, destaca porque sus colaboradores conocen y realizan bien todos los aspectos de su trabajo, no como una obligación sino como parte de su desempeño personal y profesional, con la finalidad de satisfacer las necesidades del cliente.

Como factores clave que contribuyen a crear trabajadores efectivos en su labor de brindar una buena atención al cliente, se pueden mencionar la buena autoestima, como una característica importante que dota al colaborador de confianza en sus habilidades sociales, le permite

²⁴ Barrera Solórzano G., Acevez López J. N. (2013). Importancia de la Calidad del Servicio al Cliente. Revista El Buzón de Pacioli. Pág. 11

comunicarse con los clientes, tener buen trato, ser respetuoso y tolerar las constantes interacciones con los clientes.

Una organización enfocada en el cliente, se preocupara porque sus colaboradores se sientan bien consigo mismos, para que puedan brindar una atención al cliente con un alto estándar de calidad y satisfacción de las necesidades.

Es tarea de los directivos, estimular y ayudar a los colaboradores a centrar su atención en el cliente, logrando que ellos adquieran un nivel de comprensión y sensibilidad de las necesidades y deseos del público para que puedan satisfacerlas de la mejor manera posible y generen en los clientes el deseo de contar su experiencia y volver a la empresa para repetirla.

Esto convierte al componente humano, en el factor más importante de una organización, por lo que el propósito de la organización que está enfocada en sus clientes, debe convertirse en el soporte de sus colaboradores para que estos se sientan respaldados y en la capacidad de cumplir con el nivel de calidad exigida por el público.

En este punto, la importancia de la constante capacitación, se convierte en un aspecto fundamental para el personal. Para brindar una excelente

atención al cliente, se necesita que los colaboradores cuenten con habilidades técnicas y profesionales acordes a la labor y funciones que realizan así como conocimiento pleno sobre lo que ofrecen al público y el manejo adecuado de los instrumentos con los que cuentan para el desempeño de sus actividades. Un buen colaborador representa la combinación de habilidades técnicas y personales, que convierten el proceso de atención al cliente en una experiencia satisfactoria para el público objetivo.

El mayor reto al que las empresas se enfrentan diariamente, es superar las expectativas de sus clientes. Por ello es importante dotar al producto y al proceso de atención al cliente de valor y calidad, para asegurar que todo el proceso de adquisición o prestación de servicio se perciba como un todo indisoluble.

F. El coste de no dar calidad al cliente²⁵

El costo de mantener un cliente ya captado siempre resulta menor que captar o conseguir un cliente potencial o nuevo.

²⁵ Barrera Solórzano G., Acevez López J. N. (2013). Importancia de la Calidad del Servicio al Cliente. Revista El Buzón de Pacioli. Pág. 11

Por ello, las organizaciones deben preocuparse en realizar inversiones dirigidas a garantizar y mantener la calidad que ofrecen a sus clientes. Ya que un cliente satisfecho, posteriormente se convierte en una herramienta de promoción gratuita, que no implicara ningún tipo de costo adicional a la organización y que servirá para promocionar el bien a potenciales clientes ya que contarán con una referencia de la excelencia y calidad en el servicio.

Aquellas organizaciones que no reconozcan la importancia de contar con una política de calidad en la atención a su público objetivo generaran altos costes debido a que no lograron satisfacer los estándares de calidad.

2.1.1.3.2. Para María Altuzarra Toscano²⁶

La atención al cliente es la combinación de tres conceptos: servicio al cliente, satisfacción del cliente y calidad en el servicio. Se puede plantear como una filosofía que no tiene resultados inmediatos pero que a largo plazo se convierte en el objetivo de toda empresa por complacer y fidelizar a sus clientes.

²⁶ Altuzarra Toscano, María (2005). La Atención al Cliente. Revista Digital "Investigación y Educación". Pág. 02

La base en un proceso de atención al cliente, óptimo y adecuado, es la comunicación, ya que sobre ella se establecen todas las relaciones a lo largo de nuestra vida. La comunicación como proceso de transmisión de información, involucra no solo lo verbal sino también lo que se expresa de manera no verbal.

2.1.1.3.3. Para Jenny Najul Godoy²⁷

Actualmente, la atención al cliente es una actividad de gestión dirigida a satisfacer las necesidades de los clientes, buscando maximizar la productividad y competir en el mercado; convirtiendo al cliente en el protagonista indispensable y el componente más importante dentro de la máquina empresarial.

Si se analizan los diversos enfoques que las organizaciones ponen en marcha, se puede inferir que para tener éxito en la atención al cliente, se deben tener en cuenta varios factores que juegan un papel importante en el proceso, tales como liderazgo, eficiencia operativa, capital humano, cultura organizacional (misión y visión), de modo que los colaboradores logran la identificación con la empresa y se sentirán

²⁷ Najul Godoy, Jenny. (2011). El capital humano en la atención al cliente y la calidad de servicio. Observatorio Laboral Revista Venezolana. Pág. 25

motivados a realizar sus labores con calidad, lo que desembocará en un servicio de calidad tanto para el público interno como externo.

Es así que se vuelve imperativo que la calidad que se ofrece en la atención al cliente sea del estándar más alto posible, que cuenta con mensajes e información fidedigna, concreta y precisa, dotada de elementos que capten y mantengan la atención del público para que la información sea recibida y comprendida.

El éxito de toda organización depende de la demanda de sus clientes, si la empresa no puede o no sabe cómo satisfacer las necesidades de su público objetivo, sus clientes buscarán mejores opciones acorde a las expectativas que presentan.

A. Los diez Mandamientos de la Atención al Cliente²⁸

- El cliente esta primero, es en quien se debe pensar en cada momento.
- El esfuerzo es primordial en la labor de servicio, no hay nada que no se pueda lograr siempre y cuando se tenga la voluntad de hacerlo.

²⁸ Najul Godoy, Jenny. (2011). El capital humano en la atención al cliente y la calidad de servicio. Observatorio Laboral Revista Venezolana. Pág. 26

- Siempre hay que cumplir lo que se promete, cuando se gana la confianza del cliente hay que saber mantenerla, cumpliendo lo que se prometió. Esto también lo aplicamos a la información que se envía al cliente, la información distorsionada o la credibilidad de la persona que emite el mensaje son factores que siempre se deben considerar.
- Siempre hay que brindar más de lo esperado por el cliente, así aseguramos que sus necesidades siempre sean satisfechas.
- El factor humano siempre es el determinante para que un cliente regrese o no a la empresa, esto puede marcar la diferencia entre fidelizar a un cliente o perderlo.
- Fallar en algo por más simple que sea, significará que se ha fallado en todo el proceso.
- Siempre hay que tener en cuenta el ambiente laboral, un colaborador frustrado e infeliz repercutirá en clientes insatisfechos con la calidad de atención y servicio. La importancia de la capacitación al personal y el reconocimiento al colaborador es grande, ya que permitirá que desempeñen sus labores adecuadamente, les dará sentido de interés y cubrirá el sentido de logro personal. Todas las políticas de recursos humanos deben ir acordes a las estrategias de marketing que se plantean.

- Quien establecerá el estándar y nivel de calidad de servicio será el cliente, nadie más que él puede establecer si todo está funcionando como debe ser.
- Por muy bueno y destacado que puede ser el servicio que brindamos, este siempre puede mejorar y adecuarse a nivel más alto de exigencia, nunca hay que conformarse, la innovación y el planteamiento de nuevas metas mantendrán a la empresa en un estado constante de competitividad en el mercado.
- Para satisfacer al cliente, la empresa debe trabajar como un todo, integrado, toda labor debe darse en equipo con el único fin de satisfacer al cliente.

2.2. ANALISIS COMPARATIVO

TOPICO	AUTORES			ANALISIS COMPARATIVO
	Para Germán Israel Galviz	Para Williams Estrada Vera	Para John Tschohl	
SERVICIO	<p>Representa la sucesión de actividades o tareas interrelacionadas entre sí, que tienen como finalidad satisfacer las necesidades individuales y colectivas mediante el análisis de comportamientos, de modo que se obtengan las respuestas deseadas del proceso. Las características del servicio son:</p> <ul style="list-style-type: none"> Intangibilidad, Heterogeneidad, Caducidad, No propiedad, Inseparabilidad de producción y consumo, Interacción humana, Son funciones, no objetos, Descentralización espacial. 	<p>El servicio es la acción que se efectúa en beneficio del cliente, esto a través del conocimiento de las necesidades y deseos para que los mismos sean satisfechos. Sus características son: No genera propiedad, Es indivisible, No es reprocesable, No se puede almacenar, Está asociado a la satisfacción de una necesidad temporal, El cliente siempre interviene en su generación.</p>	<p>El servicio es una estrategia necesaria contra la competencia, ya que aplicando un buen servicio se generan clientes. Por ello, las expectativas de los clientes son muy altas. Como respuesta las empresas deben ofrecer un servicio superior al que esperan los clientes, para esto se valen de diferentes instrumentos de comunicación. Las estrategias de servicio deben contener toda la información necesaria para que la empresa conozca realmente a su cliente.</p>	<p>Los tres autores destacan la importancia del servicio como una práctica que beneficia no sólo a la organización sino también al cliente o usuario, lo que genera en el adquirente una acción de diferenciación con respecto a la competencia. Todos concluyen que un buen servicio no sólo consiste en conocer las necesidades y expectativas del cliente sino saber como actuar frente a ellas y responder de manera oportuna a los intereses de los consumidores.</p>

Figura 2: Cuadro Comparativo sobre Servicio

AUTORES					
TOPICO	Para Williams Estrada Vera	Para Daniel Tigani	Para Germán Israel Galviz	Para Grisell Solórzano Barrera y Jesús Nereida Aceves López	ANÁLISIS COMPARATIVO
CALIDAD DE SERVICIO	La calidad en el servicio representa una ventaja competitiva para la organización. El servicio y la atención de calidad reflejan el compromiso que se tiene con el cliente, en miras de otorgar un mejor servicio acorde a las necesidades, gustos y deseos de nuestro cliente.	Es la situación o estado en que una organización otorga calidad y servicio superiores a todos sus públicos objetivos, con la finalidad de generar valor para el cliente. Existen cinco niveles de calidad en el servicio: Fuera de competencia, Mediocridad, Presencia y responsabilidad, Compromisos serios, Excelencia.	La calidad es una estrategia competitiva que se convierte en una inversión para el cliente. La calidad es definida por el cliente a través de sus requisitos, deseos y expectativas; por lo tanto varía de persona a persona. La calidad de servicio debe ser una prioridad de las organizaciones. La calidad de servicio se define como un numeroso compuesto de elementos o características, por lo tanto representa tanto realidad como percepción.	La calidad en el servicio al cliente es uno de los puntos primordiales que se deben cumplir dentro de una organización; sin importar el tamaño, estructura y naturaleza de sus operaciones.	Para los autores, la calidad de servicio está compuesta por distintos factores o características, que otorgan cualidades al concepto; de modo que se cumpla con los requerimientos que tiene el usuario o cliente, al adquirir o prestar un servicio. Así también para ellos, la calidad de servicio es un factor beneficiosa en todas las organizaciones, porque proporciona un valor adicional al servicio o producto garantizando la preferencia de los clientes. A diferencia de los otros autores, Germán Israel Galviz, resalta que lo que es calidad para una persona, puede no ser calidad para otra. Por ello, destaca, que es importante para una organización, diferenciar bien a sus clientes, de manera que sepa identificar en ellos las necesidades latentes, para saber responder a ellas en el momento oportuno, a través de una gestión de calidad de servicio que le brinde a la organización una ventaja competitiva.

Figura 3: Cuadro Comparativo sobre Calidad de Servicio

TOPICO	AUTORES			ANALISIS COMPARATIVO
<p align="center">ATENCION AL CLIENTE</p>	<p>Para Grisell Solórzano Barrera y Jesús Nereida Aceves López</p>	<p>Para Maria Altuzarra Toscano</p>	<p>Para Jenny Najul Godoy</p>	<p>Los autores resaltan la valoración que da el cliente a una buena atención prestada cuando se adquiere un servicio o producto. Mencionan que la atención al cliente es una acción orientada a satisfacer enteramente las necesidades de los clientes, siendo ellos los principales protagonistas en el ciclo del servicio. Por eso, todas las acciones y estrategias elaboradas deben estar orientadas a asegurar y consolidar una buena atención al cliente de parte de la organización.</p>
	<p>Uno de los principios que rige la atención al cliente, enmarca al cliente como el individuo que establece y valora la calidad en la atención que recibe. Se puede considerar que toda acción durante la prestación del servicio, debe estar dirigida a la satisfacción plena del cliente y ha otorgarle más de lo que espera del proceso, considerando aspectos como calidad, cantidad, precio y tiempo. La calidad en la atención al cliente, debe estar respaldada en las políticas, cultura, reglamentos y normas internas; así como también en todos los procedimientos o procesos, buscando que todo el personal uniformice el modo de trabajo.</p>	<p>La atención al cliente es la combinación de tres conceptos: servicio al cliente, satisfacción del cliente y calidad en el servicio. Se puede plantear como una filosofía que no tiene resultados inmediatos pero que a largo plazo se convierte en el objetivo de toda organización por complacer y fidelizar a sus clientes. La base en un proceso de atención al cliente, óptimo y adecuado, es la comunicación, ya que sobre ella se establecen todas las relaciones a lo largo de nuestra vida.</p>	<p>La atención al cliente es una actividad de gestión dirigida a satisfacer las necesidades de los clientes, buscando maximizar la productividad y competir en el mercado; convirtiéndolo al cliente en el protagonista indispensable y el componente más importante dentro de la máquina empresarial.</p>	
	<p align="center">DIFERENCIAS</p>			
<p>Establece que para cada segmento de mercado se debe diseñar un plan de servicio dirigido a dicho grupo, ya que la atención al cliente no se puede estandarizar de una sola manera para todos los clientes con los que cuenta una organización.</p>	<p>Destaca que la atención al cliente es la conjunción de tres conceptos: servicio al cliente, satisfacción del cliente y calidad en el servicio. Además de resaltar que la comunicación es uno de los aspectos más importantes en el proceso de atención al cliente, pues en ella se basan todas las relaciones que se establecen.</p>			<p>Considera que el cliente siempre debe estar por encima de todo y que las acciones deben estar totalmente orientadas a su satisfacción y cumplimiento de necesidades.</p>

Figura 4: Cuadro Comparativo sobre Atención al Cliente

2.3. ANALISIS CRITICO

Luego de haber realizado el análisis comparativo de los autores se ha decido escoger los siguientes:

- Servicio

Germán Israel Galviz, debido a que tiene un conocimiento más amplio y completo de lo que se trata la gestión del servicio, más enfocado a lo que necesitamos para sustentar y desarrollar nuestra propuesta de mejora.

Para el autor el servicio se traduce como un proceso global que nos posibilita conocer el desarrollo de los lineamientos con los que el personal se desenvuelve en un determinado momento de interacción con los clientes, considerando como un aspecto fundamental que el servicio es una función mas no un objeto, ya que los clientes buscan recibir del servicio la satisfacción de sus necesidades y los mayores beneficios de la prestación del mismo. Para ello, los colaboradores deben contar con un alto nivel de preparación y conocimiento, que será un factor indispensable para el desarrollo de sus capacidades y habilidades dentro de la organización.

- Calidad de Servicio

Se eligió al autor German Israel Galviz, debido a que antes de emitir una definición de calidad de servicio, primero enmarca lo que significa calidad para una organización. Describe que la calidad es considerada una estrategia y ventaja competitiva que proporciona a la empresa un beneficio en el que sus clientes perciban al servicio que adquieren de la organización como una inversión en lugar de considerarlo un gasto, ya que mediante la adquisición del servicio se logrará satisfacer las necesidades y proporcionar un valor no especificado en las características físicas o implícitas del producto.

También destaca como un factor importante, la gestión del recurso humano con el que cuenta la empresa, esto mediante una correcta capacitación de los colaboradores, ya que si la empresa no se preocupa por contar con un personal capacitado y satisfecho con las funciones que desempeña no podrá esperar que ejecuten una prestación del servicio con estándares de calidad debido a factores de frustración personal y profesional que repercutirán en la calidad del servicio.

Además destaca que la calidad de servicio es una combinación de lo que es real en un servicio y de lo que es percibido por el cliente, de manera que concluye, que la calidad de servicio puede variar de persona a persona, ya que no todos los clientes percibirán de la

misma manera el servicio que reciben aunque exista la posibilidad que tengan las mismas necesidades por satisfacer.

Finalmente, define la calidad de servicio como un conglomerado de elementos que son percibidos, recibidos y evaluados por los clientes para establecer si se han cubierto o no las necesidades o requerimientos mediante la prestación del servicio.

- Atención al Cliente

Grisell Solórzano Barrera y Jesús Nereida Aceves López, estos autores conceptualizan al cliente con el individuo que establece y evalúa la atención que recibe. Por lo tanto, destacan la importancia que la estrategia de atención al cliente esté dirigida a la satisfacción plena de las necesidades de los clientes, brindando más de lo esperado por ellos o de lo ofrecido por la organización. Esto garantizará la competitividad empresarial y la presencia de la organización en el mercado.

Destacan la individualización y personalización de los servicios a pesar que sean masivos o estandarizados, ya que al cliente se le considere un grupo no un individuo. Aclaran que no pueden existir políticas de atención al cliente sin que se establezcan políticas de calidad dentro de la organización, es decir que ambas van de la mano y que una no puede existir sin la otra.

Resaltan que las empresas con buenas políticas de atención al cliente son aquellas que tienen colaboradores que realizan bien su labor, ya que no lo consideran un trabajo o una obligación sino parte de su desarrollo personal, por ello consideran como factor clave, contar con colaboradores dotados de habilidades sociales, que les permitan ser efectivos en su labor y entablar una buena relación con sus clientes a través del buen trato, el respeto y la comunicación.

CAPÍTULO III

MARCO REFERENCIAL

3.1. INFORMACIÓN GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN

3.1.1. Historia

Corporación Meier, con el afán de brindar entretenimiento, diversión y espectáculos especiales que hagan vibrar a la Ciudad Heroica de Tacna decide abrir el Casino La Isla, que lleva 13 años compartiendo experiencias de diversión a todos los lugareños y visitantes de la ciudad. Esta aventura continúa creciendo y día a día invitando a envolver a sus visitantes en una atmósfera de diversión sin fin.

Corporación Meier, con operaciones ligadas al rubro de entretenimiento, viene funcionando exitosamente en el norte de nuestro país, en ciudades como Trujillo y Chiclayo, teniendo operaciones en Lima a través de sus Hoteles, Casinos y Restaurantes. Durante todo el tiempo que viene brindando sus distintos servicios en distintas ciudades de nuestro país, ha conseguido ubicarse y posicionarse en los corazones de sus usuarios; lo que sigue motivando a sus directivos a seguir creciendo, aportando con más puestos de trabajo en el Perú, constantes programas de responsabilidad social y haciendo que el capital de la empresa privada crezca junto con el desarrollo de los peruanos.

3.1.2. Descripción de la empresa

Corporación Meier, es una organización dedicada al rubro de Entretenimiento, que están comprendidos en Casinos, Hoteles, Tragamonedas y Restaurantes.

El local de la Empresa Casino La Isla ubicado en la Av. San Martín N° 680 tiene una ubicación al alcance de cualquier ciudadano Tacneño, ubicado en el centro de la Ciudad de Tacna.

Muestra dos ambientes en el local, como el Salón Principal y sótano, la atención es durante las 24 horas de los días de lunes a domingo, los días en los que tienen mayor acogida del público objetivo son los fines de semana de viernes a domingos.

El casino brinda juegos de tragamonedas y juegos de azar, generando entretenimiento y a la vez satisfacción al cliente con los servicios adicionales que brindan.

A. Número de Trabajadores:

- Gerente (1)
- Administrador (1)
- Asesor de Marketing (1)
- Jefes de sala (4)

- Supervisora de Boveda (1)
- Jefe de seguridad (1)
- Video (4)
- Alfás (6)
- Mozos/operado (11)
- Caja (7)
- Bartender (1)
- Mantenimiento (4)

3.1.3. Funciones de las Áreas

Área	Función
Gerente	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de que todas las maquinas estén operativas. • Encargada de poder brindar la asesoría adecuada en las salas del Casino.
Administrador	<ul style="list-style-type: none"> • Encargada de mantener el presupuesto adecuado. • Contacto directo con proveedores para el abastecimiento de existencias. • Responsable de la contabilidad de la empresa. • Supervisión de todas las áreas en sala.
Asesor de Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Encargado de la publicidad. • Elaboración de estrategias mensuales. • Contacto directo con representantes musicales y artistas en general. • Responsable de atención al cliente.
Jefes de sala	<ul style="list-style-type: none"> • Encargado de la supervisión de los Mozos Operadores.
Encargado de Bóveda	<ul style="list-style-type: none"> • Encargado de mantener el cuadro de Bóveda y los terminales financieros (Cajeros). • Encargada de redactar los Estados Financieros diarios.
Jefe de seguridad	<ul style="list-style-type: none"> • Encargado de mantener la información de video actualiza y que los Alfás (Miembros de seguridad) cumplan su función en sala.
Técnicos Operarios	<ul style="list-style-type: none"> • Encargados del mantenimiento de las máquinas tragamonedas.

Figura 5: Cuadro de Funciones de Áreas del Casino La Isla

3.1.4. Filosofía Empresarial

A. Misión

Brindar las mejores opciones de entretenimiento y confort en ambientes cálidos, modernos y cómodos, donde nuestra prioridad es generar experiencias inolvidables a través de la excelencia en la atención al cliente.

B. Visión

Ser reconocidos como la empresa líder en entretenimiento y hotelería, destacada por la excelencia de nuestro servicio y la tecnología vanguardista en cada una de nuestras operaciones.

C. Políticas de Calidad

Independientemente del cargo que ocupe y del área de trabajo, la calidad del servicio es de vital importancia. Debemos mantener en todo momento buenas relaciones con el resto del personal y con el cliente, además de atender las labores encomendadas con responsabilidad y eficiencia.

D. Cultura Organizacional

La relación entre el personal tiene como base el respeto a la dignidad de individuo, sin discriminación de raza, religión, nacionalidad, color, sexo, edad, opción sexual, estado civil e incapacidad no relacionada a la función disponible. El personal debe guardar absoluta confidencialidad de su gestión de trabajo y mantener protegida toda la información laboral, a fin de evitar su extravío y el que personas no autorizadas conozcan su contenido. El personal debe usar el uniforme asignado y mantenerse acicalado antes, durante y después de su estadía en la empresa.

E. Valores

- Responsabilidad
- Compromiso
- Honestidad
- Vocación de Servicio
- Trabajo en Equipo

3.1.5. Productos

- Máquinas tragamonedas
- Ruleta eléctrica
- Sorteo por cada hora

- Ruleta "Gira tu suerte"
- Barra libre
- Bocaditos Dulces
- Bocaditos Salados
- Almuerzo y cenas totalmente gratuitos
- Show musical en vivo

3.2. DIAGNOSTICO OPERACIONAL

3.2.1. Análisis FODA

<p>FORTALEZA (F)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solvencia económica • Contar con las placas de cada máquina así respaldar su procedencia. • Confianza y buena relación con los proveedores. • Red inalámbrica WIFI en la sala • Buena publicidad 	<p>DEBIIDADES (D)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falla constante de las máquinas. • Baja calidad de tragos que se ofrece. • Espacio limitado para crecer en mercado principal. • Mala atención a los clientes, por los mozos. • Similitud de servicios con otros casinos.
<p>OPORTUNIDADES (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Llegada de turistas en fiestas. • Máquinas de la última generación en juegos. • Ubicación en una zona fronteriza con alta afluencia de turistas 	<p>AMENAZAS (A)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Huelgas en la frontera • Competencia en la misma ubicación. • Políticas de MINCETUR • Excesivo control de la municipalidad. • Riesgo de amenazas de delincuentes al ingresar al establecimiento.

Figura 6: Cuadro de Análisis FODA del Casino La Isla

3.3. ANALISIS CRITICO REFERENCIAL

A partir del análisis crítico de la situación en la que se encuentra El Casino La Isla debido a la falta del área de atención al cliente, podemos inferir que la carencia del mismo repercute en el servicio, la calidad del servicio y el desempeño de los colaboradores durante la prestación del servicio.

Para realizar un diagnóstico situacional sobre la organización, primero enmarcaremos los tópicos que consideramos como puntos clave para este análisis.

Primero, definiremos el servicio como un proceso continuo pero que no debe volverse mecánico, compuesto por todas las acciones que realiza la organización orientadas a satisfacer las necesidades de los clientes bajo el pleno conocimiento de cuáles son los requerimientos que tienen los clientes y de los resultados que se esperan del proceso de interacción. Mediante la aplicación de este proceso, se conocerá si el funcionamiento de los lineamientos y políticas de la organización son los adecuados para el desempeño de las funciones y labores de los colaboradores dentro del mercado. Estas políticas y lineamientos responderán a un riguroso estudio y análisis de la realidad de la organización, en cuanto a lo que puede ofrecer y sobre lo que espera el cliente de la prestación del servicio. En el caso del Casino La Isla, el servicio es un proceso estandarizado y sistemático, que se realiza de forma repetitiva, esto según las declaraciones obtenidas de las entrevistas realizadas a los colaboradores de la empresa, quienes

manifestaron su opinión sobre el modo de trabajo, las deficiencias y carencias que se presentan en el desarrollo de sus actividades al proporcionar el servicio al cliente, <<Al ingresar a la empresa no me brindaron la capacitación adecuada para realizar las labores que me encomendaron, además tuve que aprender el desempeño de mis funciones a medida que las realizaba>>, esto no sólo genera deficiencias en la prestación del servicio a los clientes sino también reduce el nivel de la calidad en la atención al cliente, debido a que no cuentan con los conocimientos previos para sentirse preparados y poder afrontar la resolución de las distintas situaciones que pueden ocurrir al prestar el servicio dentro del Casino, lo que genera que el proceso de atención al cliente se complique, tarde más en desarrollarse y conlleve el uso de más recurso y personal para la ejecución de las tareas, problema que podría prevenirse desde un inicio con un correcto proceso de inducción de personal.

Segundo, la calidad de servicio implica la percepción que tiene el cliente sobre la organización. La calidad de servicio brinda a la organización una característica de diferenciación en el mercado y genera una ventaja competitiva, ya que la preocupación que una organización tiene por dotar de calidad a su servicio denota el interés que tiene por responder adecuadamente a las necesidades y exigencias del público. Toda acción o actividad que se genere como parte de la prestación del servicio, formará la conceptualización final de la calidad en el servicio, por ello es importante

que la organización le preste atención a cada labor que realiza el personal durante la ejecución de sus actividades. La calidad en el servicio es un requerimiento que las organizaciones tendrán que cumplir si o si en la prestación del servicio, porque es una cualidad a la que el cliente le brinda mucha importancia para la elección de una organización sobre otras en su mismo rubro o sector. En el Casino La Isla, este importante elemento es dejado de lado, la calidad de servicio se ha visto reducida, debido a la falta de colaboradores adecuadamente capacitados e instrumentos de gestión que fomenten políticas para elevar el estándar de la calidad de servicio a los clientes; son algunos problemas detectados según las declaraciones de las entrevistas realizadas al personal, << los clientes golpean las máquinas cuando juegan o se molestan porque van perdiendo >>; << cuando hay más afluencia de clientes en el casino se nota la escasez de personal, otro aspecto es la calidad de las cortesías y el stock de las bebidas>> según comentó el personal entrevistado. De otro lado la gerente del Casino La Isla indicó << en la realización de las labores no se puede evitar tener algún incidente o reclamo, el trabajo que implica interrelación con otras personas siempre conlleva un margen de errores >>, <<Entre algunas puedo mencionar la falta de capacitación, la falta de supervisión a las cortesías, la falta de un encargado de almacén para siempre tener el stock ideal, pero sobre todo el contar con un área que sea responsable de ver el aspecto de la atención que se brinda a los clientes>>.

Tercero, sobre la atención al cliente, diremos que es la gestión dirigida a cumplir las necesidades o requerimientos de los clientes, tratando de lograr maximizar la productividad global de la organización y mejorar el estado de competitividad en el mercado; siempre centrando los esfuerzos en reconocer la importancia y protagonismo del cliente como componente primordial en la estructura empresarial. La atención al cliente no sólo comprende el momento en que se atiende al cliente, sino que está conformado por cada proceso productivo y operativo que entra en interacción con el cliente. La definición de estrategias para la atención del cliente, es un paso importante que no hay que obviar, ya que nos permitirá tener un control adecuado de los recursos de la organización y las respuestas de los clientes. Enfocándonos en eso, es importante que las gestiones y decisiones respalden la labor de los colaboradores para que adquieran un nivel de comprensión de las necesidades de la organización y de los clientes, de modo que desempeñen sus funciones con la finalidad de responder a ambos requerimientos. Por ello, se considera al factor humano, como el más importante durante el proceso de prestación del servicio, es así que debe estar dotado de habilidades profesionales acordes a las labores que desempeña y de instrumentos para respaldar el desarrollo óptimo de su función. Con respecto a la atención al cliente que brinda el Casino La Isla, mencionaremos que no va acorde a las exigencias y requerimientos de los clientes y con respecto a lo que oferta la competencia, esto se puede apreciar en los datos obtenidos de la encuesta

aplicada a los clientes, que arrojaron la urgente necesidad de mejorar el proceso de atención al cliente y las estrategias que se aplican en el Casino La Isla. Problemas como: la demora en la atención y la llegada de las cortesías, la poca disposición del personal para prestar una atención adecuada al cliente, el trato impersonal de los colaboradores entre otros aspectos que resaltaron de las respuestas de los clientes en la encuesta aplicada.

La gerente detalló como principales quejas de los clientes lo siguientes motivos << las quejas se deben a la mala atención por los mozos, a veces las cortesías que ofrecemos no se encuentra en buen estado, o se acaban las cortesías y no tenemos que ofrecer>>, << el casino no cuenta con el personal para que se encargue exclusivamente de temas en atención al cliente>>, << La atención en un casino tiene que ser personalizada y exclusiva, lamentablemente nosotros no tenemos mucho personal debido a que nuestra planilla rota mucho>>, <<una de nuestras principales deficiencias es la falta de un encargado que vea exclusivamente la atención al cliente>>.

Los colaboradores por otro lado mencionaron en las entrevistas que hay notables problemas en su preparación para brindar atención al cliente; << el principal problema fue entablar relación con el cliente, este trabajo demanda mucha paciencia y tacto para tratar con personas>>, <<los reclamos más frecuentes se dan por la atención, cuando hay gente la atención se tarda un poco más de lo habitual, otro problema es que a veces las cortesías o

bebidas se agotan y hay que esperar hasta que nos abastezcan>>, estos comentarios dan cuenta que los problemas en la calidad de la atención son notables y que el servicio que presta actualmente el Casino La Isla no tiene el nivel deseado.

CAPÍTULO IV

DESARROLLO DEL TEMA

4.1. PROPUESTA DE MEJORA

4.1.1. Identificación del área o variable a mejorar

La prestación del servicio debería estar a cargo del Área de Atención al Cliente, sin embargo, el Casino La Isla no cuenta con un área de Atención al Cliente establecida, las funciones correspondientes a esa oficina son desarrolladas por la administración y orientadas desde la sede central ubicada en Lima. Por tanto este es el principal problema detectado dentro de la organización, lo cual viene causando distintos problemas y quejas en el desarrollo de las funciones de los colaboradores de la sede Tacna que están repercutiendo en la calidad del servicio de atención proporcionado a los clientes.

Con respecto al personal, la organización no tiene políticas que permitan capacitar adecuadamente al personal para brindar un servicio óptimo, también carece de lineamientos que permitan motivar al personal mediante incentivos o beneficios que mejoren la productividad dentro de la organización, lo cual desembocaría en la poca disposición del personal para cumplir con sus funciones diarias; sumado a esto está el poco salario que reciben los colaboradores lo que genera un ambiente de desmotivación, poca dedicación y falta de empeño en el desarrollo de las actividades.

En el siguiente flujograma podemos apreciar el proceso de atención al cliente del Casino La Isla, de el podemos inferir que la estrategia de

atención para el público está demasiado sistematizada y carece de la cualidad de ser personalizada. Esto conlleva a que el servicio no cubra las necesidades del cliente, al ser un proceso rígido y poco adecuado para el rubro de entretenimiento.

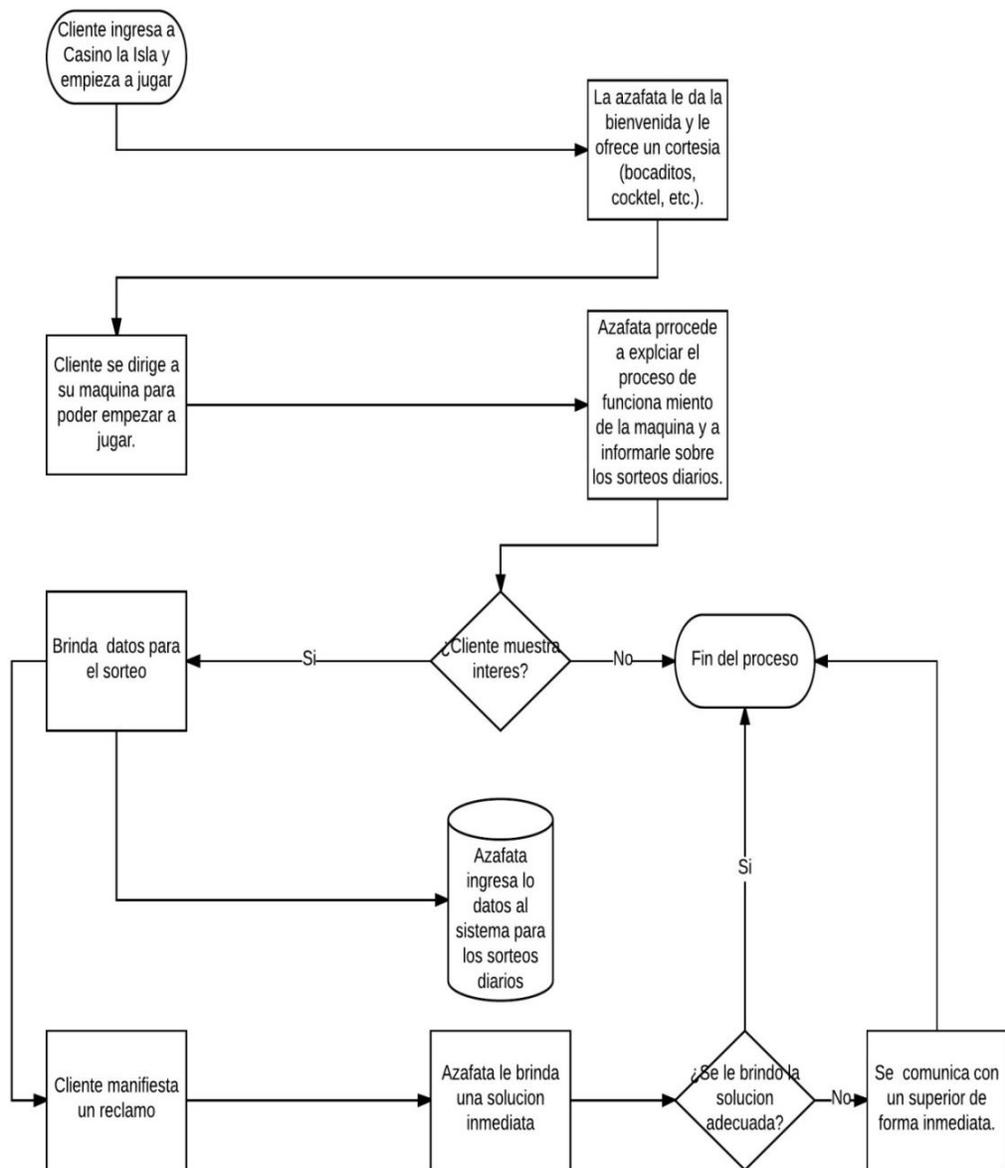


Figura 7: Diagrama de Flujo sobre el Proceso de Atención al Cliente

4.1.2. Diagnóstico

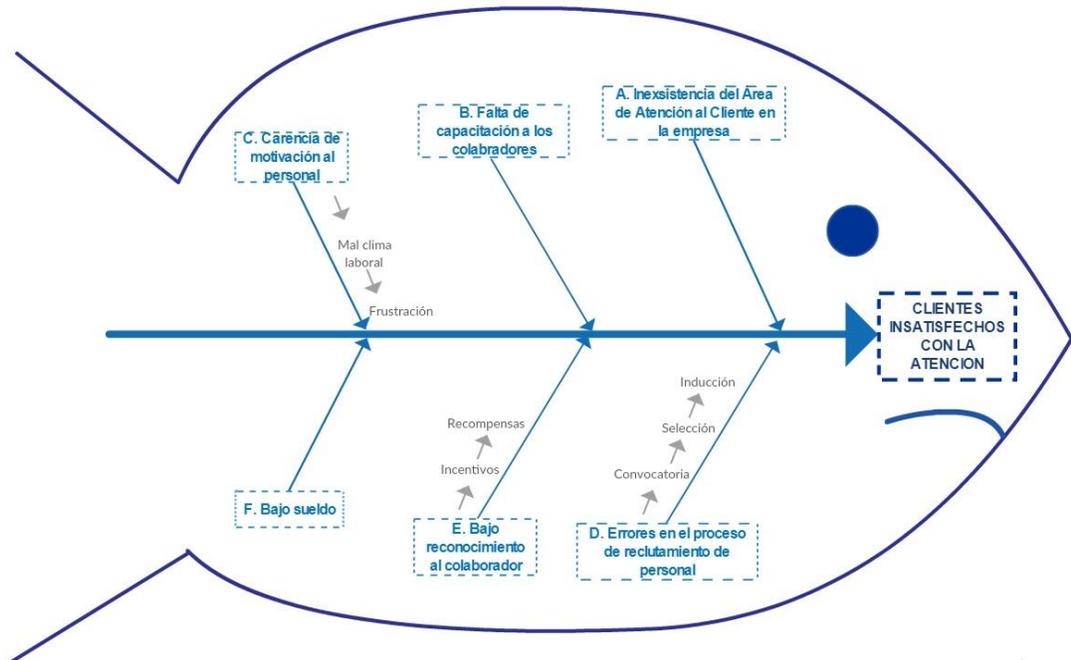


Figura 8: Diagrama de Ishikawa

Como se aprecia en el diagrama de Ishikawa los principales problemas detectados son: la inexistencia del área de atención al cliente, la falta de capacitación al personal, carencia de motivación, bajo sueldo, nulo reconocimiento y los errores en el proceso de reclutamiento de personal.

Todos estos problemas están repercutiendo en distintos aspectos de la organización, pero sobre todo en la atención que se brinda al cliente, que es la razón de ser de la organización y a los cuales se deben enfocar las estrategias de la empresa con la finalidad de captar más público, fidelizarlo y lograr los objetivos organizacionales.

Tabla 1

Consideración del cliente sobre el trato ofrecido por el personal en el casino La Isla según escala de Likert, Tacna - Período 2017

Muy Bueno	53	53	26.50%	26.50%
Bueno	45	98	22.50%	49.00%
Regular	60	158	30.00%	79.00%
Malo	30	188	15.00%	94.00%
Pesimo	12	200	6.00%	100.00%
	200			

Fuente: encuestas realizadas a los clientes

Elaboración propia

Se aproximó los datos a centésimos

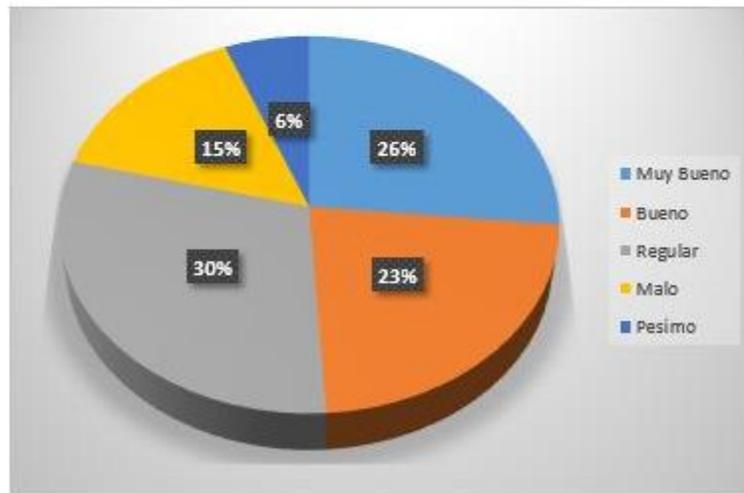


Figura 9: Pregunta N° 1 de la Encuesta

Podemos interpretar en la Figura 9 que los clientes no se encuentran conformes con la atención, casi un tercio de los encuestados, consideran que la experiencia es regular, y si a esto le sumamos el 21% que desapueba totalmente la atención del Casino la Isla, tenemos más de la mitad de clientes insatisfechos con el servicio.

Tabla 2

Disposición del personal para brindar apoyo a los clientes del casino La Isla según escala de Likert, Tacna - Período 2017

Muy disupuesto	53	53	26.50%	26.50%
Dispuesto	52	105	26.00%	52.50%
Regularmente dispuesto	60	165	30.00%	82.50%
Nada dispuesto	23	188	11.50%	94.00%
Indispuesto	12	200	6.00%	100.00%
	200			

Fuente: encuestas realizadas a los clientes

Elaboración propia

Se aproximó los datos a centésimos

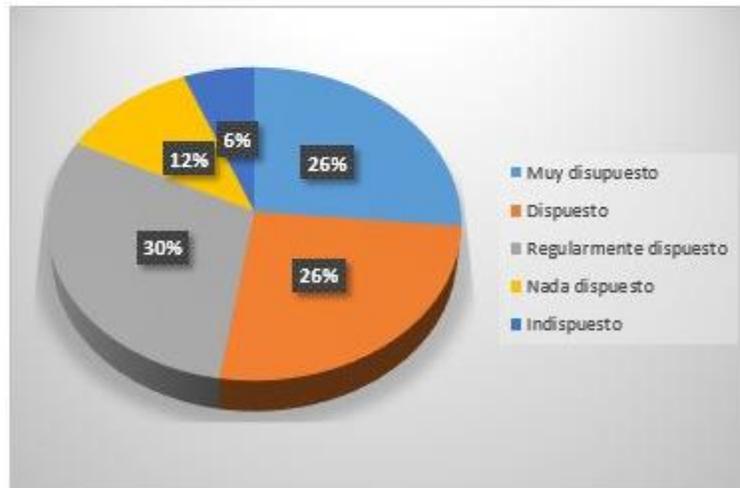


Figura 10: Pregunta N° 2 de la Encuesta

En el siguiente gráfico visualizamos que la disposición adoptada por el personal del casino La Isla en su mayoría es buena, así como observamos que la tercera parte de los colaboradores brindan la mejor experiencia a los clientes, a pesar de la mala disposición de un reducido porcentaje de los trabajadores.

Tabla 3
Capacidad de respuesta de los colaboradores a los clientes del casino La Isla según escala de Likert, Tacna - Período 2017

Muy Rapira	45	45	22.50%	22.50%
Rapida	70	115	35.00%	57.50%
Regular	6	121	3.00%	60.50%
Lenta	56	177	28.00%	88.50%
Muy Lenta	23	200	11.50%	100.00%
	200			

Fuente: encuestas realizadas a los clientes
 Elaboración propia
 Se aproximó los datos a centésimos

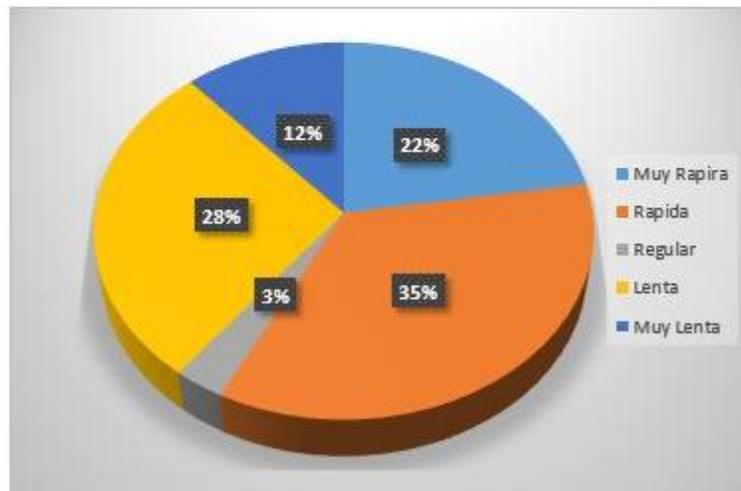


Figura 11: Pregunta N° 3 de la Encuesta

La capacidad de respuesta de los colaboradores en su mayoría es eficiente y rápida, así mismo, poco más de un tercio de los encuestados manifiestan haber recibido una respuesta tardía por parte de los mozos y azafatas que los atendieron.

Tabla 4

Consideración de los clientes sobre la capacitación adecuada del personal del casino La Isla según escala de Likert, Tacna - Período 2017

Muy capacitado	21	21	10.50%	10.50%
Capacitado	50	71	25.00%	35.50%
Regularmente capacitado	30	101	15.00%	50.50%
Poco capacitado	54	155	27.00%	77.50%
Nada capacitado	45	200	22.50%	100.00%
	200			

Fuente: encuestas realizadas a los clientes

Elaboración propia

Se aproximó los datos a centésimos

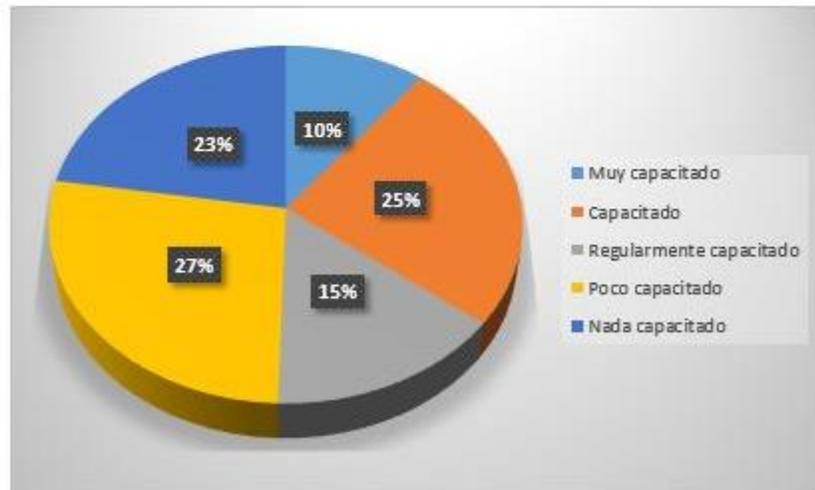


Figura 12: Pregunta N° 4 de la Encuesta

Según las respuestas de los encuestados, la información que se maneja por parte de los colaboradores no es adecuada para un asesoramiento eficiente, ya que como observamos en el gráfico; dos tercios de los clientes encuestados manifiestan una deficiente preparación para cumplir con sus labores encomendadas.

Tabla 5
Consideración de los clientes sobre la calidad del casino La Isla según escala de Likert, Tacna - Período 2017

Muy Bueno	51	51	25.50%	25.50%
Bueno	54	105	27.00%	52.50%
Regular	50	155	25.00%	77.50%
Malo	31	186	15.50%	93.00%
Pesimo	14	200	7.00%	100.00%
	200			

Fuente: encuestas realizadas a los clientes

Elaboración propia

Se aproximó los datos a centésimos

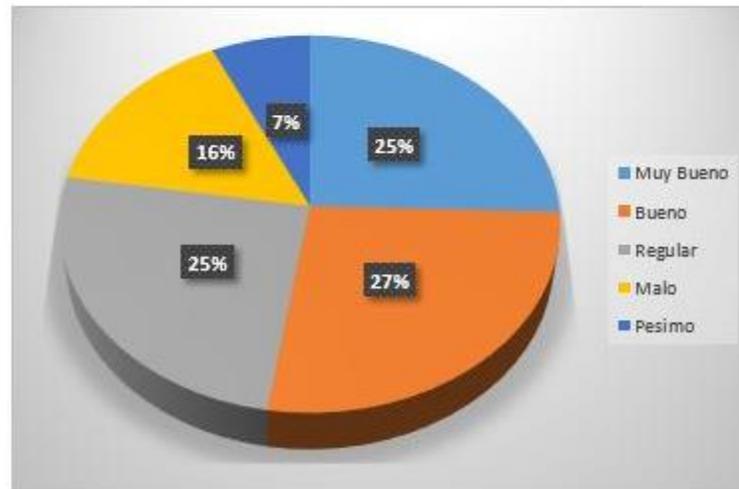


Figura 13: Pregunta N° 5 de la Encuesta

El siguiente gráfico demuestra que gran parte de los clientes encuestados se encuentran conformes con la calidad que brinda el casino La Isla con respecto al giro de negocio en el que se desempeñan. Por otra parte, tenemos más del 20% inconforme.

Tabla 6

Calificación de los clientes sobre el servicio que brinda el personal del casino La Isla según escala de Likert, Tacna - Período 2017

Muy Bueno	47	47	23.50%	23.50%
Bueno	54	101	27.00%	50.50%
Regular	43	144	21.50%	72.00%
Malo	22	166	11.00%	83.00%
Pesimo	34	200	17.00%	100.00%
	200			

Fuente: encuestas realizadas a los clientes

Elaboración propia

Se aproximó los datos a centésimos

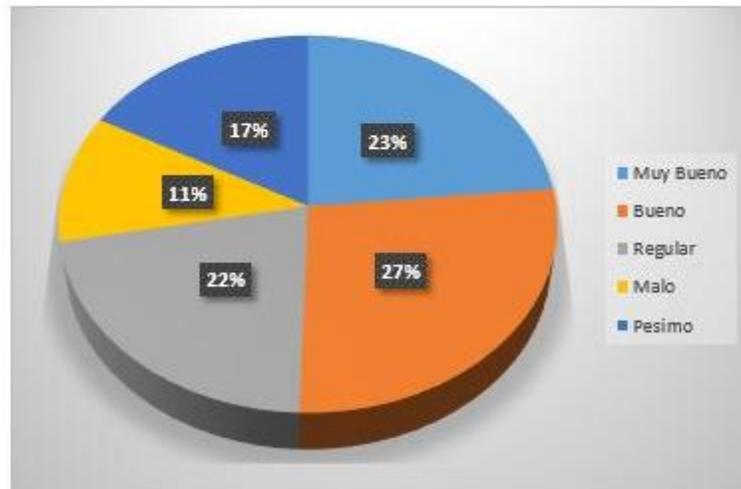


Figura 14: Pregunta N° 6 de la Encuesta

Las opiniones recogidas por parte de nuestros encuestados, en esta pregunta fueron diversas y contradictorias, ya que un 50% califica de forma aprobatoria el servicio brindado por el personal del casino la isla y el otro 50% considera que debería mejorar y en algunos casos reestructurar la forma en que se brinda el servicio.

Tabla 7

Consideración de los clientes sobre la higiene del casino La Isla según escala de Likert, Tacna - Período 2017

Muy Bueno	34	34	17.00%	17.00%
Bueno	54	88	27.00%	44.00%
Regular	76	164	38.00%	82.00%
Malo	19	183	9.50%	91.50%
Pesimo	17	200	8.50%	100.00%
	200			

Fuente: encuestas realizadas a los clientes

Elaboración propia

Se aproximó los datos a centésimos

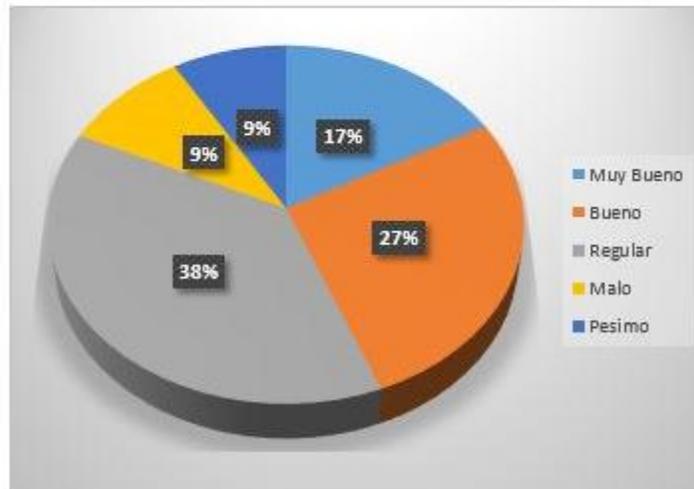


Figura 15: Pregunta N° 7 de la Encuesta

Se puede determinar que la higiene del casino la Isla en base a las encuestas hacia los clientes, se encuentra en un nivel estándar, ya que en el gráfico demuestra que un poco más de la tercera parte encontró los ambientes regularmente limpios y ordenados.

Tabla 8

Consideración de los usuarios sobre el espacio físico del casino La Isla según escala de Likert, Tacna - Período 2017

Muy Bueno	104	104	52.00%	52.00%
Bueno	55	159	27.50%	79.50%
Regular	33	192	16.50%	96.00%
Malo	3	195	1.50%	97.50%
Pesimo	5	200	2.50%	100.00%
	200			

Fuente: encuestas realizadas a los clientes

Elaboración propia

Se aproximó los datos a centésimos

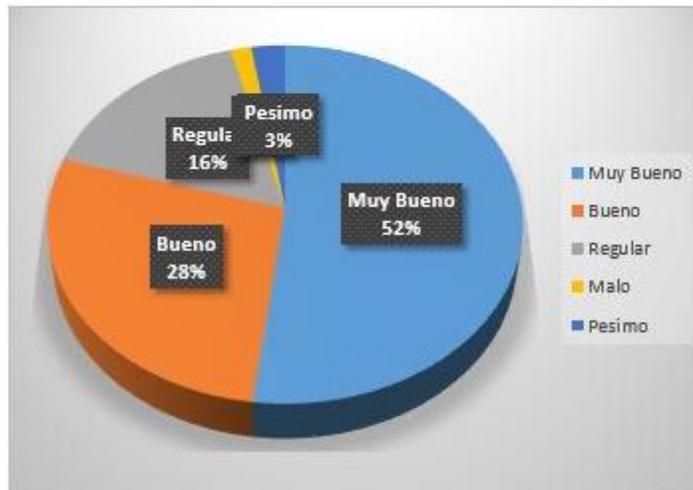


Figura 16: Pregunta N° 8 de la Encuesta

En su mayoría, los clientes encuestados, se encuentran totalmente conformes con el espacio físico del casino la Isla, según los resultados arrojados por la gráfica, un muy reducido porcentaje demuestra inconformidad con los ambientes de la organización.

Tabla 9

Consideración de los clientes sobre la seguridad en el casino La Isla según escala de Likert, Tacna - Período 2017

Muy Bueno	98	98	49.00%	49.00%
Bueno	70	168	35.00%	84.00%
Regular	15	183	7.50%	91.50%
Malo	10	193	5.00%	96.50%
Pesimo	7	200	3.50%	100.00%
	200			

Fuente: encuestas realizadas a los clientes

Elaboración propia

Se aproximó los datos a centésimos

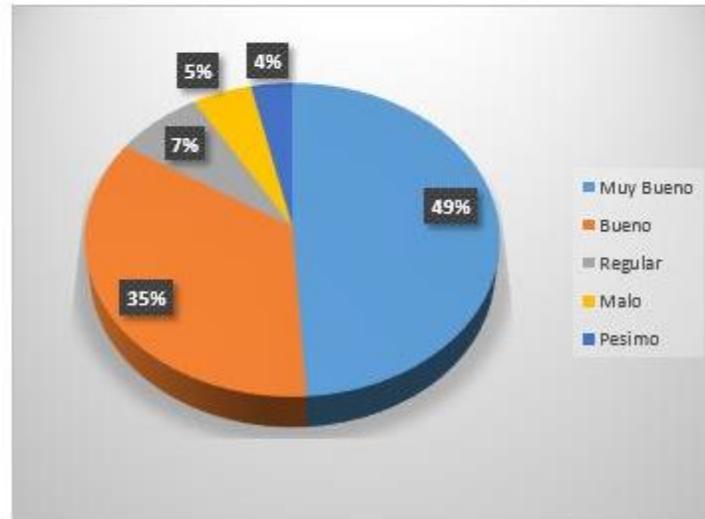


Figura 17: Preguntas N° 9 de la Encuesta

Gran parte de los clientes encuestados, consideran que la seguridad del casino es eficiente y cumple con los requerimientos necesarios, lo que es un indicio que en el aspecto de seguridad se sienten muy satisfechos.

Tabla 10

Grado de satisfacción de los clientes sobre el servicio recibido por parte del personal del casino La Isla según escala de Likert, Tacna - Período 2017

Muy Bueno	45	45	22.50%	22.50%
Bueno	38	83	19.00%	41.50%
Regular	32	115	16.00%	57.50%
Malo	34	149	17.00%	74.50%
Pesimo	51	200	25.50%	100.00%
	200			

Fuente: encuestas realizadas a los clientes

Elaboración propia

Se aproximó los datos a centésimos

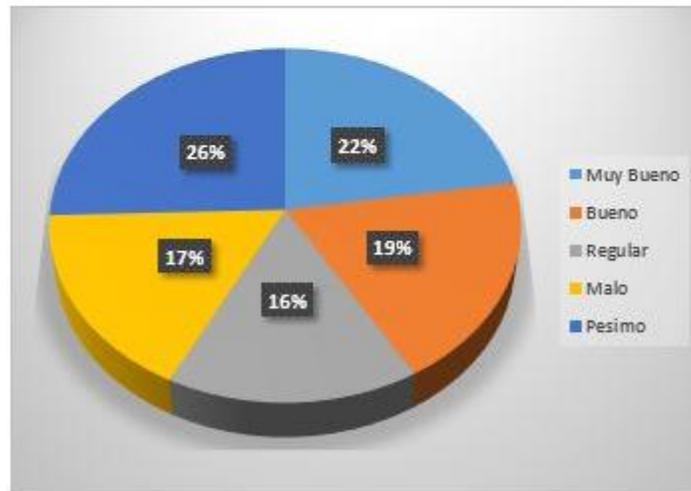


Figura 18: Pregunta N° 10 de la Encuesta

Los resultados arrojados demuestran que más de la mitad de los clientes consideran que el casino brinda un servicio inadecuado y no logran sentirse satisfechos con el mismo.

Tabla 11

Afluencia de público al casino La Isla según escala de Likert, Tacna - Período 2017

Nunca	0	0	0.00%	0.00%
Raramente	25	25	12.50%	12.50%
Ocasionalmente	42	67	21.00%	33.50%
Frecuentemente	34	101	17.00%	50.50%
Muy Frecuentemente	99	200	49.50%	100.00%
	200			

Fuente: encuestas realizadas a los clientes

Elaboración propia

Se aproximó los datos a centésimos

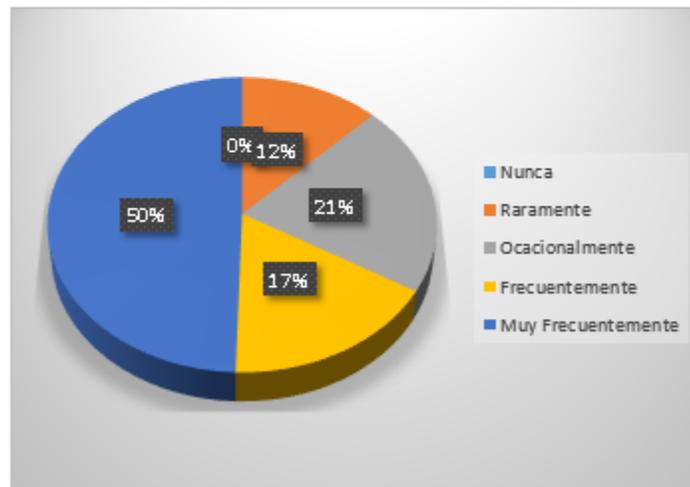


Figura 19: Pregunta N° 11 de la Encuesta

Los datos obtenidos sobre la frecuencia en que los encuestados asisten a al casino la Isla, respaldan la veracidad de la información sobre la atención y el servicio que se presta, ya que la mayoría de los clientes encuestados recurren al Casino de forma diaria, esto es un indicativo que a pesar de los problemas detectados, los clientes tiene preferencia por el casino.

Tabla 12

Consideración de los clientes sobre el tiempo de espera en las cortesías brindadas por el personal del casino La Isla según escala de Likert, Tacna - Período 2017

Muy rapida	15	80	7.50%	7.50%
Rapida	26	106	13.00%	20.50%
Ni rapida, ni lenta	51	157	25.50%	46.00%
Lenta	43	200	21.50%	67.50%
Muy lenta	65	265	32.50%	100.00%
	200			

Fuente: encuestas realizadas a los clientes

Elaboración propia

Se aproximó los datos a centésimos

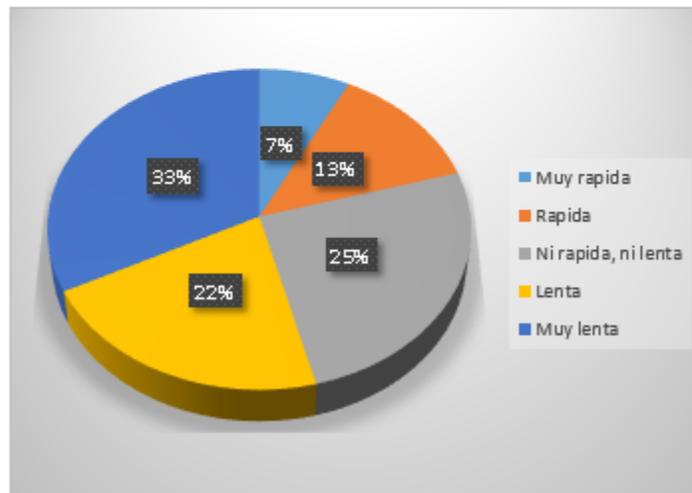


Figura 20: Pregunta N° 12 de la Encuesta

Según observamos en el gráfico, más del 50% de los clientes considera que ante una solicitud, la capacidad de respuesta y atención de los colaboradores no es eficiente. Sin embargo, podemos determinar que la velocidad de atención es de lenta a regular.

Tabla 13

Calificación de los clientes sobre la calidad de las cortesías ofrecidas en el casino La Isla según escala de Likert, Tacna - Período 2017

Muy Bueno	56	56	28.00%	28.00%
Bueno	76	132	38.00%	66.00%
Regular	45	177	22.50%	88.50%
Malo	13	190	6.50%	95.00%
Pesimo	10	200	5.00%	100.00%
	200			

Fuente: encuestas realizadas a los clientes

Elaboración propia

Se aproximó los datos a centésimos

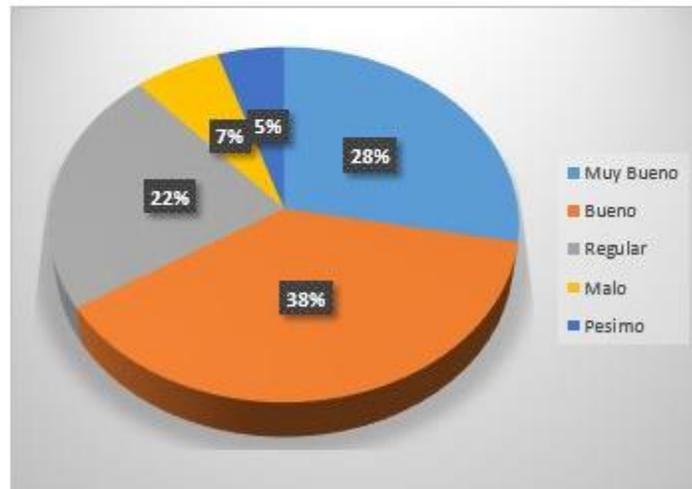


Figura 21: Pregunta N° 13 de la Encuesta

La grafica muestra que solo un pequeño porcentaje de la los clientes encuestados (12%), calificó la calidad de las cortesías como productos inadecuados, se determina también, que el 88% aprueba las cortesías satisfactoriamente.

4.1.3. Definición de propuestas y planes de acción

Propuesta de Mejora para el Casino “La Isla”

A. Creación del área de atención al cliente

Ya que actualmente las funciones designadas normalmente al área de atención al cliente, están siendo cubiertas por la administración local y la sede principal de Lima, se genera un vacío importante en la estructura organizacional, que está desembocando en notables deficiencias y carencias del servicio que prestan los colaboradores.

Por ello, se ha considerado formalizar la creación del área de Atención al Cliente dentro de la organización, para que esta se encargue de todas las labores y funciones que correspondan a la gestión del servicio. La oficina estará a cargo de gestionar los lineamientos y las políticas de servicio de la empresa, capacitar al personal más idóneo para el desempeño de las labores que requiera la organización así como la satisfacción de las necesidades y requerimientos de los clientes. Así también estará encargada de establecer las estrategias y pautas que direccionen las funciones de todos los colaboradores con miras al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El área contara con un jefe de servicios, quien tendrá a su cargo realizar acciones para motivar al personal y conseguir mejorar la calidad en la

prestación del servicio en las distintas categorías y niveles, así mismo mejorar el clima laboral para que repercuta en la productividad de la organización.

Como parte de la creación de la nueva área, se tendrán que establecer modificaciones en los reglamentos internos, de manera que las decisiones o cambios que se realicen en la dinámica organizacional estén respaldadas por la gerencia.

Con la creación de la oficina, también se busca mejorar los estándares en la calidad de atención al cliente, ya que como parte de sus actividades; tendrá que desarrollar programas de selección, inducción y capacitación que sean capaces de responder a las necesidades personales y laborales de los colaboradores, de modo que estos posteriormente apliquen lo aprendido en las interacciones que realicen con el público.

Esta estrategia está sustentada principalmente en la información recopilada mediante las entrevistas realizadas al personal del Casino La Isla, donde se mencionan algunos de los problemas más frecuentes que el personal tiene que afrontar con los clientes.

Las entrevistas fueron realizadas a la gerente del Casino La Isla, a dos jefes de Sala y un mozo, ya que consideramos que eran el personal representativo para la obtención de información necesaria que ayudaría a clarificar los problemas más latentes en la atención al cliente que

proporciona el personal además que nos permite conocer el punto de vista del público interno del Casino sobre cuál es la situación real del desempeño del personal y las necesidades que estos pueden tener para el desempeño de sus labores. De las entrevistas obtuvimos que el personal considera importante establecer políticas de atención al cliente; << Las pautas para la atención son pésimas y casi nulas, ya que cuando comenzamos a trabajar, no nos ofrecen ningún tipo de capacitación para las tareas que realizaremos>>, << En realidad no tenemos políticas de atención al cliente como tales, sólo el criterio de cada colaborador>>, << Bueno no contamos con un área de atención al cliente, así que no hay políticas establecidas>>.

Por las declaraciones brindadas es imperativa la creación del área de atención al cliente, no sólo para mejorar el servicio y la calidad que se brinda al público sino porque el personal necesita sentir el respaldo de políticas y lineamientos que le permitan desarrollar sus labores de una manera adecuada y satisfactoria.

B. Talleres de capacitación

La capacitación es un aspecto importante para toda organización que se preocupa por brindar, a sus colaboradores, herramientas o instrumentos que le permitan desarrollar sus funciones y labores de la manera más óptima.

Por ello, dentro de la empresa se generarán nuevos e innovadores programas de capacitación y mejora laboral, que busquen no sólo proporcionar al colaborador información sobre el desarrollo de sus actividades sino que también le permitan crecer profesionalmente y alcanzar sus metas personales.

Actualmente el casino La Isla no cuenta con ningún tipo de capacitación o preparación previa al personal que ingresa a laborar, así lo manifestaron los entrevistados. << Me dijeron lo básico, que tengo que atender a los clientes>>, << Cuando ingrese a trabajar no tuve ninguna inducción sobre la empresa o las funciones que iba a desempeñar>>.

En este punto es importante reconocer que los programas de capacitación no representaran un gasto o coste para la organización sino una inversión a largo plazo, que no sólo mejorará la productividad operativa y laboral sino que repercutirá en mejorar la imagen y percepción de la organización en los clientes, también significará un crecimiento en la afluencia de los mismos, debido a que se elevará el nivel en la calidad de atención al cliente, que a la larga incrementará los niveles de ingresos de la organización y su competitividad en el mercado.

Al mejorar la calidad en la atención al cliente, como consecuencia se logrará fidelizar a los clientes ya captados, los cuales recomendarán el

servicio a nuevos o potenciales clientes, que luego pasarán también a fidelizarse debido al excelente servicio que se le brinda.

Los talleres de capacitación estarán organizados por el área de atención al cliente, que será responsable de convocar a personas especialistas en los distintos tópicos que se necesitan mejorar o reforzar para el desempeño de los colaboradores con respecto a los clientes externos y también hacia los clientes internos, mejorando y fortaleciendo el clima laboral.

Los talleres tendrán que realizarse como mínimo una vez al mes, y deben estar preferentemente divididos de acuerdo al personal que recibirá la capacitación, ya sea por módulos o por unidades. También puede establecerse la modalidad de talleres no presenciales que no solo facilitaran la participación de los colaboradores sino que también reducirán los costos en los que se puede incurrir.

El presupuesto para los talleres de capacitación se presenta a continuación:

Tabla 14
Presupuesto para Talleres de Capacitación

Presupuesto anual para capacitación del personal			
Concepto	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Movilidad	12	S/.20.00	S/.240.00
Material didactico	12	S/.20.00	S/.240.00
Material de estudio	12	S/.50.00	S/.600.00
Alquiler del local	12	S/.150.00	S/.1,800.00
Total			S/.2,880.00

Fuente: Elaboración propia

C. Implementación de programa de incentivos y recompensas

Toda organización debe preocuparse por su público externo, pero debe considerar que para que el cliente reciba la calidad de servicio que espera; debe ser atendido por personal capacitado y motivado al realizar sus labores, no como un trabajo impuesto o por obligación sino como algo que le permita lograr un crecimiento personal y laboral. Es por ello, que las organizaciones deben preocuparse en reconocer la labor y el trabajo que desarrolla el colaborador.

El reconocimiento de los trabajadores y el clima laboral dentro de una organización son factores importantes dentro de la gestión empresarial. El desarrollo de actividades que fomenten el compañerismo, la motivación, alta autoestima, éxito profesional y otros aspectos como el salario emocional mejoran la calidad en el desarrollo de las labores de los colaboradores. Según detallaron los entrevistados el clima laboral de la empresa podría mejorar; << El personal está sometido a mucho estrés>>, << Yo convivo con el estrés diariamente, mis compañeros y compañeras que también son mozos están igual, necesitamos sentirnos más respaldados por la empresa>>, manifestaron.

Como parte del programa de incentivos, se realizarán actividades como el trabajador del mes; el cual consistirá en realizar un mural donde se reconocerá al colaborador que haya desempeñado mejor sus labores y que

tenga un alto índice de productividad, considerando aspectos como puntualidad, participación, asistencia, calidad de atención, profesionalismo, etc.

También se darán documentos institucionales al o a los trabajadores que obtengan más reconocimientos durante el año como una forma de certificación que pueda servir para mejorar el file personal del colaborador.

Como parte de los incentivos, se desarrollaran actividades de confraternidad y esparcimiento en los días festivos del año, cumpleaños de los colaboradores, aniversario de la organización o cualquier otra fecha que la administración crea prudente celebrar.

También será importante involucrar a los familiares de la organización en las actividades que se planifiquen, por ello se incentivará la participación de las familias en reuniones de esparcimiento o días familiares que pueden realizarse tres veces al año, en fechas destacadas; de esta manera se espera que el colaborador reconozca el valor que le damos a su participación y pertenencia en la empresa.

Para la ejecución del programa de incentivos y recompensas la empresa tendrá que invertir en las actividades, según el siguiente cuadro presupuestal que presentamos:

Tabla 15
Presupuesto para Programa de Incentivos

Presupuesto anual de Compensaciones por Satisfacción al cliente										
Colaboradores	Indicadores de satisfacción / Porcentaje de bono en base al Sueldo bruto			Sueldos	Bonos Trimestral			Bono Anual		
	80%	100%	120%		80%	100%	120%	80%	100%	120%
Azafatas	10%	20%	30%	S/.1,000.00	S/. 160.00	S/. 200.00	S/. 300.00	S/. 640.00	S/. 800.00	S/. 1,200.00
Cajeros	10%	20%	30%	S/.1,000.00	S/. 160.00	S/. 200.00	S/. 300.00	S/. 640.00	S/. 800.00	S/. 1,200.00
Jefe de sala	20%	30%	40%	S/.1,150.00	S/. 320.00	S/. 345.00	S/. 460.00	S/.1,280.00	S/.1,380.00	S/. 1,840.00
Encargado de Marketing	20%	30%	40%	S/.1,200.00	S/. 320.00	S/. 360.00	S/. 480.00	S/.1,280.00	S/.1,440.00	S/. 1,920.00
Auxiliar	30%	40%	50%	S/.1,200.00	S/. 480.00	S/. 480.00	S/. 600.00	S/.1,920.00	S/.1,920.00	S/. 2,400.00
Jefe de RRHH	30%	40%	50%	S/.1,600.00	S/. 480.00	S/. 640.00	S/. 800.00	S/.1,920.00	S/.2,560.00	S/. 3,200.00
Total					S/.1,920.00	S/.2,225.00	S/.2,940.00	S/.7,680.00	S/.8,900.00	S/.11,760.00

Fuente: Elaboración propia

4.1.4. Definición de mecanismos de control.

Un indicador se considera todo valor o característica cuantificable o medible que nos puede indicar la mejora o disminución de un determinado factor.

Los indicadores que tendremos en cuenta para la medición de los resultados del funcionamiento de la propuesta de mejora en el Área de Atención al Cliente del Casino la Isla, serán los siguientes:

- Afluencia de público: este será el principal indicador que consideraremos. La asistencia y vista de nuevos clientes o mayor concurrencia de clientes habituales nos permitirá determinar si el conjunto de programas ejecutados

ha logrado los resultados esperados, estos resultados se darán paulatinamente como muestra que la labor desempeñada por los colaboradores está manteniendo a los clientes captados y atrayendo a clientes potenciales.

- Ingresos mensuales de “Casino la Isla”: los ingresos económicos también serán un indicador que nos permitirá medir el éxito de las estrategias planteadas. El incremento en los ingresos mensuales de la organización se convertirá en un gran indicio de la mejora en la calidad de la atención al cliente.
- Quejas o reclamos: la disminución de las quejas y reclamos también será un indicador que nos permitirá saber si nuestra propuesta de mejora está dando los resultados esperados. El aumento en el estándar de calidad de atención al cliente desembocara en un público más satisfecho, que recomendará el servicio y se convertirá en el principal promotor de la organización.

Hay que tener en cuenta que para conocer si los resultados están siendo los esperados también hay que implementar mecanismos de control. Para ello se realizaran encuestas periódicas tanto al público interno como externo para conocer de primera mano las opiniones sobre los cambios realizados y ajustar las estrategias a lineamientos que nos permitan estar en continua mejora del servicio.

4.2. MATRIZ DEL PLAN DE ACCIÓN

	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin	Contribuir a la mejora de la atención al cliente del Casino la Isla	Fidelización de más clientes poco satisfechos.	Mayor afluencia de público.	Incremento de ingresos del Casino la Isla.
Propósito	Clientes en la ciudad de Tacna totalmente satisfechos con la atención al cliente del Casino la Isla.	Incremento en los indicadores de satisfacción al cliente.	Encuestas, entrevistas y cuadros estadísticos.	Reducción de reclamos o quejas.
Componentes	<p>1. Creación del área de Atención al Cliente.</p> <p>2. Talleres de capacitación.</p> <p>3. Implementación de programa de incentivos y recompensas.</p>	<p>C1 Mejora en la selección del personal</p> <p>C2 Personal totalmente capacitado.</p> <p>C3 Mejor clima laboral y clientes internos totalmente satisfechos.</p>	<p>C1 Informe de auditoría.</p> <p>C2 Clientes totalmente satisfechos.</p> <p>C3 Encuestas a todos los colaboradores.</p>	Mayor control en el área de atención al cliente generando un impacto positivo en el Casino la Isla.
Actividades	<p>A1C1 Creación de la oficina de Atención al Cliente.</p> <p>A2C1 Reclutamiento de personal de Área.</p> <p>A3C1 Elaboración de presupuesto.</p> <p>A1C2 Elaboración de programas de capacitación.</p> <p>A1C3 Programa de incentivos.</p>	Mejora en la satisfacción de los clientes internos y externos.	Inspección y aprobación de la Gerente y Administradora del Casino la Isla, como también una auditoría interna mensual.	Inversión alta.

Figura 22: Matriz del Plan de Acción

CAPÍTULO V

SUGERENCIAS

- Se sugiere implementar de manera inmediata la propuesta de mejora planteada en el presente trabajo que consiste en la creación del área de atención al cliente, el programa de capacitación para los colaboradores y el programa de incentivos para el personal; dado que los problemas diagnosticados no permitirán que la empresa siga prestando un servicio adecuado a los clientes; lo que con el tiempo se traducirá en pérdidas económicas para la empresa.
- Se sugiere poner especial atención en los procesos de selección e inducción del personal, esto debido a los resultados obtenidos en la entrevista aplicada a los colaboradores donde se manifestó la carencia de un programa adecuado de capacitación para el nuevo personal que ingresa a la empresa.
- Se propone, mejorar la calidad en el servicio que se presta a los clientes mediante la participación de los colaboradores en los talleres de capacitación, ya que por el resultado de las encuestas realizadas, el servicio no está cubriendo de manera óptima las necesidades y requerimientos que presentan.
- Se sugiere mantener un control sobre las estrategias que se implementarán para conocer si las mejoras aplicadas están produciendo los resultados esperados tanto dentro del público interno como en el externo.

CONCLUSIONES

- Se formuló la propuesta de mejora para el Casino La Isla, la cual permitirá implementar nuevas estrategias que impulsarán y reforzarán los aspectos competitivos de la empresa y corregirán las deficiencias en todas las áreas involucradas con la atención al cliente.
- El estándar del área de atención al cliente del casino La Isla, no iba acorde a las exigencias y requerimientos de los clientes, por lo cual se presentaron estrategias para mejorar esta carencia.
- El modelo de propuesta de mejora del área de atención al cliente para el casino La Isla, se ha estructurado en base a la necesidad de corregir las deficiencias encontradas en el servicio, de modo que este responda a las necesidades latentes del público y pueda satisfacerlas de manera oportuna.
- Entre los mecanismos de implementación para la propuesta de mejora, se planteó la creación del área de atención al cliente para el casino La Isla, la cual estaría encargada de gestionar la calidad en la prestación de los servicios al cliente según los perfiles adecuados para la empresa y el público que acude al casino; el programa de capacitación para los colaboradores, teniendo en cuenta el tipo de clientes que tiene la empresa y un programa de incentivos y recompensas dirigido al personal de la empresa como una manera de fomentar un mejor clima laboral y permitir el crecimiento personal y profesional del público interno.

BIBLIOGRAFÍA

- Tigani, D. (Liderazgo 21). (2006). *Excelencia en Servicio Primera Edición.* Recuperado de http://www.laqi.org/pdf/libros_coaching/Excelencia+en+Servicio.pdf
- Tschohl, J. (Service Qualiiti Institute) (2008). *Servicio al Cliente. Quinta Edición.* Recuperado de <http://www.pqs.pe/sites/default/files/2016/10/aprende-mas/libro-servicio-al-cliente-el-arma-secreta.pdf>
- Barrera Solórzano G., Acevez López J. N. (2013). Importancia de la Calidad del Servicio al Cliente. *Revista El Buzón de Pacioli*, 82, 5 - 12. <http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no82/Pacioli-82.pdf>
- Estrada V., Williams. (2007). *Servicio y Atención al Cliente.* Recuperado de <https://www.pj.gob.pe/wps/wcm/connect/87e5380046e131e6a0cba144013c2be7/Lecturas+I.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=87e5380046e131e6a0cba144013c2be7>

- Galviz, Germán I. (2011). *Calidad en la Gestión de Servicios*. Recuperado de <http://www.uru.edu/fondoeditorial/libros/pdf/calidaddelservicio/TEXTO.%20Gerencia%20del%20Servicio.%201ra.Edic..pdf>
- Najul Godoy, Jenny. (2011). *El capital humano en la atención al cliente y la calidad de servicio*. Observatorio Laboral Revista Venezolana. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/2190/219022148002.pdf>
- Altuzarra Toscano, María (2005). *La Atención al Cliente*. Revista Digital “Investigación y Educación”. Recuperado de http://www.portaldocomerciante.gal/Archivos/ArchivosImpBiblioteca/atencion_cliente.pdf

ANEXOS

ENCUESTA

DATOS GENERALES

NOMBRE:

EDAD: SEXO:

LUGAR DE PROCENDENCIA:

GRADO DE INSTRUCCIÓN:

-
1. ¿Cómo considera el trato por parte del personal del casino La Isla?
Muy Bueno () Bueno () Regular () Malo () Pésimo ()
 2. ¿El personal se muestra dispuesto a ayudar a los clientes?
Muy Dispuesto () Dispuesto () Regularmente Dispuesto () Nada Dispuesto ()
Indispuesto ()
 3. ¿El personal da respuesta rápida a las necesidades y problemas de los clientes?
Muy Rápida () Rápida () Regular () Lenta () Muy Lenta ()
 4. ¿Cree que el personal está capacitado para realizar una atención adecuada?
Muy Capacitado () Capacitado () Regularmente Capacitado () Poco Capacitado ()
Nada Capacitado ()
 5. ¿Para usted la calidad del casino La Isla es?
Muy Bueno () Bueno () Regular () Malo () Pésimo ()
 6. ¿Cómo calificaría el servicio que brinda el casino La Isla?
Muy Bueno () Bueno () Regular () Malo () Pésimo ()
 7. ¿Cómo considera la higiene y orden del casino La Isla?
Muy Bueno () Bueno () Regular () Malo () Pésimo ()
 8. ¿Cómo considera el espacio físico del casino La Isla?
Muy Bueno () Bueno () Regular () Malo () Pésimo ()
 9. ¿Cómo considera la seguridad dentro del casino La Isla?
Muy Bueno () Bueno () Regular () Malo () Pésimo ()
 10. ¿Qué grado de satisfacción tiene con el servicio prestado por el personal del casino La Isla?
Muy satisfecho () Satisfecho () Algo Satisfecho ()
Insatisfecho () Muy insatisfecho ()
 11. ¿Cuántas veces a la semana acude al casino La Isla?
1 () 2-3 () 4 () 5 a más ()
 12. En base a su experiencia ¿cuánto tiempo se demoran en llevarle su pedido?
3 a 8 min () 8 a 13 min () 13 a 18 min () 18 min a mas ()
 13. ¿Cómo calificaría las cortesías (bocaditos, almuerzo, cenas, bebidas y tragos) que ofrece el casino La Isla?
Muy Buenas () Buenas () Regulares () Malas () Pésimas ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

ENTREVISTA PARA EL GERENTE

DATOS GENERALES

NOMBRE:

EDAD: SEXO:

LUGAR DE PROCENDENCIA:

CARGO QUE OCUPA EN LA EMPRESA:

1. ¿Qué tan comunes o seguidas son las quejas y/o reclamos manifestados por los clientes?
2. ¿Los clientes suelen hacer quejas respecto a las maquinas? ¿cuáles son las más frecuentes?
3. ¿Ha notado clientes descontentos con las cortesías que se les ofrecen? ¿A qué cree que se deba?
4. ¿Se han manifestado reclamos respecto a la atención por parte del personal? ¿Qué tan seguidos son estos reclamos?
5. ¿Cuál es el reclamo más frecuente que hacen los clientes?
6. De las quejas respecto al personal ¿cuáles son las que más se repiten?
7. Según su opinión ¿A qué cree que se deban las quejas con respecto al desempeño del personal?
8. Si usted fuera cliente ¿qué le molestaría sobre la atención que se proporciona en el Casino La Isla?
9. Durante el tiempo que ha estado a cargo de la administración ¿Cuáles han sido las deficiencias más resaltantes que ha observado en el personal?

ENTREVISTA PARA EL COLABORADOR

DATOS GENERALES

NOMBRE:

EDAD:

SEXO:

LUGAR DE PROCENDENCIA:

CARGO QUE OCUPA EN LA EMPRESA:

1. ¿qué tan informado(a) estás sobre los servicios que ofrece la empresa?
2. ¿Cómo calificarías las políticas de atención al cliente de la compañía?
3. ¿Qué tan informado estas sobre el desempeño de tus funciones?
4. ¿Cuáles son los principales problemas que afrontaste al iniciar las labores en el casino?
5. ¿Qué problemas afrontas con mayor frecuencia al brindar la atención a los clientes?
6. ¿Cuáles son los reclamos más frecuentes?
7. ¿Crees que se debería cambiar algo en la manera en que se atiende a los clientes?
8. ¿Qué tan eficientes son los canales de comunicación para usted?
9. ¿Cómo percibe el clima laboral de la empresa?