

**ANTEPROYECTO  
TRABAJO DE GRADO APLICADO A LA EMPRESA  
CO-CINE CATERING SERVICE**

**TATIANA CASTILLO DUARTE**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA  
FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y LENGUAJE  
CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL  
ÁREA DE PROYECTO PROFESIONAL II  
BOGOTÁ D.C.  
2007**

**TRABAJO DE GRADO APLICADO A LA EMPRESA  
CO-CINE CATERING SERVICE**

**TITULO:**

**DIAGNÓSTICO DE SERVICIO AL CLIENTE PARA UNA EMPRESA DE  
CATERING, BASADO EN LA GERENCIA DEL SERVICIO**

**CAMPO PROFESIONAL: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL  
NOMBRE: C. TATIANACASTILLO DUARTE  
DIRECTOR: RICARDO ACEVEDO**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA  
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL Y LEGUAJE  
CARRERA: COMUNICACIÓN SOCIAL  
BOGOTÁ D.C  
AÑO 2008**

## **CARTA AL DECANO ACADÉMICO**

**Bogotá D.C, enero 31 de 2008**

**SEÑOR:  
JURGEN HOLBERK**

Por medio de la presente, me dirijo a usted con el fin de presentarle mi proyecto de grado; con el cual, espero dar por terminado mi proceso de formación académica profesional y obtener mi grado como **COMUNICADORA SOCIAL** con énfasis en **COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**.

Es para mi una verdadera satisfacción, poderle presentar el resultado de 5 años de estudio y mucho aprendizaje. Aunque es lógico tener nostalgia por abandonar la universidad y la vida como estudiante, igualmente siento una gran alegría al saber que he logrado cerrar un capítulo en mi vida para comenzar uno nuevo, como profesional en el campo laboral.

Agradezco su atención y me despido, no sin antes expresarle mis agradecimientos a la universidad (por medio de usted), por haberme abierto las puertas y brindarme la oportunidad de ser egresada de la **PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAAVERIANA**.

**Cordial saludo.**

**ATT:**

**C.TATIANA CASTILLO DUARTE  
C.C. 1.019.002.454**

## **AGRADECIMIENTOS**

**Mi trabajo de grado es el resultado de todo este tiempo de estudio, que aunque en ocasiones despertó lágrimas, incertidumbre y dudas en mí, finalmente resultó ser lo que esperaba y me llenó de satisfacción.**

**Este trabajo se lo quiero dedicar a mis papas, quienes finalmente hicieron posible con su esfuerzo y amor que lograra estudiar mi carrera en una buena universidad sin contratiempos. Mamá, Papá mil gracias por apoyarme, espero que sirva de algo este trabajo para mejorar la empresa, pero sobre todo espero que se sientan orgullosos de mi.**

**A mis amigos, también les doy las gracias por su constante apoyo durante todo este recorrido en la universidad. Obvio nos seguiremos viendo y hablando.**

**A mi asesor mil gracias por la paciencia, la dedicación y por permitirme ser tu estudiante durante 3 semestres, espero que en un futuro no muy lejano nos volvamos a reunir.**

**Por último, agradezco a la universidad, me siento orgullosa de poder ser Javeriana y los recuerdos que me quedan en su mayoría son mas gratos que amargos.**

## TABLA DE CONTENIDO

### ANTEPROYECTO:

#### II. INFORMACIÓN BÁSICA

1. INTRODUCCIÓN.....	1
A. PROBLEMA.....	2
B. OBJETIVO.....	5

#### III. FUNDAMENTACIÓN Y METODOLOGÍA

A. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	7
B. FUNDAMENTACIÓN METODOLÓGICA.....	15

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS.....	16
------------------------------------	----

### I CAPÍTULO: CONTEXTUALIZACIÓN DE LA EMPRESA

<b>1. REALIDAD CORPORATIVA.....</b>	<b>17</b>
1.1 CLASE EMPRESARIAL.....	19
1.2 SECTOR ECONÓMICO.....	20
1.3 HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN.....	20
1.4 UBICACIÓN Y COBERTURA.....	21
1.5 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS.....	22
1.6 PORTAFOLIO DE SERVICIOS.....	26
1.7 PERFIL DE LOS CLIENTES.....	29
1.8 ANÁLISIS PEST.....	30
<b>2. FOCALIZACIÓN ESTRATEGICA.....</b>	<b>33</b>
2.1 MISIÓN.....	33
2.2 VISIÓN.....	34
2.3 VALORES CORPORATIVOS.....	35
2.4 OBJETIVOS CORPORATIVOS.....	36
<b>3. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>37</b>
3.1 COMUNICACIÓN INTERNA Y DIRECCIÓN.....	37
3.2 COMUNICACIÓN EXTERNA O MERCADOLÓGICA.....	39
3.3 ORGANIGRAMA.....	40
3.4 COMUNICACIÓN GRAFICA.....	41
3.5 COMUNICACIÓN DEL SERVICIO.....	45
3.6 COMUNICACIÓN DEL PRODUCTO.....	46
<b>4. IDENTIDAD E IMAGEN.....</b>	<b>47</b>
4.1 IMAGEN REAL.....	47
4.2 IMAGEN IDEAL.....	48
4.3 IMAGEN ESTRATEGICA.....	48

### II CAPÍTULO: CONTEXTUALIZACIÓN DE CONCEPTOS.....49

1. LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y EL MODELO COMUNICACIÓN.....	49
2. EL SERVICIO AL CLIENTE COMO FUENTE PRINCIPAL PARA EL ÉXITO DE UN NEGOCIO.....	54

3. MOMENTOS DE VERDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE.....	57
4. CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL SERVICIO.....	59
5. CULTURA DEL SERVICIO.....	60
6. GERENCIA DEL SERVICIO.....	61

### **III CAPÍTULO: DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN**

1. INTRODUCCIÓN.....	63
1.1 OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO.....	64
1.2 IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS.....	64
2. SEGMENTACIÓN DE PÚBLICOS.....	65
3. PÚBLICOS DEL DIAGNÓSTICO.....	66
4. LIMITANTES DEL PROBLEMA.....	67
5. BANCO DE PREGUNTAS.....	68
6. APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	69
6.1 ENTREVISTA CLIENTES DE CO-CINE.....	69
6.2 CONCLUSIONES ENCUESTAS PERSONAL INTERNO DE CO-CINE: PERSONAL DE SERVICIO.....	70
6.3 CONCLUSIONES ENCUESTAS PERSONAL INTERNO DE CO-CINE: PERSONAL DE COCINA.....	76
6.4 CONCLUSIONES ENTREVISTA GERENTES DE CO-CINE: NHORA DUARTE, JOSÉ CASTILLO.....	81

### **IV CAPÍTULO: PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIA**

<b>1. ESTRATEGIA.....</b>	<b>87</b>
<b>2. DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA.....</b>	<b>89</b>
<b>A. EL CLIENTE.....</b>	<b>89</b>
1. Características del Cliente	
2. ¿Qué tipo de relación se debe lograr con los clientes?	
3. ¿Qué tipo de información necesita tener?	
4. Momentos de verdad	
5. Proceso del servicio	
6. Auditoria y retroalimentación	
<b>B. EL EQUIPO Y EL SERVICIO .....</b>	<b>101</b>
1. Características del personal de servicio	
2. Promesa de valor del servicio	
3. Definición tono de la estrategia	
4. Problemas de comunicación	
<b>C. LLEVAR A CABO LA ESTRATEGIA DE SERVICIO.....</b>	<b>106.</b>
1. Definición tono de la estrategia	
2. Reconocimiento capacidad institucional	
3. Posicionamiento deseado	
4. Elementos de comunicación	

<b>CONCLUSIONES</b> .....	108
---------------------------	-----

## **ANEXOS**

1. REPUESTA ENTREVISTA CLIENTES
2. FORMATO ENCUESTA PERSONAL INTERNO
3. FORMATO ENTREVISTA GERENTES



## I CAPÍTULO

### CONTEXTUALIZACIÓN DE LA EMPRESA CO-CINE CATERING SERVICE

#### **1. REALIDAD CORPORATIVA**

Co-Cine Catering Service, es una empresa de catering que se ha caracterizado por ofrecer a sus clientes alimentación y un servicio permanente de cafetería y snacks durante los rodajes de comerciales, películas, novelas y espectáculos. A pesar que la fortaleza de la empresa se encuentra en el sector de la publicidad, también han participado en eventos empresariales y sociales y últimamente en espectáculos y conciertos; con esta nueva actividad han logrado dar un primer paso, hacia la ampliación de su mercado y de su portafolio de productos.

La actividad de esta empresa, está principalmente enfocada hacia el servicio, se podría decir que su razón de ser y de subsistencia se encuentra en el servicio al cliente. Pues, a pesar que dentro de sus procesos se encuentra la elaboración y manipulación de alimentos, el momento en el que cada plato de comida es servido y presentado a sus clientes, es el realmente importante para evaluar la satisfacción del cliente y así mismo para evaluar la imagen de la empresa. “Aunque el sabor y la presentación de cada plato son importantes, lo más importante y por lo cual somos medidos por nuestros clientes, es por el servicio que prestamos durante cada filmación”<sup>1</sup>

La prestación del servicio en Co-Cine, consiste en atender a los clientes durante todo el tiempo de rodaje de un comercial, película, novela o cualquier evento que realicen. Esta

---

<sup>1</sup> José Castillo, Gerente general de Co-Cine

prestación de servicio consiste en atender a todas las necesidades del cliente en cuanto al catering, es decir debe haber bebidas y snacks disponibles todo el tiempo no solo en los momentos del desayuno, almuerzo, refrigerios o comida; por eso es tan importante el dar un buen servicio ya que, si algo falta por más que la comida sea agradable al paladar pero el servicio insuficiente, los clientes no van a quedar totalmente satisfechos y esto puede incidir en la contratación de los servicios de la empresa en un futuro.

En los últimos años esta empresa se ha visto afectada por diferentes factores tanto internos como externos, los cuales se han hecho evidentes en el momento de la prestación de sus servicios, es decir en el momento de cada rodaje y/o filmación en la que participan. Estas falencias se han hecho evidentes, más que todo en la inconformidad de sus clientes externos (consumidores) y en la crisis que enfrenta la empresa en cuanto a la imagen que tiene actualmente en el medio; la cual no es mala pero no es la que solían tener ni la que sus gerentes desearían tener.

Co-Cine Catering Service, es una empresa cuyo activo y valor más importante está en el servicio y en especial en el servicio al cliente (sin dejar a un lado la calidad de las comidas que preparan) es pertinente y preciso hacer un estudio en donde se pueda identificar y entender como es el proceso actual que emplea la empresa en cuanto al servicio, a partir de este estudio se podrán establecer los momentos de verdad que emplea la empresa para la prestación de su servicio y la importancia de cada uno dentro de éste proceso y, así mismo identificar en qué puntos de acuerdo a los momentos de verdad existen falencias.

Pero considero pertinente para éste análisis involucrar y estudiar no sólo el concepto de servicio al cliente y lo que esto implica para la empresa, sino también involucrar a la totalidad de la empresa desde su estructura interna hasta su estructura externa. Es decir, estudiar cómo está constituida la empresa en su interior para así entender su dinámica y estructura externa.

Teniendo en cuenta que el servicio al cliente es esencial para la empresa, es necesario estudiar e identificar este proceso dentro de sus colaboradores, como está siendo entendido

y teniendo en cuenta el tema del servicio por los mismos y si existe una política donde se especifique la importancia del servicio al cliente para la empresa, así mismo consultar a los clientes externos su percepción de la empresa y su experiencia con la misma. a partir de ese acercamiento (un diagnóstico) será más fácil y útil entender en donde radica el problema y cuáles podrían ser sus posibles soluciones.

## **1.1 Clase Empresarial**

### **Nombre de la empresa: Co-Cine Catering Service**

**Co-Cine Catering Service**, es una empresa cuya actividad económica principal se encuentra en la elaboración de alimentos para las programadoras de televisión y de comerciales. Su labor consiste en llevar estos alimentos hasta los sitios donde se encuentre el rodaje de las filmaciones y así mismo prestar un servicio continuo de cafetería y snacks durante el tiempo de filmación.

La estrategia de esta empresa, está en elaborar alimentos de alta cocina, con los mejores productos y con los estándares de calidad más altos y exigentes del mercado. Su ideal, consiste en brindarles a los clientes los mejores alimentos y servicio, garantizándoles alimentos frescos, innovadores y exquisitos, acompañados de un servicio oportuno y eficiente.

Co-Cine es una MIPYME familiar, cuenta con 10 empleados para cocina, 15 meseros y 2 conductores, todos trabajadores de planta, en ocasiones este número aumenta según la demanda de trabajo se hacen contrataciones freelance.

## **1.2 Sector Económico:**

Co-Cine Catering Service, pertenece al sector de los servicios o sector terciario, el cual incluye todas las actividades que no producen bienes materiales de forma directa sino que, son bienes que ofrecen servicios que satisfacen determinadas necesidades de un

sector en específico de la población. Incluye todo lo relacionado al comercio, turismo, sanidad, actividad civil, ocio, entretenimiento, entre otros.<sup>2</sup>

Co-Cine se ubica dentro de éste grupo ya que su labor principal consiste en, la prestación de servicios alimentarios a domicilio, similares a los servicios que prestan un restaurante o un hotel. Su labor económica, consiste en elaborar alimentos y procesarlos para satisfacer las necesidades de sus clientes a una hora y tiempo determinados.

La empresa podría estar ubicada en el sub-sector de entretenimiento y publicidad, ya que sus clientes más frecuentes, para quienes la empresa trabaja con mayor constancia y donde la empresa es mas conocida y esta mejor posicionada; son las agencias de publicidad, las productoras y pre-productoras de comerciales y televisión y las empresas de eventos y conciertos.

### **1.3 Historia de la Organización:**

CO-CINE nace de la idea de una pareja joven, que buscaba encontrar una fuente de ingreso estable que les permitiera educar y ver crecer a sus hijos sin necesidad de alejarse de su hogar por mucho tiempo, así mismo querían construir un patrimonio que más adelante pudieran entregar a sus hijos.

En una pequeña casa ubicada en el barrio Villas de Granada en Bogotá, nace en 1985 “Con Amor y Pimienta”. Allí, sus dos propietarios empezarán a construir su futuro a través de la elaboración y el suministro de alimentos para programadoras de televisión y agencias de publicidad.

A medida que su empresa fue creciendo y sus recetas mejorando se vieron obligados a trasladar la empresa para la Cll 127 con 48, un lugar más amplio y cercano al centro de la ciudad, pues la antigua casa era muy pequeña y el negocio, gracias al reconocimiento y apoyo de los clientes cada vez incrementaba.

---

<sup>2</sup> Wikipedia.com, Link: [http://es.wikipedia.org/wiki/Sector\\_servicios](http://es.wikipedia.org/wiki/Sector_servicios)

En 1998, la empresa renueva su imagen convirtiéndose en “Co-Cine Catering Service”. Para ésta época la empresa ya había crecido mucho y empezaba a posicionarse como la número uno y la empresa líder en Catering para filmaciones. Simultáneamente la empresa establece sus instalaciones en la Cra 59 con 128 en el barrio Las Villas, sede que se conserva hasta hoy.

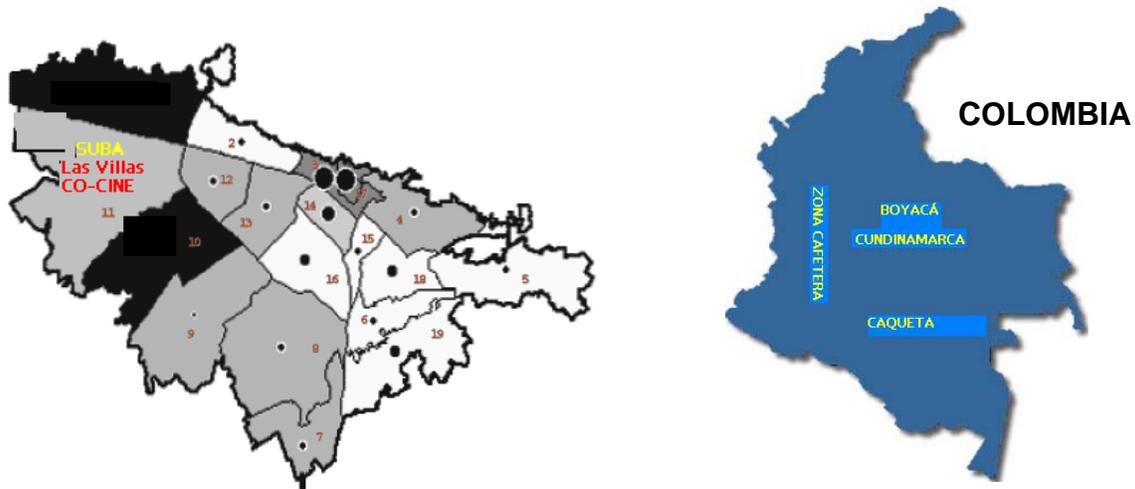
Hoy en día Co-Cine con sus 20 años de experiencia, cuenta con un equipo humano dedicado y comprometido con la empresa y con su progreso, lo que nos ha permitido seguir siendo los mejores en todo y los más reconocidos a nivel nacional en servicios de alimentación.

La misión de la empresa esta citada de la siguiente manera, “Somos una Pyme colombiana que se proyecta hacia el futuro manteniendo altos estándares de calidad, satisfaciendo a nuestros clientes y siempre dando “Lo mejor para los mejores”.

#### **1.4 Ubicación y Cobertura**

**Co-Cine**, está ubicada en Bogotá D.C, en el barrio Las Villas al norte de la ciudad. Allí se encuentra ubicada la planta de producción y la oficina principal de la empresa. Desde este lugar se elaboran los alimentos, se empacan y alistan para su entrega y salida.

El campo de trabajo o de acción de la empresa comprende todos los límites de Bogotá y sus alrededores, en ocasiones la empresa ha desplazado sus servicios a ciudades de los departamentos de Cundinamarca, Boyacá, Eje Cafetero y Caquetá. Por lo anterior se puede deducir que ésta empresa tiene una cobertura casi a nivel nacional aunque su centro de trabajo y acción se encuentren en la capital, ya que están capacitados y cuentan con los implementos e infraestructura para desplazar la prestación de sus servicios a donde sus clientes lo requieran.



### 1.5 Portafolio de Productos:

Co-cine Catering Service, no cuenta con un portafolio de productos explícito formalmente, es decir, no existe un documento o brochure donde se especifique qué productos elaboran y sus características. La empresa cuenta con una lista guardada en un archivador, que contiene algunos de sus menús y platos más comunes. Sin embargo, sus gerentes conocen perfectamente cuáles y cómo son sus productos y tiene algunos documentos donde se encuentran algunos de los platos que preparan.

Estos grupos se dividen en dos grandes categorías comida para Cine y Televisión y comida para eventos especiales Sociales y Empresariales; a su vez, estos grupos se dividen en cocina nacional, internacional y “nouvelle cousine”.

#### COMIDA CINE Y T.V:

Este producto lo componen la comida internacional, nacional y algunos platos de la “nouvelle cousine”.

La comida nacional está compuesta por todos los platos típicos, característicos de nuestro país y de nuestros sabores; la Comida Internacional, está compuesta por diferentes tipos de comida entre aves, res y pescados, es un tipo de cocina que pretende hacer platos innovadores en su sabor y presentación.

## **Comida Nacional**

- Ajiaco
- Bandeja paisa
- Sancocho
- Mute santadereano
- Mojarra frita
- Arroz con pollo
- Sobrebarriga a la criolla
- Sobrebarriga al gratín

## **Europea:**

- Filete Mignon
- Carne al pesto
- Lomito Capresse
- Milanesa Npolitana
- Lomito chateau
- Roast Beef
- Costillitas al Vino Tinto
- Lomito Finas Hierbas
- Steak Pimienta
- Pollo a la Mostaza
- Pollo Italiano
- Pollo al queso
- Pollo con Ricotta y espinaca
- Pollo al Curry
- Pollo al Humo
- Pollo Almendrado
- Cordon Bleu
- Poppieta Mediterranea

**Asiática:**

- Steak Kai
- Steak Oriental
- Stir Fry
- Pollo Cantones
- Polli Thai
- Arroz chino
- Arroz Mediterrané
- Pollo a la Griega

**Nouvelle Cousine:**

- Plato Mexicano
- Posta Negra
- Pollo Tamarindo
- Pollo Serenita
- Cerdo al Pastor
- Steak Mole Verde
- Mero Carioca
- Róbalo en Papillote
- Trucha Murnay
- Robalo Finas Hierbas
- Filete de Mojara en salsa Holandesa
- Merluza marinera
- Robalo Teriyaki
- Merito Almendra

**COMIDA EVENTOS SOCIALES Y EMPRESARIALES**

Este tipo de comida se caracteriza por tener un estilo y diseño más gourmet. La principal característica de este tipo de producto es que está diseñado y elaborado a partir del concepto de “Nouvelle Cousine”, lo que implica platos con fusión de sabores y productos

de los diferentes países del mundo y una presentación elegante, sobria y muy original. Esto significa que el costo de elaboración en cuanto a tiempo y dinero de estos platos es mayor por lo tanto se ofrecen para ocasiones especiales. No obstante, muchos de los clientes de Co-Cine en ocasiones piden los platos nombrados anteriormente por preferencia o gusto.

**Platos:**

- Rack de Cordero
- Camembert al Horno
- Langosta Termidor
- Scallops al Horno
- Langostinos al Ajillo
- Bife en Croute
- Turbot de Lenguado con Camarones
- Caldereta de Mariscos
- Cazuela de Mariscos
- Espirales de Pollo Escalfados
- Carpaccio
- Souflés
- Terrinas
- Codornises Brasait
- Pesacdo Sichvan
- Sushi
- Sashimi
- Scargots
- Magret de Pato Laqueado

La lista de menú tanto para los comerciales como para los eventos especiales podría ser mucho más extensa, pero teniendo en cuenta que en la empresa actualmente no existe un sistema o una herramienta donde se encuentren cada uno de estos menús, no es posible conocer la gran extensión y variedad de productos y/o platos que maneja la empresa.

Los productos más repetidos y con mayor rotación son los que se encuentran aquí especificados, cada uno de ellos está acompañado por sus respectiva entrada, guarnición, ensalada y postre. Los menús no están estandarizados por lo que sus acompañamiento y composición pueden variar, las recetas tampoco se encuentran estandarizadas y en ocasiones no es fácil encontrar el proceso de elaboración de cada uno de los platos; sería útil para el buen manejo de los procesos de elaboración de las recetas que existiría un libro o recetario para la preparación de alimentos y para que los platos no queden en el olvido sino haya una mayor y mejor rotación.

## **1.6 Portafolio de Servicios:**

- **Catering Cine y Televisión**

Este servicio es el símbolo de Co-Cine. El servicio ha sido diseñado para suministrar la alimentación y cafetería durante toda una filmación, este servicio se presta tanto en locaciones exteriores como en locaciones interiores.

Este servicio cuenta con personal entrenado y especializado en manipulación de alimentos y servicio, con el fin de garantizarles a los clientes comida de excelente calidad, en cantidades suficientes y en el mejor ambiente. Este servicio es la insignia de la empresa y con el cual la empresa empezó y se ha dado a conocer.

- **Catering para eventos sociales y empresariales:**

Este servicio busca ofrecer toda la logística que implica el montaje y la elaboración de eventos especiales para las empresas que deseen hacer cenas, almuerzos, coffee break y cócteles que requieran de un montaje más formal y de un menú más elaborado, gourmet, especial y diferente.

Este servicio lleva funcionando en la empresa hace cinco años aproximadamente, cuenta con utensilios y montaje de lujo, es decir que las vajillas, los samovares y demás elementos

necesarios para el servicio son exclusivos y diferentes a los que se usan en el servicio anterior.

- **Tranporte:**

La empresa cuenta con un servicio de transporte personalizado y puerta a puerta, es decir, que cuentan con la capacidad para desplazarse a cualquier parte de la ciudad y del país, según los requerimientos de sus clientes.

Cuentan con un camión contramarcado con el logo de la empresa, los datos de contacto, fotos y el eslogan de la empresa, el camión es una Hyundai Porter del año 2005. También cuentan con una Van para transportar los alimentos y realizar las compras y otros requerimientos de la empresa. Por último, disponen de una moto para realizar los mandados más urgentes y aquellas actividades que requieren de optimización de tiempo.

- **Trailer:**

Las nuevas exigencias y tendencias del mercado, han sido la principal motivación para que los gerentes se vean obligados a implementar nuevas herramientas que faciliten, dinamice y complemente el desempeño del servicio, permitiendo crear nuevos patrones de comodidad y satisfacción para sus clientes en cada uno de los rodajes o eventos que realicen.

Producto de esa motivación y de esa necesidad de innovar y estar a la vanguardia en el mercado, Co-Cine ha diseñado un nuevo concepto y servicio de alimentación móvil en el país, que consta de un Trailer adecuado con su cocina, carpas, y un pequeño cuarto que puede ofrecer diferentes opciones de uso según la necesidad de cada cliente. Es ideal para aquellas comerciales que se realicen en exteriores, facilita el trabajo de los colaboradores de la empresa y embellece la prestación del servicio.

A pesar de la funcionalidad y teniendo en cuenta que es el único Trailer con esas características y tecnología; que existe en el mercado y en el sector de la empresa, tiene

algunas debilidades, de la cuales sus gerentes son conscientes y por lo tanto saben de la necesidad de rediseñar y modificar el tráiler existente y elaborar uno más novedoso y completo. No obstante, sus gerentes también son conscientes de la ventaja que este servicio lea trae frente a la competencia.

- **Carpas:**

La empresa cuenta con dos carpas de (3mts x 3mts), las cuales son de gran utilidad para montar el banquete y la zona de servicio en lugares abiertos o la intemperie donde los factores naturales como lo son el sol, viento o lluvia, pueden afectar la comodidad del cliente y la prestación del servicio.

Cada carpa está marcada con el logo y eslogan de la empresa, están diseñadas para (10 o 20 persona aprox). Estas carpas son uno de los valores agregados con los que cuenta el servicio que se presta en Co-Cine.

### **1.7 Perfil de los clientes:**

- El cliente de Co-Cine Catering Service son personas del sector de la publicidad y la televisión que se comprenden entre los estratos 3, 4, 5 y 6; descomplicados, con jornadas de trabajo pesadas e indefinidas. Les gusta alimentarse saludable y sanamente pero siempre contando con tiempos cortos, por lo que esperan un servicio rápido, efectivo y eficiente.

Son personas exigentes, por lo tanto esperan a la hora de comer no solo satisfacer el hambre, sino también disfrutar del placer de comer; les gusta sentirse importantes y especiales, y siempre esperan que se les consientan con una atención personalizada que a su vez los haga sentir únicos.

Los clientes de Co-Cine, buscan la mejor comida y el mejor servicio a costos razonables, que se encuentren y ajusten a su presupuesto.

Cabe mencionar, que este tipo de cliente es el más importante para Co-Cine, pues es quien ha hecho y hace posible la existencia y durabilidad de la empresa en el sector de servicios y en el de la publicidad; por eso mismo, la empresa se esmera día a día por satisfacerlo, consentirlo y convencerlo de que son la mejor opción y la más completa dentro de su competencia, a través de la innovación en el servicio y en sus productos.

- Por otro lado, Co-Cine cuenta con otro perfil de cliente más sofisticado, entre los estratos 4,5 y 6, que no les importa invertir en comida, para quienes la comida es un placer único e inigualable. Así mismo, exigen los más altos estándares de calidad, pues, son conocedores de la buena mesa y la buena cocina. Son personas con un nivel de vida social alto, se preocupan por su salud y por su imagen, buscan que su comida refleje su estilo de vida y los mantenga sanos y bellos; por lo tanto, buscan alimentos naturales y nutritivos.

Este tipo de cliente, es aquel que recurre a una empresa de Catering cuando tiene un evento social importante, donde se requiere un gran volumen de comida (entre 20 y más personas), comida exclusiva y con un servicio personalizado y especializado que el anterior. La principal intención de éste tipo de cliente es la de descrestar a sus invitados con la comida y el montaje del evento, quedando éste como un gran anfitrión.

- Por último y no menos importante Co-Cine cuenta con un tercer perfil de cliente que está compuesto por el sector empresarial. Este tipo de cliente son empresas que realizan diferentes actividades de celebración, capacitación y otros eventos, que implican atender a un gran número de personas. Buscan siempre los mejores productos que se adapten a sus necesidades y requerimientos. Son personas que se dejan asesorar y buscan siempre una mano amiga y aliada para sus eventos.

Buscan productos innovadores y exquisitos a precios razonables. Son personas de diferentes estratos y gustos, pero tienden a ser personas descomplicadas y tranquilas, que buscan contratar siempre lo mejor y a los mejores.

Este tipo de cliente, es aquel que busca diferentes opciones de catering para un evento en especial que desee realizar, se asegura de contratar a aquel que le ofrezca más y mejores opciones, de acuerdo a su presupuesto. Para este tipo de cliente suele ser muy importante la cantidad que más que la calidad, lo que no quiere decir que no incida en el servicio y que este no espere un buen servicio; sino que, pretender que sus comensales se sientan y queden satisfechos con la comida.

### **1.8 Análisis PEST:**

Todas las empresas, cualquiera que se su actividad económica o su razón social, si excepción están limitadas y estructuradas bajo unos lineamientos y parámetro del entorno, que cumplen funciones de regulación, pueden llegar a ser limitantes o pueden generar oportunidades.

Las empresas también pueden ser motores de desarrollo e influencia dentro de la sociedad y dentro de su entorno y así mismo la sociedad y el entorno pueden ser influencia para la empresa y en ocasiones la determinan. Con el fin de conocer la influencia de la empresa en el entorno y viceversa se hará el análisis PEST; el cual consiste en analizar la empresa bajo la perspectiva de cuatro variables: lo político, lo económico, lo social y lo tecnológico.

- **Político:**

A nivel político Co-Cine, debe cumplir con las normas que exige el gobierno y bajo las cuales todas las empresas sea cual sea su razón social deben ceñirse.

Entre esas normas y formalidades legales se encuentra: registro en la Cámara de Comercio, registro tributario en la DIAN, registro de cobro y pago de IVA y Registro de Sanidad

Estas formalidades legales afectan a Co-Cine, ya que la legalidad de la empresa depende del correcto diligenciamiento de estas normas; sin éstas, la empresa probablemente no podría funcionar, su gestión se vería afectada y no podría tener una imagen legal y formal frente al gobierno.

Por otro lado, el impuesto del IVA afecta a la empresa de una forma negativa ya que ésta empresa no cuenta con un flujo de caja estable diariamente sino depende del comportamiento del sector en el que se desempeña. A diferencia de los restaurante u hoteles, esta empresa debe facturar cada contrato en el momento que sus cliente lo requieran, con la gran posibilidad de que sus clientes no paguen inmediatamente esa factura; lo que significa, que la empresa debe asumir el pago del IVA correspondiente a toda la facturación del mes así lo haya o no descontado. En ocasiones esto se convierte en un obstáculo de crecimiento económico para la empresa ya que la cartera de la empresa es muy grande, genera un mal clima dentro de la organización y limita los recursos económicos.

- **Económico:**

A nivel económico Co-Cine se ve afectada en los cambios y la inestabilidad de la economía del país, debido al cambio de algunos de los indicadores económicos como: la inflación, el PIB, el cambio en los productos de la canasta familiar, la canasta familiar en sí misma y los factores climáticos. Estos factores son tal vez los más significativos para la empresa ya que, estos son los que determinan el buen desempeño de la empresa.

Por un lado, la canasta familiar determina la mortandad de los productos básicos alimenticios, tanto de abarrotes como de víveres, determina el precio de los productos y la estabilidad del mismo; el clima incide en las cosechas, las cosechas en la oferta de los productos y la oferta de los productos incide en el precio y lo determina, lo que significa que cuando hay escases de algún producto (por lo general estos eventos ocurren en más de un producto a la vez) la empresa tiene dos posibilidades suprimir o disminuir el uso de dicho producto o aumentar los costos de producción afectando así la disponibilidad de sus clientes y corriendo el riesgo de perder contratos; generalmente la empresa recurre a la primera opción, logrando mantener los mismos estándares de calidad.

Estos indicadores pueden llegar a afectar el desempeño de la empresa no sólo internamente sino también externamente, ya que de estos indicadores dependen la mayoría de las

actividades económica del país, el costo de vida y la capacidad de compra de los clientes directos e indirectos de la empresa.

- **Social:**

A nivel social, Co- Cine se ve afectada internamente en cuanto a la alteración de las políticas laborales y económicas del país que logren afectar a sus colaboradores (tal vez el activo más importante con el que cuenta la empresa) y en general a la totalidad de sus recursos humanos.

Externamente Co-Cine, afecta a la sociedad, en cuanto a que su razón empresarial está dirigida y/o enfocada hacia la prestación de un servicio, que busca a su vez satisfacer determinadas necesidades de una población en específico. El compromiso y la responsabilidad más importante de Co-Cine, está con la sociedad y en especial con aquellas personas hacia las cuales está dirigido su servicio.

- **Tecnológico:**

Aunque el servicio de catering en Colombia, tiene un proceso tecnológico lento a comparación de otros países de Latino América, Co-Cine poco a poco ha logrado implementar nuevas herramientas tecnológicas tanto para la elaboración y manipulación de alimentos como para la prestación del servicio.

En la actualidad, Co-Cine es considerada una empresa innovadora y que siempre está a la vanguardia tanto en sus productos (incluyendo nuevos platos y sabores), como en su servicio. No obstante la empresa entiende que los avances tecnológicos entran a los mercados a gran velocidad, por lo tanto esto le exige estar en constante contacto con estos cambios y realizar las innovaciones pertinentes y necesarias con las exigencias y necesidades tanto de sus clientes como del mercado. De esta forma, Co-Cine garantizará seguir siendo pionera en innovación y en recursos tecnológicos y tendrá un factor diferencial muy importante frente a su competencia.

## 2 FOCALIZACIÓN ESTRATÉGICA

### 2.1 Misión;

*Proporcionar un excelente servicio de alimentación involucrando a nuestro personal como instrumento necesario para ser apoyo del equipo de producción; teniendo siempre en cuenta la imagen, eficacia, puntualidad & calidad en cada uno de nuestros productos para así garantizarle a nuestros clientes la satisfacción de sus necesidades.*

La misión de una empresa por lo general se estructura y redacta con el fin de responder a las siguientes preguntas básicas que explican la razón de ser de la empresa; estas preguntas son: qué somos y qué hacemos, para quién lo hacemos y por último cómo lo hacemos.

Co-Cine, actualmente cuenta con una misión formal dentro de la estructura corporativa de la empresa, la cual no es compartida ni conocida por todos sus miembros, sino sólo por sus directivos.

No obstante, esta misión no responde a la totalidad de las preguntas requeridas para la elaboración de una misión, también, tiene falencias en su redacción pues, no está involucrando a la totalidad de los públicos de la empresa (habla sólo de las productoras de televisión mas no del resto del sector de entretenimiento) y tampoco se hace evidente y explícito la actividad económica y razón social de la empresa.

Sería de gran utilidad realizar una revisión de la misión y así mismo redactarla de nuevo, con el fin de lograr que esté acorde con la empresa y con lo que ésta hace, de esta manera se lograría compartir a la totalidad de la organización y generar un sentido de pertenencia y apropiación de dicha misión y por ende de la empresa.

## **2.2 Visión:**

*Co-cine es una empresa con más de 20 años de experiencia en el suministro de servicio de alimentación a productoras de entretenimiento.*

*Buscamos consolidarnos como la empresa líder en el servicio de alimentación en el set desarrollando mecanismos de servicio innovadores para suplir las necesidades de nuestros clientes, y así mismo asegurar nuestra permanencia y el posicionamiento en el sector del entretenimiento y desarrollarnos en el segmento de eventos.*

Al igual que la misión, la visión, también cuenta con unos parámetros específicos para su redacción y bajo los cuales se debe plasmar en la empresa. Debe responder a las siguientes preguntas: cómo quiere ser percibida la organización, a que público quiere llegar, cuál es el motivo para gestionarlo, y cómo se realizará.

La visión de Co-Cine debe estar gestionada con un límite de tiempo y plazo específico y debe estar alineada con los objetivos estratégicos de la organización para que pueda ser percibida y gestionada por todos los miembros de la empresa. Así mismo, la visión de ésta empresa pierde sentido al no tener claro para quién desea gestionarla y cómo desea gestionarla, de esta manera ignora el impacto que quiere y que genera dentro de la sociedad en general y en sus clientes.

La misión de esta empresa se acerca un poco a responder las preguntas básica para su redacción pero es inconsistente, al no tener un límite de tiempo, pues a pesar que cuenta con un propósito específico a futuro dentro de su mercado, le falta ser más explícita y al igual que la misión no involucra a todo su sector ni a todos sus clientes.

Por último, considero importante resaltar la importancia de hacer evidente la misión, la visión, los valores y los objetivos corporativos y comunicarlos no sólo en las carteleras y documentos formales de la empresa internamente, sino también por medio de sus elementos de comunicación externos como la página Web y sus documentos presentación de su

portafolio de productos y servicios (esté último documento se encuentra ausente en la empresa).

### **2.3 Valores Corporativos**

*Al mismo tiempo en que **Co-cine** busca éxito empresarial, también queremos resaltar algunos valores existentes en nuestra sociedad los cuales son indispensables en el desarrollo de nuestra empresa.*

*I.El respeto quizás sea el valor más importante y es precisamente el que más le hace falta a nuestra sociedad; es por esto que **Co-cine** busca inculcar respeto mutuo entre todos y cada uno de los rangos que existen en nuestra empresa.*

*II.La tolerancia va de la mano con el respeto y es también un elemento primordial para la convivencia en el área de trabajo. Por eso procuramos ser tolerantes con cada una de las personas que trabajan en nuestra empresa.*

*III.En **Co-cine**, el amor es percibido como el ingrediente principal para la elaboración y presentación de nuestros productos; por lo tanto, cada persona que trabaja con nosotros es acogida bajo este valor y todas sus características.*

*IV.La fidelidad es un valor esencial al desarrollar nuestro trabajo en **Co-cine** y es reconocido internamente así como hacia el exterior de la empresa.*

*V.La fidelidad entre nosotros y hacia nuestros clientes es herramienta clave de nuestro éxito empresarial.*

*VI.La honestidad es un valor necesario en cualquier sociedad es por eso que **Co-cine** exige de todo su personal el cumplimiento de este valor y así mismo estamos comprometidos a brindar el mismo hacia todas la personas relacionadas con nosotros.*

*VII.Co-cine se compromete como empresa a cumplir con sus deberes a tiempo con el fin de despertar el valor de la puntualidad en todo nuestro personal para así reflejarlo en nuestros clientes.*

La declaración de valores de la empresa están bien definidos en cuanto a su esencia, importancia y propósito dentro de la organización. A pesar de esto, están enfocados más hacia la relación estos valores con la empresa y su personal internamente, pero dejan de lado la participación de estos valores en la parte externa de la organización y a la relación de los clientes con éstos.

Sería pertinente hacer algunos ajustes, que permitan evidenciar en qué procesos y bajo qué parámetros estos valores son importantes y pertinentes, no sólo para sus clientes internos y para su funcionamiento interno, sino también para sus clientes externos y su desempeño externo.

## **2.4 Objetivos Corporativos**

Los objetivos corporativos de una empresa buscan crear metas y propósitos a largo, corto y mediano plazo, dentro de las empresas. Se hacen con el fin de trazar un plan de negocios y un crecimiento corporativo durante periodos de tiempo específicos. Los objetivos se redactan teniendo en cuenta las oportunidades y fortalezas de la empresa y buscan contrarrestar las amenazas y debilidades de la misma.

Los objetivos, también pueden estar constituidos como las estrategias y acciones que la Co-Cine tiene actualmente y las que busca emprender la empresa en un futuro.

Actualmente, Co-Cine no cuenta con una declaración formal de objetivos corporativos. Sin embargo, dentro de los objetivos de la empresa o mejor de sus gerentes, se encuentran ampliar su portafolio de productos y servicios con elementos y platos innovadores y ampliar su portafolio de clientes y expandir sus mercados. La adquisición de nuevas e innovadoras herramientas tecnológicas, hacen parte de las estrategias que utiliza la empresa

para cumplir con los dos objetivos mencionados anteriormente; sus gerentes pretenden por medio de estos elementos posicionarse mejor en el mercado y lograr estar en un nivel mejor y superior al de su competencia.

### **3. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

#### **3.1 Comunicación Interna y Dirección**

Co-Cine, tiene un sistema de comunicación informal, la mayoría de los procesos internos se manejan por medio de formatos y documentos que implican más relaciones de comunicación interpersonales, la mayoría de herramientas de comunicación interna son documentos y formatos físicos es decir, en papeles y carpetas.

Internamente la empresa cuenta con algunos medios de divulgación y sistematización de la información para sus empleados y para el manejo de la información de sus productos, de sus clientes y en general que involucran todos los procesos administrativos.

Estos medios son: carteleras que contienen las actividades y la publicación de todos elementos de focalización estratégica de la empresa, dentro de las carteleras también se encuentra información acerca de inventarios y un pequeño directorio telefónico de los proveedores más importantes y frecuentes de la empresa.

El uso de carpetas es también un medio de comunicación e información importante para la empresa, generalmente estas herramientas contienen información de las recetas y estructura de algunos de los platos que se elaboran en la empresa; se mencionan algunos, ya que la empresa no tiene un registro ordenado y juicioso de estos elementos y al encontrarse en documentos no sistematizados se corre un mayor riesgo de pérdida de información.

La empresa ha diseñado unos formatos manuales, especiales para tener control de los menús y pedidos de sus clientes, lo que les ha permitido conocer mejor las necesidades de sus clientes y reduce el margen de errores con los clientes, como repetirles menús o

ofrecerles alimentos que no son de su agrado, dinamizando así el proceso de elaboración de cotizaciones y de menús.

La empresa cuenta con una página Web, elaborada recientemente que le ha permitido darse a conocer en diferentes sectores y en el mercado al que pertenece. Así mismo, le permite a sus clientes conocer la empresa y los productos y servicios que ésta ofrece.

La mayoría de los procesos de comunicación interna que lleva a cabo la empresa son supervisados por el gerente general y el sub gerente de la empresa, lo que implica muchas veces que los procesos no sean tan eficientes y eficaces. Pocos empleados tienen altos niveles de poder y decisión, concentrando la responsabilidad en una sola persona. Es necesario que la empresa incluya dentro de sus elementos de comunicación interna procesos más formales que les permitan guardar y darle un verdadero valor de importancia y necesidad a la información interna de la empresa, la sistematización de información es un método útil y permite mantener y retener todo el conocimiento de la empresa evitando la pérdida del conocimiento y la filtración del mismo.

Co-Cine tiene problemas y obstáculos a nivel comunicativo debido a su incapacidad para gestionar el conocimiento y para controlar la información que se maneja dentro de la organización, debido a los altos niveles de informalidad que se tejen en las relaciones laborales, y a que la empresa no ve la importancia o por lo menos no hace evidente la importancia de dejar escrito todos los procesos que se realizan. En la empresa nunca se han realizado estudios de clima y cultura organizacional, como tampoco se ha realizado un análisis de identidad corporativa ni focalización estratégica.

### **3.2 Comunicación Externa o Mercadológica**

Co-Cine, cuenta con algunas herramientas de publicidad y marketing que le han permitido darse a conocer un poco más en el sector de la publicidad y el entretenimiento. Actualmente, la empresa está pautando en una revista llamada SOS, la cual tiene toda la información de proveedores y empresas que se dedican a ofrecer servicios y productos para

el sector de la publicidad en la realización de comerciales, películas, novelas y otras producción de entretenimiento, allí la empresa cuenta con un espacio donde se encuentra el logo y una pequeña reseña de lo que hace la empresa y los clientes con los que trabaja. También, tiene pauta en una página de internet especializada en el mismo tema que el magazín nombrado anteriormente, que se llama EN RODAJE, la pauta incluye un link que le permite a quien consulte la página acceder directamente a la página de la empresa.

Otro tipo de estrategia y herramienta publicitaria se encuentra en los servicios móviles de la empresa, pues cada uno de los medios de transporte de la empresa están marcados con el logo, el eslogan, imágenes y contacto de la empresa. Muchos de los clientes que la empresa ha adquirido recientemente han sido referenciados por este medio que circula por la ciudad en su gran mayoría, este tipo de clientes han sido más que todo personas particulares y empresas que necesitan del servicio de catering para un evento específico.

Es importante resaltar que en cuanto al marketing, las estrategias no se han tenido muy en cuenta. La empresa no cuenta con una declaración de los objetivos de marketing y las decisiones que se toman no están enmarcadas en una estrategia clara. La ausencia de estrategias de marketing es uno de los factores que no han permitido a la empresa establecer estrategias claras dirigidas a sus clientes externos y mucho menos unas políticas que involucren el servicio al cliente.

En cuanto al tema de responsabilidad social esta empresa no tiene diseñado ningún plan de acción hacia el exterior, la mayoría de sus estrategias y acciones están enfocadas hacia la comunicación interna y la administración interna de la empresa, por lo tanto benefician en su mayoría al cliente interno. Pero no existe una estrategia que promueva la imagen de la empresa en el exterior y en especial ante la sociedad.

### 3.3 Organigrama:

Co-Cine no tiene un organigrama dentro de su material impreso o escrito y mucho menos dentro de su estructura corporativa, esto puede deberse a la informalidad de los procesos y procedimientos de la empresa y también por la misma informalidad en la que ha sido constituida y estructurada la empresa, por ser un empresa de carácter familiar. La estructura jerárquica es: Gerente general (Nohora Duarte), Gerente Administrativo (José Castillo), Asistente Administrativo (Secretaria), Personal interno (cocineros, meseros y conductor).

### 3.4 Comunicación gráfica:

- **Nombre: Co-Cine Catering Service**

El nombre de la empresa está acorde con la actividad que realiza la empresa y su intención comunicativa es muy llamativa, el nombre tiene una doble intención e interpretación en un doble sentido, jugando con las palabras cocina y cine.

En el nombre de la empresa, el cine tiene gran importancia debido a que ésta es la mayor actividad económica de la empresa y es la actividad en la cual por antigüedad la empresa se ha constituido y desarrollado en el mercado y sector de servicios y entretenimiento.

- **Logotipo:**



El logotipo de Co-Cine tiene cinco colores básicos y los cuales siempre están presentes en toda la papelería y en la imagen corporativa en general. A continuación se describe la escala cromática de cada uno de los colores.

**Amarillo: R: 248, G: 195, B: 1**

**Rojo: R: 173, G: 40, B: 41**

**Negro: R:10, G: 11, B: 13**

**Gris: R: 167, G: 169, B: 168**

**Blanco: R: 255, G: 255, B: 255**

Gráficamente el logo tipo está compuesto por un gorro de chef blanco con dos pequeñas líneas rojas y amarilla respectivamente, ubicadas en la parte izquierda del gorro. A su vez el gorro está ubicado en el centro de las letras que componen el nombre de la empresa, creando una división entre CO y CINE; esta división está hecha por medio de la imagen de una cinta de película que cumple la función de guión, dando como resultado el nombre de la empresa CO-CINE. El logo también tiene como soporte dos líneas horizontales que le dan mayor armonía y unión al símbolo (el gorro) y las letras.

La letra principal (Es decir la del nombre de la empresa es) es una tipografía script pero con cursiva, el resto de la letra que completa el nombre de la empresa está diseñado con un tipo de letra diferente al del nombre y es script.

- **Eslogan: “ Lo Mejor Para Los Mejores”**

Este es un eslogan que ha perdurado a lo largo de la historia de vida de esta empresa y se ha mantenido a pesar de los cambios de imagen y nombre que ha sufrido la empresa a través del tiempo. La intención de éste eslogan está en resaltar que Co-Cine trabaja con los mejores productos y servicios ya que ellos trabajan con los mejores y buscan ser lo mejor de lo mejor dentro de su mercado y sector. En conclusión el eslogan tiene implícitos factores que resaltan la calidad del servicio y de los productos de la empresa, también la

importancia que tiene para ellos la excelencia y sus clientes ya que los resaltan como los mejores.

Es un eslogan concreto y que definen la razón de ser y existir de la empresa, la cual no está explícita formalmente, pero que se evidencia y percibe en la empresa por medio del pensamiento y bajo la filosofía con la que sus gerentes crearon ésta empresa.

- **Colores o Escala Cromática:**

Los colores básicos de la empresa son el blanco, rojo, negro, gris y amarillo, se podría decir que los más predominantes son el rojo, negro y blanco, estos colores se encuentran en la mayoría de sus elementos impresos y físicos.

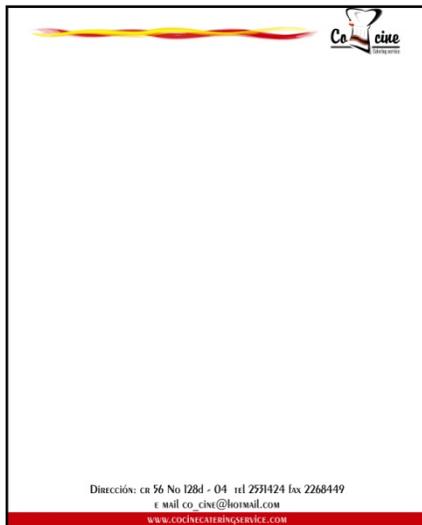
Los colores están entre la gama de los colores cálidos y son propicios para el tipo de empresa, es decir son los indicados para el tipo de actividad desempeña la empresa y el tipo de producto que elabora la misma. Científicamente, está comprobado que los colores rojos, amarillos y algunos cálidos son ideales para establecimientos que tiene como objeto social la manipulación y elaboración de alimentos, si tenemos en cuenta esto es evidente que Co-Cine supo escoger muy bien sus colores y que van acorde con su actividad económica, es decir estos son los indicados.

- **Papelería:**

Co-Cine, cuenta con seis formatos de papelería los cuales se explican a continuación:

- **Hojas y sobres con membrete:**

Este tipo de documento se utiliza para elaborar cotizaciones, cartas y otros documentos que requieren de una presentación más personal y formal. Este tipo de documento siempre va acompañado de un sobre membreteado.



- **Facturas:** Las facturas son documentos que fueron diseñados por exigencias legales, la información allí contenida debe incluir el registro de la empresa ante la DIAN, la razón social y el nombre y del representante legal de la empresa.

Su diseño es tamaño carta ( 21,59cm x 27,94cm), incluye el logo de la empresa en la parte superior izquierda de la hoja; esta divide en la parte superior por tres casillas o espacios donde se piden datos como fecha, nombre del cliente y referencia. En el centro de la hoja, hay un recuadro en blanco donde se especificas el valor y características del producto adquirido por los clientes



- **Comandas:** este es un formato que ha diseñado la empresa para que los meseros tengan conocimiento del sitio al que se dirigen a prestar el servicio, la cantidad de gente que van a atender y el cliente que va a estar en el evento o rodaje. También allí los meseros deben llenar el menú que van a servir durante el día o durante el tiempo que dure el evento o rodaje. Este formato ha sido de gran utilidad para la empresa ya que le ha servido para tener un control y registro mas preciso del tipo de servicio y producto que se le ofrece a los clientes y no repetirles el menú.

SERVICIOS PRESTADOS		CANTIDAD PEDIDA	CANTIDAD SERVIDA	MENU
DESAYUNOS				
REFRIGERIOS A.M.				
ALMUERZOS				
REFRIGERIOS P.M.				
COMIDAS				
SERVICIO	LLEGADA	SALIDA		

**Co cine** Orden De Pedido No. 0622  
 FECHA: \_\_\_\_\_  
 LUGAR: \_\_\_\_\_  
 CLIENTE: \_\_\_\_\_ DIRECTOR: \_\_\_\_\_  
 ATENDIDO POR: \_\_\_\_\_ RECIBIDO POR: \_\_\_\_\_  
 QUEREMOS MEJORAR CADA DIA NUESTRA CALIDAD Y SERVICIO AGRADECEMOS SU OPINION  
 FACTURAR A: \_\_\_\_\_  
 COMERCIAL: \_\_\_\_\_  
 REF: \_\_\_\_\_

- **Formato de menú:** este formato está diseñado darle a conocer a los clientes el menú que se va servir, con el fin de que los clientes conozcan previamente los alimentos que les van a servir y tengan la posibilidad de escoger su plato según sus preferencias. También es una ayuda para que los meseros conozcan el menú y los alimentos que van a servir y así mismo asesoren al cliente.



### **3.5 Comunicación del servicio:**

Para Co- Cine el servicio y en especial el servicio al cliente es uno de los factores más importantes, ya que a partir del servicio los clientes evalúan y valoran la empresa. Así mismo, el servicio es el factor que le permite a la empresa darse a conocer, posicionarse y es el factor que crea valor a la imagen de la empresa. A partir del servicio todos los procesos internos y externos de la empresa son evaluados y percibidos por los clientes.

Teniendo en cuenta lo anterior, Co-Cine se ha preocupado por facultar y entrenar al personal de servicio a cerca de la importancia del servicio y de la forma como este debe ser presentado y percibido por sus clientes; esto lo ha realizado por medio de reuniones y por medio de la contratación de personal especializado en la prestación de servicios y en manipulación de alimentos. No se han realizado capacitaciones específicas y constantes para el personal, las cuales serían de gran utilidad para garantizar un excelente servicio y un personal más calificado y especializado.

Para la buena prestación del servicio la empresa cuenta con diferentes equipos y herramientas de dotación para su personal, como las vajillas, los implementos para la cafetería (grecas, snacks), elementos que tengan un manejo fácil y práctico y que permitan el desplazamiento y la movilidad, carpas y transporte.

Aunque la empresa cuenta con buenos elementos y propósitos para la prestación del servicio y para el servicio al cliente en general, es necesario que se establezcan políticas y manuales de procesos y procedimientos, que especifiquen los puntos o momentos de verdad más importantes que debe tener en cuenta la empresa y sus colaboradores a la hora de prestar el servicio.

### **3.6 Comunicación del producto**

El producto de Co-Cine, como ya se ha dicho anteriormente son cada uno de los platos que se elaboran en la empresa. Es un producto que a diferencia de la competencia constantemente se está renovando e innovando, por medio de la implementación de nuevas recetas y nuevos estilos de servicio y presentación de los platos.

Los gerentes de Co-Cine han dedicado su mayor esfuerzo a brindar un producto único, especial para sus clientes y que los haga diferentes frente a la competencia y ante sus clientes. Producto de esos esfuerzos ha sido la integración del concepto “Nouvelle Cousine”. En la empresa no existe un plan de comunicación dirigido especialmente al producto y al servicio, sus gerentes piensan que su producto se comunica y vende a través de la calidad, frescura y naturalidad de sus productos, la cuál es percibida por sus clientes en cada bocado y plato.

Aunque este pensamiento es muy acertado a la hora de ofrecer y vender los productos de la empresa, considero que no está siendo evidente y tangible para los clientes internos, los clientes externos y la empresa en sí misma el verdadero valor que tiene para la empresa la calidad de la comida y el tipo de cocina que maneja; sería de gran utilidad establecer estrategia y acciones donde se involucre y persuada al cliente de los verdaderos valores diferenciales que tiene Co-Cine para ofrecerles y dentro del mercado.

La empresa ha realizado pequeños métodos de comunicación para sus productos como el diseño de fotos con algunos de los platos de la empresa, el contramarcas sus medios de transporte y distribución de los productos y la página Web. No obstante, estos recursos no han sido lo suficientemente explotados y su manejo no ha sido el más provechoso para la empresa pues, no está creando el verdadero sentido e impacto que se supone debería crear la comunicación en los clientes, en el entorno y al interior de la empresa. Tampoco se ha explorado la posibilidad de incluir otros elementos de comunicación y estructurar planes específicos de comunicación interna y externa, de producto, imagen y servicio a nivel corporativo y en el entorno.

## **4. IDENTIDAD E IMAGEN**

### **4.1 Imagen real:**

Actualmente Co-Cine Catering Service, es reconocida en el mercado por la elaboración de productos exquisitos, diferentes, innovadores, naturales, frescos y nutritivos. También es percibida como una empresa emprendedora y que siempre está a la vanguardia.

En la imagen real de Co-Cine, el servicio al cliente no es tenido en cuenta como un factor único y diferenciador, mucho menos se tiene en cuenta como un valor agregado de la empresa. La verdadera imagen de la empresa está constituida por sus productos alimenticios y por sus elementos físicos (herramientas para la prestación del servicio).

### **4.2 Imagen ideal:**

La imagen ideal de Co-Cine Catering Service, es convertirse en la mejor y única opción en servicio de catering y logística, a nivel local para programadoras de televisión y de comerciales y para eventos sociales y empresariales. Buscan posicionarse en el mercado capitalino como una empresa exclusiva, con productos elaborados con la más alta calidad y con un servicio personalizado y especializado.

### **4.3 Imagen estratégica:**

Co-Cine Catering service, espera mantenerse en el mercado y ampliar sus portafolio de servicios por medio de la innovación y la utilización de nueva tecnología de punta, que les permita dinamizar y agilizar sus procesos de producción, distribución y prestación del servicio.

La empresa espera ser reconocida no sólo por la calidad de sus productos sino también por la calidad de su servicio para esto quiere capacitar a todo su personal en la prestación de servicios y manejo de la calidad.

La empresa busca ser certificada y calificada con los más altos estándares de calidad, razón por la cual cuidan cada uno de sus procesos de elaboración, manipulación, conservación y distribución de sus alimentos. Actualmente se encuentran en un proceso de certificación de calidad que han empezado con pequeños pasos por medio del control de entidades locales (en el sector donde se encuentra ubicada) y esperan cumplir a cabalidad dentro de unos años.

## CAPÍTULO II

### CONTEXTUALIZACIÓN Y DESARROLLO DE CONCEPTOS

---

#### 1. LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y EL MODELO DE COMUNICACIÓN TRADICIONAL

Para poder explicar la importancia de la comunicación organizacional, es importante partir en un principio del modelo del proceso básico y típico de la definición de comunicación en donde existe un emisor, un código, un canal, un mensaje, un receptor y una retroalimentación, es más sencillo y evidente entender el proceso de la comunicación organizacional y la importancia que ésta tiene para el desarrollo de procesos, objetivos y éxito en una organización si aplicamos esta relación y símil entre el proceso de comunicación por sí solo, y la comunicación organizacional pues, a medida que se vaya explicando se logrará entender que el funcionamiento en cuanto a procesos y procedimientos dentro de una empresa en la mayoría de los casos funciona exactamente como el modelo de comunicación que nos han enseñado desde la primaria.

Por medio de la lectura de un ensayo titulado “La comunicación Organizacional Rumbo al liderazgo” expuesto en una página de internet por una profesora de la universidad Rafael Beloso Chacín de la ciudad de Maracaibo, Venezuela; considero pertinente hablar de la relación entre comunicación y comunicación organizacional, basándome en el modelo de comunicación tradicional. Pues, de ésta manera se puede entender de manera más clara el proceso de la comunicación organizacional, su implicación dentro de las organizaciones y la importancia que ésta tiene hoy en día para cualquier organización que pretenda afianzar las relaciones con sus clientes, desarrollar procesos y procedimientos exitosos y ser reconocidas en su entorno.

La comunicación organizacional en cierta forma funciona bajo el mismo criterio y/o modelo tradicional de la definición de comunicación. Cada uno de los conceptos básicos que definen a una organización, se pueden comparar con el modelo que define el proceso de la comunicación. De esta manera, resulta un poco más sencillo y fácil de entender como es la dinámica de la comunicación dentro de una organización. También, se logra entender porque hemos adoptado el concepto de comunicación organizacional

para explicar cada uno de los procesos y procedimientos que lleva a cabo una organización para dar a conocer a sus miembros internos y externos su razón de ser y su razón de existir.

Dentro de la comunicación organizacional (como ya se mencionó anteriormente) existe un emisor al igual que en el proceso de comunicación conocido por todos. El emisor, es aquel personaje que cumple el papel de postular y dar a conocer alguna idea cualquiera que sea; en el caso de una organización, cuando hablamos del emisor podríamos referirnos a cualquier persona interna y/o externa (desde el alto ejecutivo, pasando por el empleado hasta el cliente) a la organización que emita una nueva idea, concepto, sugerencia o acción que permita mejorar y optimizar los procesos dentro de la organización y entre sus miembros. El emisor es pues *“quien sea que tenga necesidad de transmitir una información relacionada con los servicios, sucesos, etc. que ocurran en la empresa”*.<sup>1</sup>

Por otro lado, nos encontramos con el código, dentro de una organización el código hace parte de todas aquellas estrategias y acciones que un personal determinado realiza para dar a conocer todas y cada una de las acciones que pretende llevar a cabo una organización. La comunicación organizacional es el conjunto de acciones y herramientas que se utilizan al interior de una empresa para fijar unas metas, unos objetivos y unas estrategias. Cuando hablamos del código en cuanto a la comunicación organizacional, nos referimos a aquellas acciones que un equipo determinado realiza dentro de una organización para dar a conocer a todos los miembros de la organización el funcionamiento y las proyecciones de la empresa y lograr que éstas sean comprendidas e interiorizadas con éxito por todos los miembros de la organización.

En pocas palabras el emisor en una organización es quien conoce a fondo como funciona y lo que se debe lograr dentro de la misma y este mismo sujeto es el encargado de identificar el tipo de lenguaje, medio y estrategia por el cual quiere que sea entendido

---

<sup>1</sup> Lic. Lourdes Gutiérrez (2007) “La comunicación organizacional Rumbo al liderazgo”, disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos11/gerencia/gerencia.shtml>, recuperado: 10 de agosto de 2007.

y visto al interior y exterior de la organización, el código es la forma como una organización quiere ser entendida.

En una organización los mensajes que deben transmitirse son muy diversos y siempre tienen diferentes intenciones según la necesidad de la empresa y según lo que se esté buscando generar y despertar en quienes los reciben. Los mensajes (en términos organizacionales) siempre están acompañados de un objetivo, una estrategia y unas acciones. La principal labor de la comunicación organizacional y/o del comunicador organizacional consiste en integrar todos los procesos y miembros de la organización entorno a un mismo objetivo definido, desarrollado y comunicado por medio de diferentes mensajes emitidos por diferentes canales según las características del público al que se quiera llegar.

El mensaje, en cuanto a la comunicación organizacional lo definiría como la intención y lo que se quiere lograr al ejecutar cualquier acción ya sea para el público interno o para el público externo de una organización. El mensaje va muy de la mano del código pues si escojo bien la forma como quiero contar algo y el medio por el cual debo hacerlo probablemente voy a tener mayor éxito en el desarrollo y comprensión del mensaje que emita en mi organización hacia sus miembros tanto internos como externos.

En cuanto al canal lo más importante e interesante es resaltar que “es el medio a través del cual viaja el mensaje. En una organización y en cualquier situación es muy importante seleccionar el medio más adecuado para transmitir la información y esto dependerá del tipo de información, de quienes deberán recibirlo y las condiciones que se requieren para el mejor entendimiento del mismo.”<sup>2</sup> El canal lo define el tipo de mensaje que se pretende comunicar y varía según el objetivo que se diseña y la estrategia que se va a utilizar. En las organizaciones es muy importante tener muy bien definidos los mensajes y así mismo el público hacia el cuál van dirigidos, pues un error en la forma de comunicar podría significar el fracaso de una buena estrategia, podría desviar la atención de sus miembros logrando confundirlos y por lo tanto el fracaso de la comunicación en general.

---

<sup>2</sup> Lic. Lourdes Gutiérrez (2007) “La comunicación organizacional Rumbo al liderazgo”, disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos11/gerencia/gerencia.shtml>, recuperado: 10 de agosto de 2007.

Por último, nos encontramos con el receptor, quién es finalmente hacia quien va dirigida toda la cadena de comunicación; es decir hacia quien se dirige el emisor, quien define el código, hacia quien se dirige el mensaje y finalmente quien determina el éxito de la comunicación. En una organización el receptor es quien finalmente va a permitir que la comunicación sea efectiva y que los planes y objetivos corporativos se logren llevar a cabo por medio de la comunicación.

Para poder entender e identificar al receptor dentro de una organización (el cual usualmente no es uno solo, sino está compuesto por diferentes miembros de diversos contextos y formas de ser) es muy importante definir el tipo de organización bajo la cual se pretende trabajar. Es decir, definir y entender la razón de ser la empresa, su cultura, sus objetivos, sus públicos y todo aquello que implica y defina el desarrollo y la focalización estratégica de cualquier empresa, me atrevería a decir que el éxito que tiene el comunicador organizacional en el ámbito empresarial, está condicionado por el conocimiento que éste tenga acerca del tipo de empresa al que se enfrenta y por la forma como éste logre comunicar y hacerse entender por todos y cada uno de los miembros de la organización.

Si un comunicador organizacional logra que el receptor decodifique el mensaje tal y como éste lo esperaba y como se planteó en un principio habrá tenido éxito, pero este éxito solamente puede llegar a ser medible en la etapa de retroalimentación; etapa en la cual es necesario mostrar resultados, cuantificarlos y medirlos tanto en logros como en cifras numéricas reales.

Después de explicar la relación que existe entre el modelo tradicional de comunicación y la comunicación organizacional y, como cada uno de sus componentes se integra y puede ser asociado con los procesos organizacionales; es bueno e importante definir teórica y técnicamente el concepto de “comunicación organizacional”. Para tal fin, me tomaré el atrevimiento y la libertad de citar en primera instancia, algunas definiciones teóricas y conceptuales.

Para comprender la comunicación organizacional es necesario entender primeramente los conceptos de organización, información y comunicación. Estos tres conceptos

alimentan la comunicación organizacional y así mismo definen su estructura conceptual. Primero tenemos el concepto de organización, se hace referencia a una organización cuando hablamos de la unión de dos o más personas, con intereses en común que busca lograr un objetivo y propósito en común, así pues estamos hablando que una organización puede ser un colegio, una familia, una empresa o cualquier otra unión de personas. Por otro lado, encontramos el concepto de información; el cual se podría definir como toda acción que se realiza para reducir la incertidumbre y tener mayor conocimiento de un tema o situación determinada.

Por último, hablamos de la comunicación, la cual se define como el proceso mediante el cual se realiza un intercambio de información entre dos o más individuos que comparten un grado mínimo de experiencias en común. Me atrevería a decir que la comunicación es el concepto más importante y el cual define y le da una estructura a la comunicación organizacional. Pues, por medio de ésta la organización desempeña diferentes funciones en cuanto a sus procesos y procedimientos tanto internos como externos.

Teniendo ya clara la definición de los tres componentes que integran la comunicación organizacional, es posible hacer una definición más aproximada de lo que significa e implica la comunicación organizacional; no podemos olvidar que estamos hablando de un campo un poco nuevo y en proceso de exploración y definición, lo que significa que su definición no es una sola y mucho menos es un dogma. La comunicación organizacional es definida por algunos autores como:

La comunicación organizacional según Carlos Fernando Collado es: “la comunicación organizacional se entiende como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización y su medio, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes, y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esa última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos.”<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Collado Carlos F, Organización, información y comunicación, Capítulo 1. PP 11

Teniendo en cuenta la definición anterior, es mucho más clara la dinámica de la comunicación organizacional y la comparación realizada con el modelo tradicional de comunicación. Pues, al igual que en cualquier proceso de comunicación común, lo más importante es el intercambio de mensajes e interpretar esos mensajes para lograr generar una información y una reacción específica; en las organizaciones la comunicación es el puente que emite mensajes con un fin específico y previamente definido, para que sean interpretados por los miembros de la organización y generen alguna reacción ya sea, en público interno o en el público externo.

## **2. EL SERVICIO AL CLIENTE COMO FUENTE PRINCIPAL PARA EL ÉXITO DE UN NEGOCIO**

Si duda alguna, en estos tiempos nos estamos enfrentando a una nueva en el ámbito empresarial, ya ha quedado atrás la era en la que las empresa se dedicaban solamente a la producción y venta de productos de forma masiva. Hoy en día el mercado ha cambiado y se le ha dado paso a una era totalmente diferente e innovadora “la era del servicio”.

Actualmente son más las empresas que ofrecen servicios que las empresas que ofrecen solamente la venta y adquisición de productos. Pues aquellas empresas que anteriormente ofrecían a sus clientes un producto han tenido que adaptarse a esta nueva etapa de la economía y a las nuevas tendencias del mercado, e incluir dentro de su portafolio de productos la prestación de servicios o por lo menos la atención personalizada del servicio al cliente.

El cliente, ya no solamente se dirige a una empresa con el fin único de adquirir un producto. Por un lado, el criterio y la toma de decisión de compra no se basa únicamente en el producto, sino en lo que ese producto y empresa puede ofrecerle una vez que adquiere un producto determinado. Por otro lado, la empresa se dirige a una empresa con el fin no sólo de adquirir un servicio o producto para cubrir una necesidad sino que espera que esa empresa le preste una atención personalizada y lo haga sentir importante y especial por medio del servicio que le preste.

En esta nueva era empresarial y de gerencia, las empresas entienden que las relaciones con el cliente son más importantes que los productos y que conquistar y mantener el respaldo de sus clientes vale más que los productos; por eso, muchas empresas han desempolvado el departamento de servicio al cliente, dándole un nuevo direccionamiento y una mayor relevancia creando modelos que le permitan tener un control, conocimiento y registro de sus clientes que les permita acercarse cada vez más al cliente y entablar relaciones que sean duraderas y medibles a largo plazo.

Cuando en las empresas se habla de servicio al cliente, ya no se refieren únicamente a un departamento dedicado a prestar información al cliente; se habla de la creación de todo un concepto enfocado a la creación de estrategias dirigidas única y especialmente a satisfacer las necesidades del cliente. Los ejecutivos de las empresas actualmente, dirigen todos sus esfuerzos de planeación estratégica hacia el servicio y en especial a convertir el servicio al cliente en una estrategia de cultura compartida por toda la organización. Pues, ellos son conscientes que el éxito y la perdurabilidad de una empresa en una economía que cada vez es más competitiva, depende casi en su totalidad del servicio al cliente y de la calidad de ese servicio del producto que ofrecen.

A medida que el mercado y el sector empresarial ha tenido que modificar sus estrategias y direccionarlas hacia el servicio, el concepto de servicio también ha evolucionado. Los consumidores hoy en día esperan que el servicio vaya más allá de ofrecer asistencia al cliente para el mantenimiento de productos o para la atención de quejas y reclamos, pues se da por hecho que esa es una obligación de la empresa, lo mínimo que espera el cliente al adquirir un producto es que este funcione adecuadamente.

“El servicio, y esto es cada vez más frecuente, puede jugar un papel importante en el bienestar económico de una empresa”<sup>44</sup>. Actualmente, el cliente es quien determina a la empresa por medio del servicio y no la empresa quién determina al cliente. Pues, el servicio se ha convertido en el valor de la empresa, y la empresa debe preocuparse porque el cliente perciba ese valor a largo plazo. Uno de los retos al que se enfrentan las empresas es precisamente a generar esa promesa de valor que le permita al cliente tener

---

<sup>44</sup> Albercht, K. e Zemke, R. (1998) Gerencia del Servicio, Bogotá D.C, Panamericaba Editorial

seguridad y confiabilidad en la empresa, por eso encaminan sus estrategias hacia la creación de una experiencia del cliente con la empresa.

La creación del famoso término valor agregado, es una estrategia que utilizan las empresas hoy en día para atraer clientes nuevos y fidelizar los actuales. Éste está enfocado en ofrecerle al cliente algo que no esperaba y que en cierta forma le puede interesar, esto solamente se puede lograr cuando una empresa conoce lo suficiente a su cliente y por eso decide enviarle información determinada sobre algún tema que podría resultarle interesante. “el servicio de valor agregado da la sensación de simple cortesía, cuando se presta en contexto cara a cara, pero es más que eso.”<sup>5</sup>

Por último, es importante mencionar que hoy el servicio al cliente es el activo más importante de una empresa y constituye un valor incalculable para el progreso y rentabilidad de una empresa. Pues hoy en día muchas empresas emplean su plan de negocios basados en las estrategias para el servicio al cliente, porque para estas empresas el servicio al cliente ahora es una unidad estratégica de negocio y hace parte de la cultura y objetivos estratégicos de una organización.

“A medida que crece la demanda masiva por un producto o servicio, se impone la aptitud para suministrarlo, efectiva, eficiente y responsablemente. Hay que saberlo manejar. Estamos, pues entrando en la era de la gerencia del servicio, la edad de los servicios prestados, desarrollados y diseñados sistemáticamente.”<sup>6</sup>El éxito de la empresas, al implementar hoy en día el servicio al cliente está en la aplicación de una estrategia dirigida desde la gerencia de la empresa, hacia la totalidad de la organización. Es decir que, el proceso de servicio al cliente debe ser iniciativa de los directivos en un principio y debe estar enfocada al gerenciamiento del servicio y a la puesta en marcha de propuestas y estrategias, que involucren al personal interno con el proceso de servicio y sean ellos quienes reflejen la cultura del servicio al exterior por medio de sus actitudes hacia el cliente.

---

<sup>5</sup> Albercht, K. e Zemke, R. (1998) Gerencia del Servicio, Bogotá D.C, Panamericaba Editorial

<sup>6</sup> Albercht, K. e Zemke, R. (1998) Gerencia del Servicio, Bogotá D.C, Panamericaba Editorial

### **3. MOMENTOS DE VERDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE**

Los momentos de verdad dentro del servicio al cliente, son esenciales para establecer un control de los procesos esenciales y fundamentales para la prestación del servicio. Por medio de los momentos de verdad la empresa logra identificar los pasos que debe tener en cuenta para prestar el servicio, y así mismo, establecer el orden de importancia bajo el cual debe prestarse el servicio. En pocas palabras, al identificar dentro del proceso de servicio cuáles son esos momentos determinantes en los que el personal de contacto debe ser más preciso y delicado con el cliente, el margen de error va a ser menor y las posibilidades de que el cliente quede satisfecho y tenga una buena experiencia con el servicio y la empresa serán más altas.

Los momentos de verdad o momentos críticos del servicio, son una herramienta muy efectiva para que el personal interno, y en especial el de servicio pueda modificar sus puntos de vista frente a lo relevante y necesario en la prestación del servicio y se concentre en generar una experiencia más que en la simple acción de atender al cliente.

Aunque pueden existir miles de momentos de verdad dentro del proceso de la prestación del servicio, la empresa debe elaborar un paso a paso del servicio, que le ayude a identificar dentro de esos pasos, cuales son los momentos más delicados del servicio, en cuales existe mayor sensibilidad y vulnerabilidad del cliente y en cuales el margen de error puede ser amplio. De esta forma, la empresa podrá elaborar un plan de contingencia, que le permita reaccionar de forma inmediata y más precisa en el momento que se presente cualquier dificultad con el cliente, asegurando que ese error no afecte la percepción del cliente hacia la empresa y por el contrario, deje abierta la posibilidad de que el cliente vuelva, dándole paso al comienzo de una relación más estrecha del cliente con la empresa, pues la oportuna reacción de la empresa le dará confianza y esto a su vez, contribuye a que el cliente empiece a identificarse con la empresa y el servicio.

Los momentos de verdad son como los instantes personales que la empresa debe tener y tiene con el cliente, son el principio de la creación de buenas y estrechas relaciones con los clientes. el objetivo principal que debe tener una empresa al identificar estos momentos, está en darle forma y cara personal a cada cliente, que el cliente no sea un

ente o un accesorio mas del servicio, sino que éste sea quien determine el servicio y la forma como éste debe presentarse; el cliente, debe sentir que es parte del servicio y de la empresa y que su opinión y posición es importante y determinante para el éxito de la organización; el cliente debe sentir que es importante para la empresa y que su acción dentro de la empresa es determinante para la misma.

“La mayoría de nosotros perdonamos los infortunios del “sistema”, inclusive en grado absurdo, si no hay alguien allí quien que se dé cuenta de nuestras necesidades personales y hace todo lo posible por arreglar las cosas.”<sup>7</sup> Este concepto encontrado en el capítulo tres del libro “Gerencia del Servicio”, es una buena síntesis y resultado de lo que se logra al establecer y concretar los momentos de verdad dentro del proceso de servicio al cliente. No obstante, también nos permite interpretar que los momentos de verdad son la clave del gerenciamiento del servicio y forman parte de una buena administración del cliente dentro de una organización

Los momentos de verdad son la herramienta que el cliente tiene y utiliza para evaluar la prestación del servicio y, para formarse un concepto e imagen de la empresa. Cada vez que una organización realiza cualquier acción para un determinado cliente o mejor, para sus clientes en general; la empresa se expone e inicia un proceso de evaluación de la calidad del servicio el cual, en muchas ocasiones puede ser consciente o inconsciente. El resultado de esas evaluaciones que realiza un cliente, más el resultado de la evaluación y comentarios de otros clientes, contribuyen a crear en la mente del cliente una imagen del cliente frente a la prestación y calidad del servicio.

Por último, es importante tener en cuenta que a pesar de que los momentos de verdad permiten tener un control del servicio y un cierto conocimiento previo de la forma como se debe efectuar no garantiza ni asegura el éxito y satisfacción del cliente. El verdadero servicio se produce solo en el mismo instante en el que se tiene contacto directo con el cliente y se presta el servicio.

Las expectativas del cliente que recibe e interactúa con el servicio, forman parte de la satisfacción con el resultado obtenido y de la idea que éste tiene sobre una buena

---

<sup>7</sup> Albercht, K. e Zemke, R. (1998) Gerencia del Servicio, Bogotá D.C, Panamericana Editorial, PP 33

calidad y un servicio integral y oportuno. El cliente antes de hacer o tener contacto con la empresa, ya tiene unas expectativas y necesidades que espera la empresa u organización le ayuden a suplir; el suplir esas expectativas dependen sólo de la empresa pues, ésta debe aprender a conocer a su cliente y anticiparse a sus necesidades, con el fin de sorprenderlo y satisfacerlo en todo lo que éste espera y quiere encontrar en una empresa al recibir un servicio.

#### **4. CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL SERVICIO**

La cultura organizacional, está definida por todos y cada uno de los elementos que componen la personalidad y le dan un carácter especial y diferenciador a la empresa. Los componentes principales de la cultura son: los ritos, las costumbres, las normas, las creencias y todos aquellos procesos internos que se llevan a cabo en la empresa y que son únicos de ella. La cultura, define los patrones de comportamiento de sus miembros, la buena representación de una cultura organizacional afianzada y definida en una empresa, contribuyen a que los procesos y procedimientos de la empresa sean más efectivos y estén mejor definidos.

Para que pueda existir una cultura organizacional en la empresa es necesario que exista un acuerdo e interiorización de los principales elementos que componen la identidad corporativa, como lo son la misión, la visión, los objetivos y valores corporativos. La cultura organizacional de una empresa debe estar basada y enfocada en la focalización estratégica de la empresa, con el fin de que ésta contribuya a la realización de los objetivos y metas bajo los cuales la empresa se rige y día a día está trabajando.

La buena aplicación y concepción de la cultura organizacional, se ve reflejada en el exterior por medio del personal de la empresa. Si el personal interno, entiende y vive de acuerdo a las costumbres, formas de hacer y valores de la empresa; el cliente externo podrá formarse una primera impresión de la empresa y poco a poco va a ir definiendo la imagen de la empresa. El que la imagen que tenga el cliente de la empresa sea buena o mala depende entonces, de la forma en que éste perciba al personal de la empresa y como de cómo sea su experiencia con el mismo; de ahí la importancia de que todo el personal este de acuerdo, viva e interiorice la cultura. Pues de ellos depende que la

imagen de que el cliente tenga de la empresa se la correcta, la deseada y sobre todo la mejor.

Por más que una empresa tenga una estrategia de servicio al cliente consciente y definida, si ésta no está alineada con los valores, normas, ritos y creencias de la empresa (la cultura organizacional), no existe la posibilidad de que el servicio al cliente se preste adecuadamente y que la empresa pueda así mismo asegurar la calidad en la prestación de su servicio; tampoco se podrá asegurar la satisfacción total del cliente y mucho menos su fidelidad a la empresa. Si la cultura organizacional no apoya y acompaña los procesos y procedimientos del servicio al cliente; y no recompensa la atención de las necesidades del cliente, no se puede hablar del verdadero sentido y concepto que debe tener el servicio al cliente sino, simplemente de un proceso más dentro de la empresa, sin ningún sentido y orientación en particular.

“Es muy fácil creer en la importancia del servicio para el cliente y en el impacto de la cultura, y sin embargo, no creer que su papel en el juego “cuenta”.<sup>8</sup>

## **5. CULTURA DEL SERVICIO**

La creación de una cultura de servicio está enfocada principalmente en cambiar las actitudes y las formas de hacer del personal de servicio de la empresa. Ellos son quienes finalmente tienen un contacto directo con los clientes y reflejan la buena cara e imagen de la empresa. Para poder hablar de un verdadero sentido de cultura del servicio, es necesario modificar sus actitudes y acciones al interior de la empresa y entender el verdadero sentido de la prestación del servicio para que sean ellos mismo quienes por medio de sus actitudes y acciones le reflejen al cliente seguridad y comodidad al trabajar con la empresa.

Si logramos que el personal de la empresa se identifique con el servicio vamos a lograr que los clientes se identifiquen con la empresa y sientan que sus necesidades y prioridades están siendo tenidas en cuenta y lograremos un cambio de actitud de los clientes frente a la empresa.

---

<sup>8</sup> Albercht, K. e Zemke, R. (1998) Gerencia del Servicio, Bogotá D.C, Panamericaba Editorial, PP 110

Las empresas hoy en día deben invertir tiempo y recursos en la activación promoción de la cultura del servicio. No basta sólo con realizar acciones o tener ciertos "tips" para la atención el cliente, es necesario que se creen estrategias encaminadas y definidas a establecer modelos específicos que sirvan como lineamientos para la implementación y desarrollo del servicio al cliente. Estos lineamientos son los que definen la cultura del servicio el saber hacer de la atención al cliente.

## **6. GERENCIA DEL SERVICIO**

La gerencia del servicio, está fundamentada en la creación de una administración del servicio, enfocada hacia el manejo de los momentos de verdad del servicio, los sucesos definitivos en que los clientes se ponen en contacto directo con la organización y con la prestación del servicio como tal. Es importante tener en cuenta la gerencia del servicio pretende que la organizaciones puedan tener un control definitivo y acertado del servicio y de la experiencia que el cliente debe tener con el servicio.

Los momentos definitivos en los que el cliente se pone en contacto con el servicio y la organización son lo que definen y determinan y forman las impresiones del cliente con la empresa y forman sus percepciones de la calidad del servicio y de la imagen de la empresa.

La propuesta de la gerencia del servicio, es considerar la gerencia como un servicio más que implementa y ofrecen las organizaciones para generar mejores resultado y para optimizar los procesos y procedimientos de la empresa. La empresa debe desde la gerencia contemplar la gerencia del servicio como un concepto para desarrollar competencias en sus empleados a la hora de prestar el servicio y así mismo como un arma para competir en el mercado.

“La función de la gerencia dentro de una organización orientada al servicio consiste en incrementar la cultura, crear expectativas de calidad, propiciar un clima de motivación, suministrar los recursos necesarios, ayudar a resolver los problemas, eliminar

obstáculos y estar convencidos de que la ejecución de un trabajo de alta calidad da buenos resultados.”<sup>9</sup>

La gerencia del servicio, es una nueva era que implica realizar procesos de integración y motivación de las acciones que se realizan al interior de la empresa. Es una estrategia de liderazgo y en muchos casos requiere que la empresa reevalúe y replantee sus estrategias y acciones de negocios y razón de ser.

Según Karl Albrecht en su libro “Gerencia del Servicio”, las empresas que decidan adaptar en sus organizaciones el modelo de gerencia del servicio deben desarrollar dos nuevas capacidades. Primero, debe encontrar la habilidad para desarrollar un pensamiento estratégico a cerca del servicio y orientar las metas de la organización entorno al servicio y dentro de las perspectivas de la planeación estratégica de la organización. La segunda capacidad, es la habilidad para administrar y diseñar efectiva y eficientemente el desarrollo y la presentación del servicio.

Por último, quisiera sintetizar toda esta idea de la gerencia del servicio haciendo referencia (textual) en uno de los párrafos finales del segundo capítulo del libro “Gerencia del Servicio” el cual, explica de una forma amplia el propósito de la gerencia, lo que ésta implica, como se implementa, sus logros y como se debe enfocar.

*“La gerencia del servicio es un concepto transformacional, creemos, es una filosofía, un proceso del pensamiento, un conjunto de valores y actitudes y un conjunto de métodos. Transformar toda una organización en una entidad orientada hacia el cliente requiere tiempo, recursos, planeación imaginación y un enorme compromiso de la gerencia. El proceso es conceptualmente simple, pero dada la resistencia monolítica al cambio desplegada por la mayor parte de las organizaciones, casi siempre es una cosa difícil de cumplir.”<sup>10</sup>*

---

<sup>9</sup> Albrecht, K. e Zemke, R. (1998) Gerencia del Servicio, Bogotá D.C, Panamericaba Editorial,

<sup>10</sup> Albrecht, K. e Zemke, R. (1998) Gerencia del Servicio, Bogotá D.C, Panamericaba Editorial, Capítulo 2, PP 34.

### III CAPÍTULO

## ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO A CO-CINE CATERING SERVICE

---

### *1. Introducción*

A través de la realización del presente diagnóstico, se pretende analizar las principales causas y falencias que tiene Co-Cine Catering Service actualmente, exclusivamente en el ámbito del servicio al cliente. Desarrollando una estrategia de servicio al cliente, se pretende lograr que la empresa al implementar el método propuesto, (resultante del análisis situacional y el diagnóstico) alcance altos estándares de calidad en el servicio al cliente, por medio de la aplicación y creación de diferentes herramientas que mejoren y fortalezcan los procesos de evaluación y control del servicio al cliente.

El objetivo principal de este diagnóstico es realizar un trabajo de investigación, que permita conocer el funcionamiento interno y externo de Co-Cine, desde el conocimiento de su estructura corporativa y organizacional, para poder entender la situación actual de la empresa. Posteriormente se podrán identificar y conocer las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa; a partir de ésta identificación de conceptos, se realizará. Por medio de la elaboración de un diagnóstico, una propuesta de servicio al cliente que integre diferentes puntos de acción y en cierta forma de solución a los problemas más puntuales y evidentes por lo que atraviese la organización. Esta propuesta deberá contribuir al buen funcionamiento y desempeño de la organización en cuanto a los procesos procedimientos de servicio al cliente.

A continuación se explica el proceso de diagnóstico por medio de la utilización de plantillas de análisis que hace más sencilla la comprensión del proceso de diagnóstico. Estas plantillas se concentran principalmente en el análisis de los públicos de la organización y las limitantes de comunicación.

### ***1.1 Objetivos del diagnóstico:***

- ✓ Conocer la situación actual de Co-Cine Catering Service sus fortalezas y debilidades.
- ✓ Identificar los problemas que inciden en el servicio al cliente.
- ✓ Aplicar una serie de herramientas de recolección de información que permitan conocer las causas de los problemas encontrados.
- ✓ Sistematizar la información la información recolectada.
- ✓ Desarrollar la estrategia de servicio al cliente a partir de los resultados encontrados en el diagnóstico, acorde a las necesidades de la organización.

### ***1.2 Identificación de problemas:***

- ✓ No se entiende el concepto de cultura organizacional y tampoco se hace evidente.
- ✓ No hay un sistema de registro que permita tener un control de las sugerencias, quejas, reclamos y preferencias del cliente.
- ✓ El perfil de cliente no está bien definido
- ✓ Los procesos corporativos son muy informales
- ✓ No existe una estrategia de servicio al cliente concreta y formal.
- ✓ No se ha realizado estudios que permitan conocer al cliente de Co-Cine

## ***2. Segmentación de públicos***

### ***3. Públicos del diagnóstico***

#### **4. *Limitantes del problema***

## **5. Banco de preguntas**

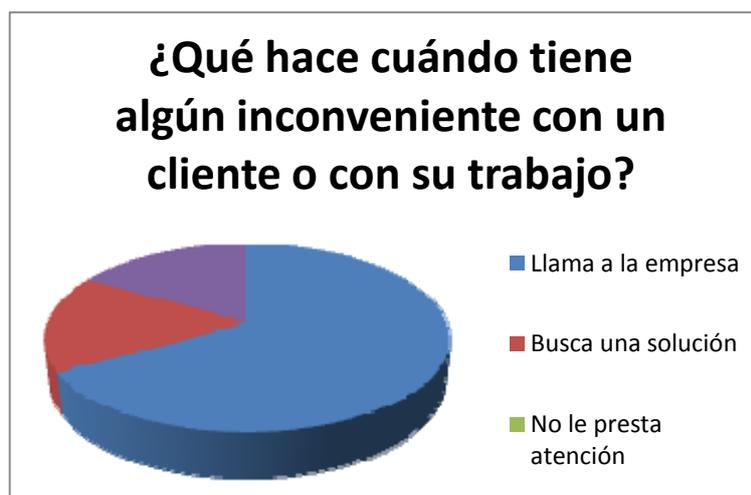
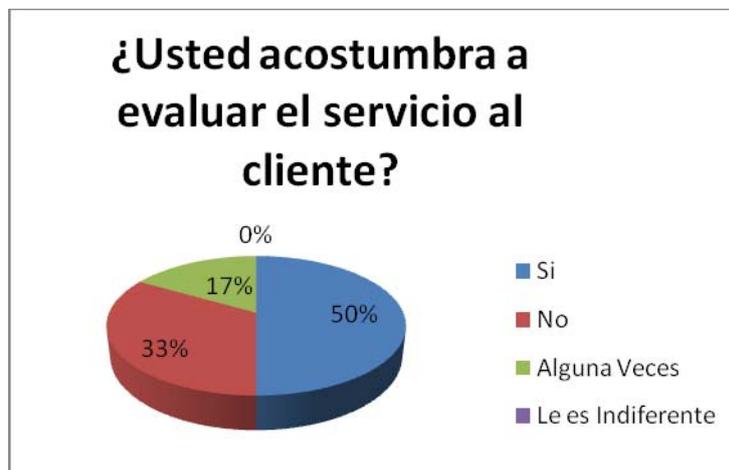
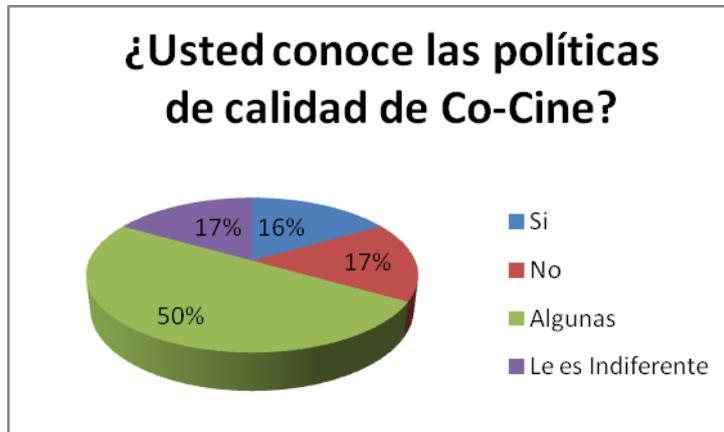
## **6. Aplicación de herramientas de recolección de información**

### **6.1 Entrevista Clientes de Co-Cine (Ver anexo 1)**

- ✓ Co-Cine, es innovadora y siempre busca sorprender a sus clientes con nuevos productos (menú y platos) y con la implementación de mejores equipos y nuevas tecnologías
- ✓ Las personas entrevistadas, conocen hace muchos años la empresa. Sin embargo, el tiempo que llevan trabajando con la empresa es menor al que la conocen.
- ✓ La mayoría de los clientes actuales de Co-Cine, han trabajado con otros proveedores porque el servicio no ha sido satisfactorio y en ocasiones por presupuesto.
- ✓ Co- Cine, cumple con las expectativas de los cliente en cuanto a su producto; pero, el servicio lo consideran inferior y poco satisfactorio comprada con la calidad de la comida.
- ✓ Los clientes sienten que la empresa (a pesar de llevar tiempo trabajando con ellos) no conocen sus gustos y exigencias a fondo pues, la mayoría de las veces deben recordarles cada vez que se presenta un proyecto sus requerimientos.
- ✓ La falta de puntualidad y la mala presentación del personal y el equipo (utensilios), son los aspectos en los que más coinciden que la empresa debe mejorar para lograr prestar un mejor servicio. Estos aspectos son determinantes para la aceptación del servicio y para generar una imagen positiva de la empresa en los clientes.
- ✓ Los clientes sienten que la información y la comunicación con la empresa en el momento de realizar su pedido o solicitar algún servicio, en ocasiones pierde fluidez, inmediatez y coherencia; pues, el personal no cuenta con la información suficiente y en ocasiones a pesar de tener la información, no es clara. Lo anterior puede causar inseguridad en el cliente.
- ✓ El personal no es tan amable y servicial como el cliente quisiera y esperaría que fuese.
- ✓ La experiencia de la empresa y el tiempo que llevan en el mercado, generan seguridad y confianza en los clientes.
- ✓ Sin duda, los clientes encuentran que el fuerte de Co-Cine está en sus productos (comida) por su frescura, innovación sabor y calidad.

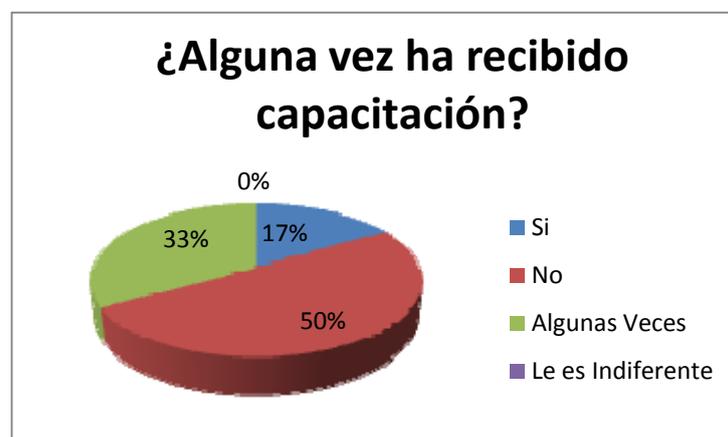
## 6.2 Conclusiones encuestas Personal Interno de Co-Cine: Personal de Servicio

### SERVICIO AL CLIENTE:

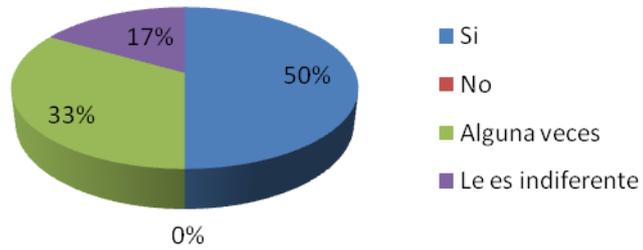


- ✓ La mitad de los encuestados dicen conocer algunas de las políticas de calidad, sin embargo el porcentaje de empleados que no conocen, o no tiene interés en conocer las políticas de calidad está representado en la otra mitad. Esto representa un problema importante para el servicio pues si los empleados no tienen claras las políticas de calidad y servicio que tiene la empresa es muy probable que sigan incurriendo en errores y el servicio se estanque o no se logre mejorar.
- ✓ Aunque el porcentaje de empleados que evalúa el servicio al cliente es bueno, si tenemos en cuenta los resultados de la anterior gráfica, no se puede establecer concretamente que aspectos son los que evalúan y bajo qué criterios se realiza esa evaluación; seguramente se hagan sin un previo y verdadero conocimiento de las políticas de calidad y servicio de la empresa sino bajo criterios de evaluación subjetivos y personales.
- ✓ En la primera pregunta de la encuesta, la mayoría de los encuestados dieron mayor importancia a la hora de prestar el servicio a la comida, seguida de la atención, el aseo y la puntualidad. Cabe resaltar que para algunos el aseo y la puntualidad no son tan importantes para el servicio al cliente.

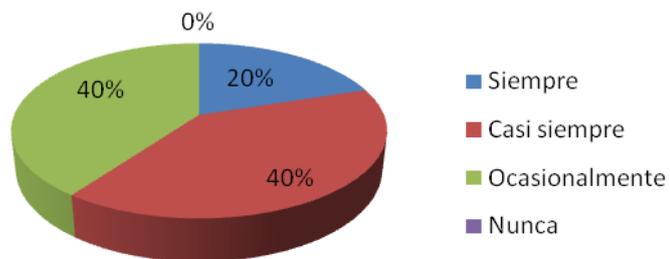
CULTURA ORGANIZACIONAL:



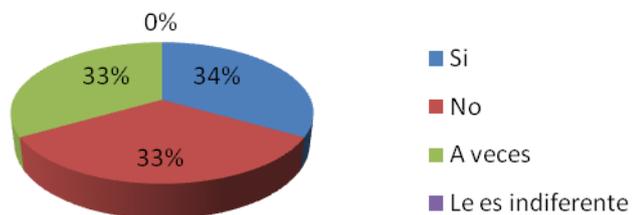
### ¿Piensa que sería necesario recibir capacitaciones?



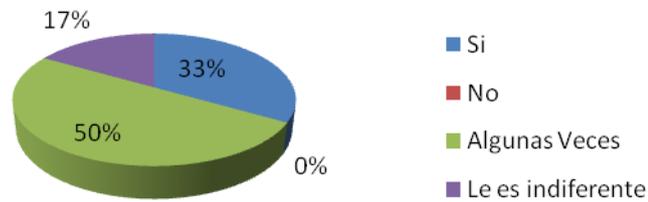
### ¿Se siente motivado por la empresa?



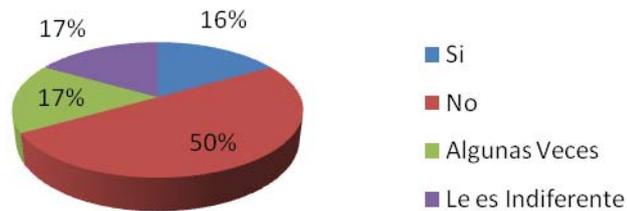
### ¿Le gustaría desempeñar otra labor u ocupar otro cargo en la empresa?



**¿siente que la empresa le ha brindado espacios en los que usted puede opinar y aportar sus conocimientos a la misma?**



**¿Considera que sus jefes le dejan expresar sus opiniones e inquietudes?**



✓ Al preguntarle a los encuestados por las capacitaciones la gran mayoría asegura no haber recibido capacitaciones y un 33% sostiene que en ocasiones las ha recibido; sobre ésta pregunta algunos encuestados comentaron acerca de la informalidad de la capacitaciones (son hechas por los jefes directamente o por alguno de sus compañeros). Es importante que las capacitaciones se realicen con personal experto y en temas concretos que le concierna al servicio al cliente, la manipulación de alimentos y la calidad.

✓ Es importante resalta que un 83% de los encuestados muestra interés en la realización de capacitaciones, lo que quiere decir que los empleados tiene buena disposición y actitud frente al aprendizaje. Las capacitaciones pueden mejorar el desempeño de los empleados en sus labores.

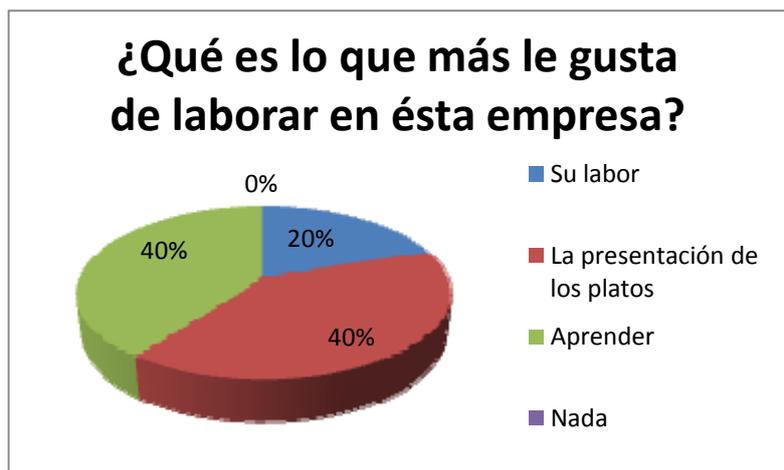
✓ En cuanto a la motivación los empleados no expresan sentirse totalmente desmotivados, traducen el sentimiento de desmotivación según las situaciones. A pesar que existe un porcentaje importante de empleados desmotivados, el porcentaje de desmotivación en un balance general se encuentra equilibrado.

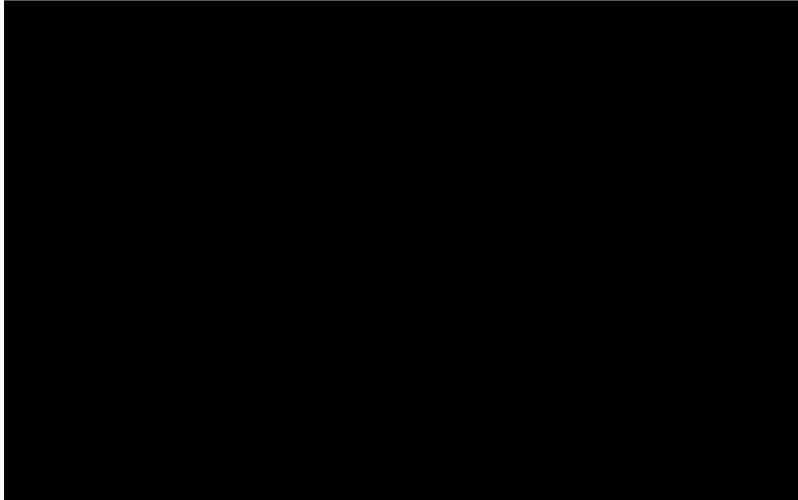
✓ El porcentaje de satisfacción e insatisfacción frente al cargo y labor que los encuestados desempeñan en la empresa está equilibrado. El porcentaje de empleados que no quieren cambiar de labor es igual al porcentaje que le gustaría cambiar de labor o cargo. Estos resultados tal vez son muestra de los resultados de la grafica 3 pues, al no existir un convencimiento total de motivación el gusto por su trabajo y cargo también se pone en duda y está determinado por el estado de ánimo o por las situaciones.

✓ Los encuestados ostentan cierto poder de decisión y libertad de expresión dentro de la empresa (32%), sin embargo un porcentaje importante (50%), siente que su poder de decisión y opinión dentro de la empresa esta condicionado o es limitado según la situación o la importancia de su aporte.

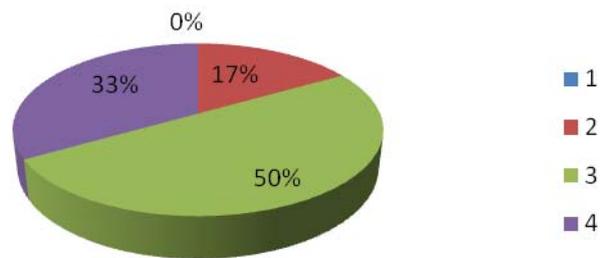
✓ El mismo 50% de los encuestados que dice tener un grado de participación intermedio dentro de la empresa, siente que ese grado de participación está limitado por sus jefes; es decir que sienten cierta inconformidad al dirigirse a sus jefes para opinar o expresarse.

CLIMA ORGANIZACIONAL:

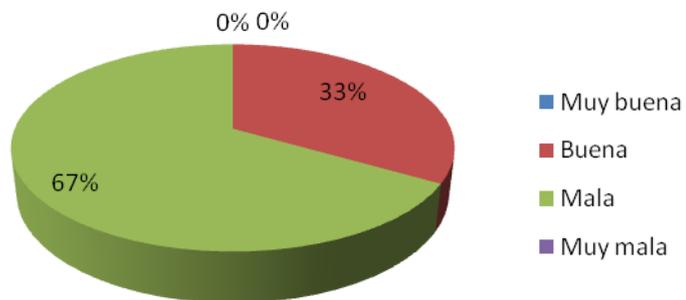




**¿Califique de uno a cuatro su satisfacción en la empresa?**



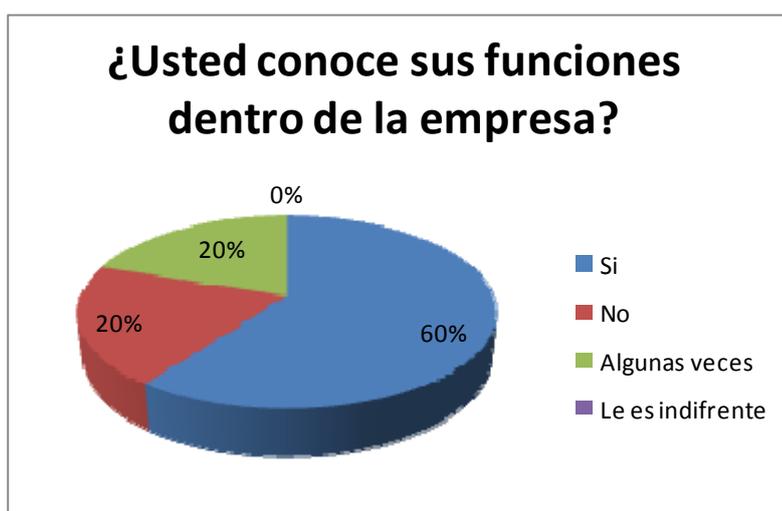
**¿Como es la relación con sus compañeros?**



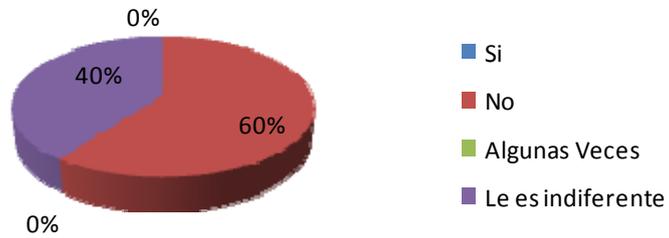
- ✓ Los factores que más disfrutaban los encuestados y les agradan de trabajar en Co-Cine, están relacionados con el negocio de la empresa (la comida, la calidad de los que se elabora y presenta a los clientes); también es bueno destacar que sienten que la empresa les brinda espacios para aprender cosas nuevas para su vida y trabajo.
- ✓ Un porcentaje significativo de los encuestados siente que la relación entre los compañeros de la empresa no es buena y es uno de los factores que mas les molesta de la empresa. También existe inconformidad en las condiciones de trabajo en cuanto a horarios, jornada y horas de trabajo.
- ✓ El índice de satisfacción de los empleados en la empresa no es tan bueno, aunque no están del todo insatisfechos, la satisfacción no es la más indicada está en una escala de calificación de 3 (siendo la escala de 1 a 4). Tal vez, tenga mucho que ver las relaciones interpersonales
- ✓ Solo un 33% por ciento de los encuestados tiene una buena relación con sus compañeros. Un porcentaje muy pequeño comparado con quienes no tienen una buena relación con sus compañeros.

### 6.3 Conclusiones encuestas Personal Interno de Co-Cine: Personal de Cocina

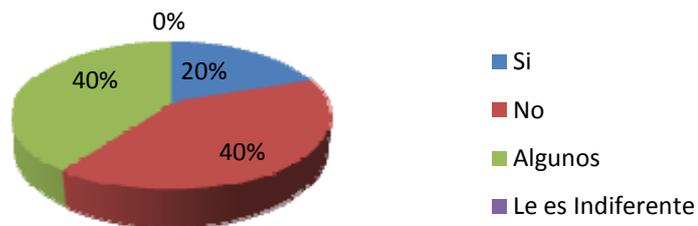
#### CULTURA ORGANIZACIONAL:



### Le gustaría desempeñar otra labor u ocupar otro cargo en la empresa?

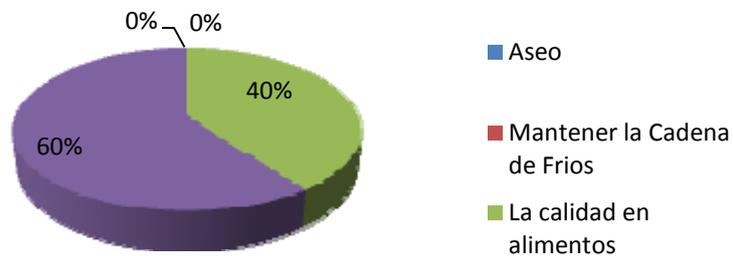


### Conoce ¿Cuáles son los estándares de calidad de la empresa?

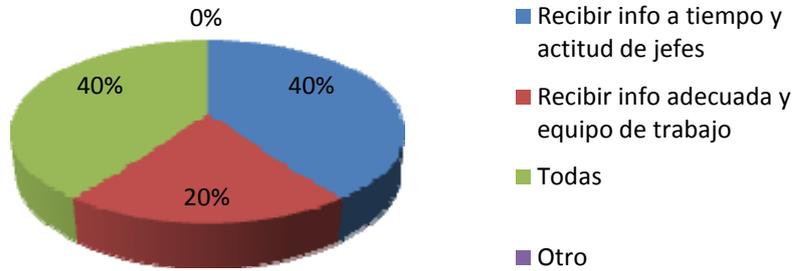


7.

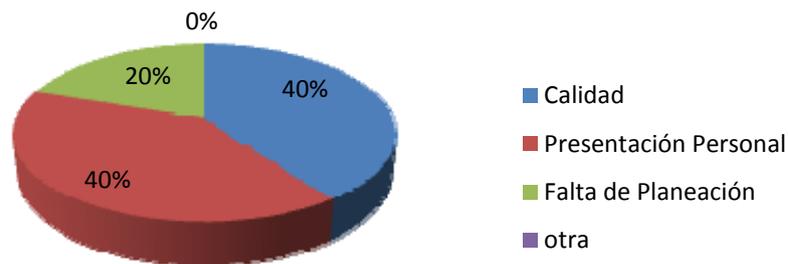
### ¿Cuáles considera usted los aspectos más importantes en su trabajo, para la empresa?



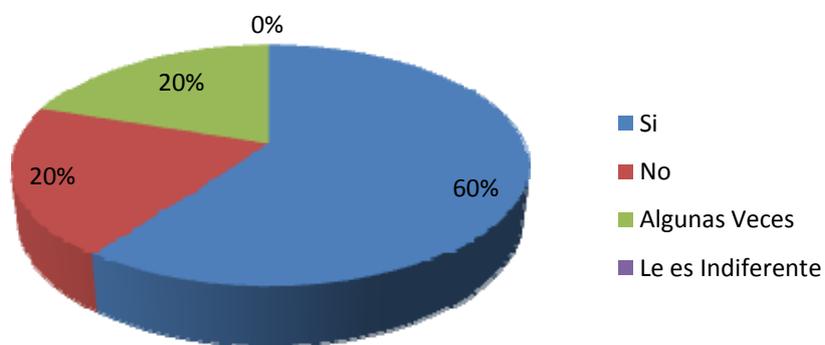
### ¿Cuál aspecto considera más importante para desempeñar su cargo?



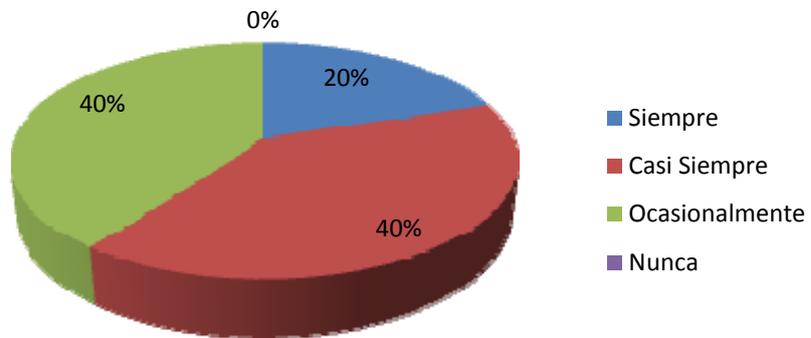
### ¿Cuál es el motivo por el que recibe más llamdos de atención de sus jefes?



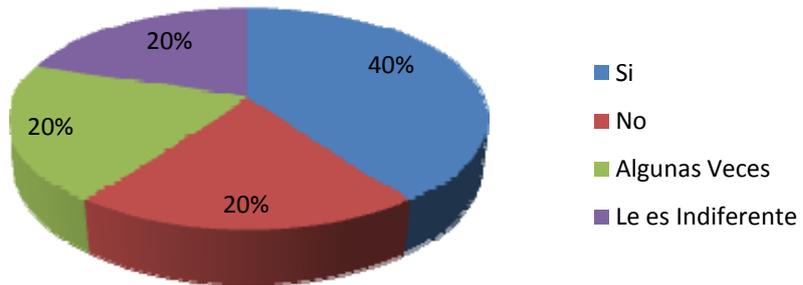
### ¿Piensa que es necesario implementar las capacitaciones?



### ¿Se siente motivado por la empresa?

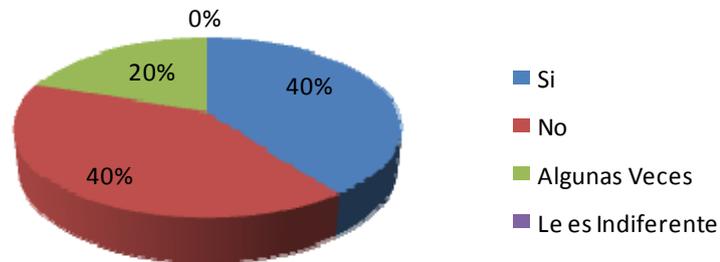


### ¿Utiliza alguna herramienta para guardar y tener información importante para su trabajo?

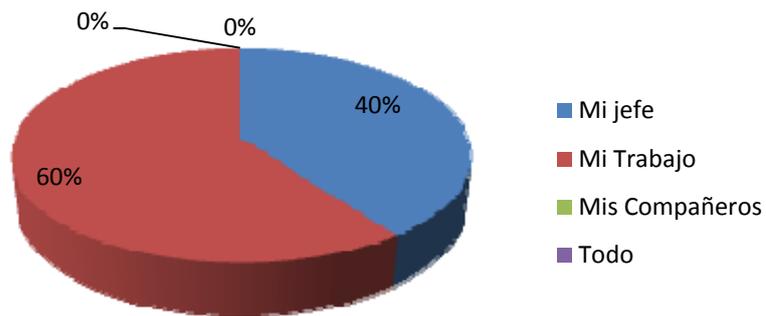


CLIMA ORGANIZACIONAL

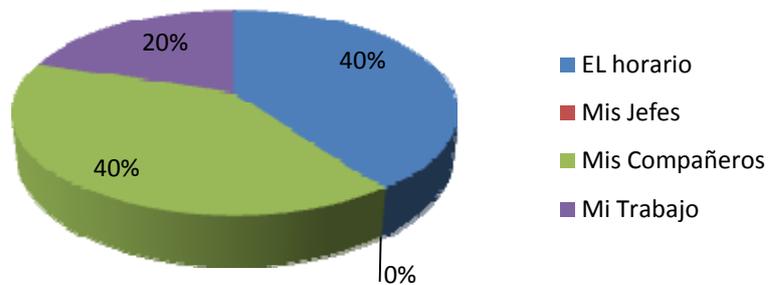
**¿Siente que la empresa le ha brindado espacios donde usted puede aportar y opinar?**

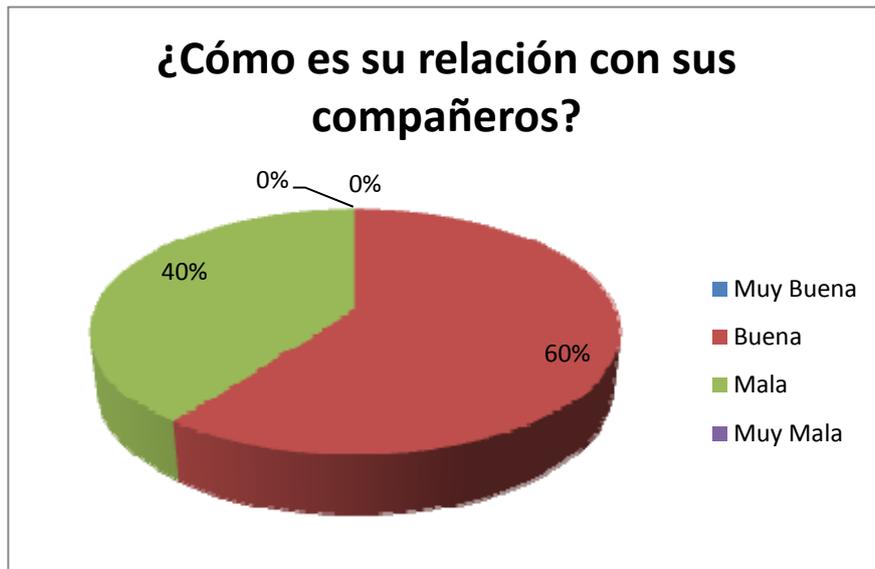


**¿Qué le agrada de trabajar en ésta empresa?**



**¿Qué le disgusta de trabajar en ésta empresa?**





#### **6.4 Conclusiones entrevistas Gerentes de Co-Cine: Nhora Duarte, José Castillo.**

El objetivo principal para la elaboración de esta entrevista fue, básicamente conocer el punto de vista de los gerentes de Co-Cine respecto a temas relacionados con la comunicación en el ámbito corporativo y organizacional y la comunicación en el servicio al cliente.

Es pertinente para la investigación y para la elaboración de la estrategia de servicio al cliente conocer la forma como piensan sus fundadores y administradores y así mismo para contrastar ese pensamiento con el que tienen sus colaboradores actualmente con

respecto a la empresa y algunos temas como el clima y la cultura organizacional, la imagen corporativa y el servicio al cliente.

Esta encuesta se elaboró teniendo en cuenta cuatro ejes fundamentales y principales para la elaboración del diagnóstico y por supuesto para el desarrollo del tema principal de esta investigación y/o trabajo de grado. A continuación expongo las conclusiones que se revelaron a partir de la entrevista.

### PRIMER EJE: CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL

- ✓ Los gerentes no conocen exactamente a que se hace referencia cuando se habla de cultura y clima organizacional.
- ✓ Aunque se realizan en periodos de 15 y 20 días, reuniones para enterar al personal acerca de los cambios, problemas y aspectos a mejorar. No existe como tal una capacitación especializada y dirigida por personal capacitado, con temas específicos.
- ✓ Aunque no se realizan capacitaciones los gerentes se encuentran interesados en incluir este tipo de programas dentro de su empresa, con el fin de entrenar e instruir mejor a sus empleados en cuanto al desempeño de sus tareas.
- ✓ Las bonificaciones y las ayudas económicas en momentos de emergencia y/o necesidad de los empleados, son comprendidas por los gerentes como incentivos y estimulantes de motivación para sus empleados.
- ✓ Los gerentes piensan que los empleados nunca va a estar conformes y mucho menos satisfechos con nada, a pesar del esfuerzo que ellos puedan hacer porque así sea.
- ✓ Los gerentes, a pesar de que la actitud de sus empleados hacia la empresa y hacia ellos no sea siempre la mejor se preocupan por tener un pequeño plan de bienestar que incluya la celebración de fechas importantes para la empresa y para los empleados, donde ellos tengan un pequeño reconocimiento y sean momentos de esparcimiento e integración que puedan ayudar a mejorar el clima dentro de la empresa y contribuyan al sentido de pertenencia.
- ✓ El ambiente laboral entre los empleados no pasa de una relación cordial y estrictamente laboral. Esta forma de ver el trabajo en ocasiones hace que los empleados no tengan sentido de pertenencia de la empresa y que se creen algunos roces y envidias

dentro del ambiente laboral, perjudicando así el desempeño de los trabajadores y de la empresa misma.

✓ Para tener un mejor ambiente laboral y lograr interiorizar en los empleados el sentido de pertenencia y compañerismo entre, los gerente ya han pensado en adelantar algunas estrategias, que pondrán en práctica el año que viene. Una de ellas será solo contratara personal fijo e introducir verdaderas capacitaciones y programas que le permitan a sus empleados desempeñar mejor su labor y conocer más a fondo la empresa y su razón de ser.

✓ Los gerentes siempre han intentado que sus empleados se hagan responsables de su trabajo y tomen sus decisiones en momentos en los cuales ellos no se encuentran presentes y ejercer su poder de decisión como gerentes es difícil. Son consientes que sus esfuerzos serían mas reales y darían mejor resultado si utilizaran un método de capacitación que ayudará a facultar a sus empleados en el liderazgo y la toma de decisiones.

#### SEGUNDO EJE: SERVICIO AL CLIENTE

✓ Los momentos más importantes dentro del servicio al cliente sin duda para los gerentes se encuentran durante el momento de la prestación del servicio. Ellos piensan que el servicio es el factor que más afecta la percepción que los sus cliente pueden tener de la empresa. Por eso luchan porque día a día sus empleados entiendan que el servicio es vital desde el primer hasta el último momento para tener satisfechos a los clientes y crecer como empresa.

✓ Aunque no existen políticas claras y formales sobre el servicio y la calidad del mismo y de los productos de la empresa, que sean compartidas y comprendidas por la totalidad de los miembros de la empresa; los gerentes tienen claro que lo más importante y lo que más intentan recalcar en sus empelados y reflejar hacia sus clientes es: buscar siempre lo mejor para los clientes, la satisfacción total de cliente al punto de llegar al consentimiento y la innovación en sus productos y su servicio.

✓ Los gerentes piensan que las políticas de calidad son compartidas por todos los miembros de la empresa, pero esto no es del todo cierto, pues en la encuesta realizada al personal no todos conocen las políticas y mucho menos las interiorizan. Tal vez lo importante está no solo en que ellos las conozcan y sepan de que se tratan sino que sus

empleados las interioricen y formen parte de sus prácticas laborales y de sus funciones y tareas dentro de la empresa.

✓ El sistema de control interno de quejas y reclamos con el que los gerentes evalúan la prestación de servicio, la percepción de sus clientes y el desempeño de sus empleados se basa en un sistema informal de evaluación por medio de reuniones laborales, memorandos y recomendaciones diarias a sus empleados; donde se retroalimenta a los empleados acerca de las percepciones de los clientes.

✓ No existe una herramienta concreta y precisa donde se indague a profundidad y realmente se investigue las percepciones y gustos de los clientes más allá de un día normal de trabajo; inclusive esta evaluación y control se realiza solo mientras dura un proyecto, mas no existe un control pos venta ni un control pre venta que pueda darles mayor retroalimentación a los gerentes de la empresa.

✓ Los puntos que los gerentes identifican como más importantes y relevantes para la prestación del servicio y para dar una buena imagen a la hora de dar el servicio a los clientes son: la puntualidad, la calidad en los productos y servicios, la amabilidad y la diligencia. Estos puntos podrían considerarse algunos de los momentos de verdad del servicio de CO-CINE.

✓ La empresa no cuenta con una estrategia formal y concreta de servicio al cliente que les permita crecer y mejorar cada día más en su labor y así mimos mejorar la experiencia del cliente con su empresa.

✓ La mejor forma para asegurar que sus clientes siempre estén consumiendo los mejores alimentos y siempre obtengan lo mejor en productos y servicio es a partir de controles de calidad dentro de la empresa y también a sus proveedores; los cuales son realizados personalmente por su gerente, ella se asegura que todo se realice bajo los más altos índices de seguridad y frescura tanto en los alimentos como para sus empleados. Estos controles están dirigidos más que todo hacia el control de calidad de los alimentos pero muy poco del servicio.

✓ Se aseguran que los proveedores de la empresa conozcan los estándares de calidad de la empresa y así mismo trabajen para tal fin. Que los proveedores conozcan estos estándares de calidad hace parte de los requerimientos para trabajar con Co-Cine.

✓ Sus gerentes sostienen que Co-Cine, es muy reconocida por la calidad en sus alimentos, sus productos en general y por su espíritu innovador y vanguardista; así mismo reconocen que no son los más reconocido por el servicio y que éste podría llegar

a ser su mayor obstáculo dentro del mercado y su talón de Aquiles frente a la competencia.

### TERCER EJE: FLUJOS DE INFORMACIÓN

- ✓ Las herramientas de información que utiliza Co-Cine son:
  - ✓ **Directorio de clientes**
  - ✓ **Comandas de pedido**
  - ✓ **Mail**
  - ✓ **Página Web**
  - ✓ **Fax-Teléfono**
  - ✓ **Cartelera y comunicados internos**
  - ✓
- ✓ Los medios de comunicación por los cuales tiene mayor contacto con sus clientes son: teléfono, personalmente, fax y en algunas ocasiones mail; los medios de comunicación con sus empleados son: teléfono, cartelera, memorandos y comunicados.
- ✓ El tipo de información que se maneja y publica en estos medios es de carácter administrativo e informativo para con sus empleados. Con los clientes se maneja más una información de negocios, ventas, pagos, cobros y cotizaciones.
- ✓ El encargado de administrar y suministrar esta información está en manos del gerente administrativo y de la secretaria.

### CUARTO EJE: IMAGEN CORPORATIVA

- ✓ Sus gerentes quieren que sus clientes los reconozcan por ser la mejor empresa en prestar un servicio de catering, con los mejores y más altos estándares de calidad en sus productos y servicios. Quieren que esa imagen se vea reflejada a través de conceptos como la elegancia y la pulcritud y sobre todo que logren ser únicos y diferentes. Por otro lado, quieren que sus empleados reconozcan la empresa con orgullo, que se identifiquen con la empresa, entiendan, y se comprometan con la identidad corporativa y con la empresa en general. También quieren que la vean como un lugar donde son bien recibidos y tratados y donde sus jefes se preocupan por su bienestar y por darles lo mejor para su buen desempeño laboral y su desempeño personal.

- ✓ Co-Cine se diferencia por: la organización, la calidad en sus productos, la innovación y la vanguardia. Se caracteriza especialmente por: su experiencia en el mercado, su comida, su equipo físico y herramientas de trabajo y por la implementación de nuevas tecnologías.
- ✓ Quisieran ser reconocidos como la empresa de catering con la mejor calidad en el servicio y la comida y por la elegancia en la prestación del servicio y en la presentación de sus platos. Quieren y buscan día a día llegar a ser los número uno en el mercado y en la mente de los consumidores.
- ✓ El posicionamiento actual de Co-Cine, según la percepción de sus gerentes es bueno, consideran que si fueran excelentes tendrían todo el volumen del mercado; dicen: “no estamos por debajo de ser buenos, la ventaja es que nadie está encima, es decir en lo excelente.
- ✓ La estrategia actual de comunicación y mercadeo esta un poco enfocada hacia generar presencia de marca por medio de diferentes medios de publicidad alternativa como:
  - ✓ Mantener una unidad e identidad corporativa en cada uno de sus elementos como: uniformes, herramientas de trabajo, vehículo, entre otros.
  - ✓ Desarrollar sus propios productos y empaques que permitan reforzar la marca, tener presencia de marca y les permitan ser diferentes y que así mismo sea concebidos por sus clientes, (Agua, fuente de chocolate, sombrillas, carpas, individuales, papelería, etc)
  - ✓ Consideran que su mayor fortaleza está en la comida por la diferencia en cada plato, en el tipo de cocina (un concepto de alta cocina) que manejan y la forma especial y diferente de presentar cada plato. Así mismo, la calidad y frescura en sus productos es algo que definitivamente los hace únicos frente a su competencia y les permite sobresalir en el mercado.
  - ✓ La mayor debilidad de la cual sus gerentes son conscientes y presentan su mayor preocupación es en el servicio y las tarifas. Consideran que sus tarifas no serían un problema si su servicio fuera excelente pues, piensan que a sus clientes no les importaría pagar un poco más si tuvieran la garantía de una excelente comida con un excelente servicio. Sabe que su servicio no es el mejor y es el elemento que más los perjudica y no les permite abarcar la totalidad del mercado o por lo menos aquellos clientes que tiene mayor cantidad de volumen de trabajo en el medio.

## CAPÍTULO IV

### PLANTEAMIENTO DE LA ESTRATEGIA DE SERVICIO AL CLIENTE

---

#### 1. INTRODUCCIÓN A LA ESTRATEGIA

Co-Cine, (como ya se ha mencionado en oportunidades anteriores dentro de esta investigación) es una pequeña empresa constituida familiarmente, la cual tiene como negocio el suministro de alimentos y la prestación de un servicio de catering, concentrado y dirigido especialmente a la industria del entretenimiento y la publicidad. Es una empresa con no más de 15 empleados, con gran experiencia en el mercado y la cual a pesar de ser reconocida en el mercado, no está posicionada como la número uno. Sin embargo, el tiempo que llevan en el mercado, su espíritu innovador y vanguardista les ha permitido abarcar una buena parte del mercado y permanecer vivos en un sector tan competitivo y en el cual el valor de las empresas se establece por la competencia de precios y por los valores agregados y diferenciadores que una empresa logre plasmar en sus clientes.

A pesar de que Co-Cine tiene y comercializa su propio producto; el cual está representado en todos y cada uno de los alimentos que elabora para consumo inmediato, esta empresa no es ni debe ser caracterizada como una empresa que vende y subiste de los productos que elabora. Pues, aunque su producto es el diferencial que tienen como empresa, la clave y la garantía de su éxito depende única y exclusivamente de la prestación del servicio. Así que, esto la convierte en una empresa cuya actividad económica principal se centra en la prestación de un servicio, los alimentos que elaboran se convierten entonces, en parte del portafolio de servicios y productos que ésta ofrece a sus clientes.

El hecho de que Co-Cine incluya dentro de su nombre la palabra “Catering”, la define y convierte en una empresa cuya actividad y razón de ser está enfocada principalmente en el servicio. La palabra catering se define como: “El servicio dedicado a proveer el servicio de comida y bebida en fiestas, eventos, presentaciones, bodas y otros tipos de eventos... hay empresas especializadas en trasladar los comestibles a un sitio alejado. En el servicio se

puede incluir desde la propia comida, la bebida, la mantelería y los cubiertos, hasta el servicio de cocineros, camareros y personal de limpieza posterior al evento. Tanto en las reuniones importantes del mundo empresarial como en las presentaciones de espectáculos o en las "vernissages" de las exposiciones plásticas, se recurre al servicio de catering para agasajar a los invitados y agradecerles en cierta forma su presencia. Este término también incluye al servicio que prestan los restaurantes.”<sup>1</sup>

La razón por la cual el servicio es tan importante y necesario para Co-Cine, se encuentra implícita en el nombre de la empresa pues, al incluir la palabra catering están dando por hecho que son una empresa dedicada a brindar un servicio personalizado que incluye la elaboración y entrega de alimentos. Partiendo de la definición anterior y teniendo en cuenta la investigación y diagnóstico desarrollado a lo largo de la elaboración de este trabajo; se pudo encontrar que Co-Cine cuenta con una buena reputación en el medio en cuanto a su producto es decir, sus alimentos, es allí donde hay mayor concentración de esfuerzos y estrategias por parte de sus gerentes.

Ellos se preocupan por que constantemente se esté innovando en la elaboración de nuevos menús y en ampliar la variedad en cuanto a los productos y servicios que ofrecen dentro de la prestación del “catering”. Debido a la concentración de estrategias entorno a la mejora de los alimentos, la empresa ha descuidado el servicio; su mayor potencial y el elemento más importante para competir.

Al realizar las entrevistas con los clientes de Co-Cine la mayoría de ellos (sino la totalidad) manifestaron su inconformidad con el servicio que presta actualmente la empresa, también fueron insistentes en la prioridad que para ellos tiene el servicio y en ocasiones llegaron a hacer comparaciones con la competencia. Estas conclusiones que resultaron de las entrevistas, sumados con el análisis situacional de la empresa son los parámetros que han permitido llegar a la elaboración de una estrategia de servicio al cliente que esté enfocada a

---

<sup>1</sup> Wikimedia Foundation, Inc.(2007),”Catering”, disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Catering>, recuperado: 15 de septiembre de 2007

desarrollar un proceso claro y definido del servicio que le permita a la organización adaptar e interiorizar los procesos de desarrollo del servicio como parte de su cultura y como garantía para fidelizar clientes, captar nuevos clientes y en cierta forma lograr ser reconocidos y tenidos en cuenta como los mejores en la prestación de servicio de catering en la ciudad.

Para poder crear la propuesta estratégica que logre involucrar a todas las partes de la organización y logre establecer una coherencia entre todos los involucrados en la prestación del servicio se tendrán en cuenta los tres públicos principales (en Co-Cine) que hacen parte de la cadena del servicio. La división de estos tres grupos se hizo de la siguiente manera: El cliente, El equipo (cliente interno) y las acciones para desarrollar la estrategia como tal.

## **2. DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA:**

### **HACIA LA CREACIÓN DE UNA CULTURA DE SERVICIO AL CLIENTE (Pasos)**

#### **A. EL CLIENTE:**

El cliente de Co-Cine son todas aquellas personas que pertenecen a la industria del entretenimiento en especial del sector de la publicidad y la televisión en general, (películas, novelas y conciertos) dentro de este segmento encontramos diferentes públicos entre lo que encontramos: las pre-productoras, productoras y las agencias de publicidad quienes son los que finalmente contratan el servicio de catering. Es el cliente mas importante y antiguo de la empresa y son la razón por la cual la empresa empezó a desarrollar este tipo de actividad comercial. Son muy exigentes y les gusta trabajar con los mejores y piensan que el momento de la comida es esencial para tener un buen día y ambiente de trabajo.

El cliente de Co-Cine, prefiere esta empresa por la calidad de sus productos, la frescura y sabor de sus comidas, para los clientes esta empresa se caracteriza por ser auténtica, por su tradición y porque siempre está buscando la innovación y el ir a la vanguardia de las demás empresas de catering en Bogotá. Estas características son el diferencial que vuelve

importante la empresa y la hace grande; es lo que ha permitido que se mantenga en el mercado durante todo este tiempo a pesar de la rudeza de la competencia.

Es precisamente ese diferencial el que Co-Cine debe lograr plasmar en su personal interno, para que estos lo sientan y expresen como una realidad, que se logre transmitir a sus clientes y convertirlo en algo más evidente y vivencial. Si se logra interiorizar esas características mejorar en el servicio y demostrar esa mejoras externamente será más sencillo y pondrá en un nivel muy superior a Co-Cine frente a las demás empresas de catering de Bogotá. Los cambios al interior hacen más fácil evidenciar los cambios externamente.

### ***1. Características de los clientes:***

- ✓ Son personas entre 25 y 40 años
- ✓ Son personas exigentes
- ✓ Les gusta comer bien
- ✓ Viven sujetos al tiempo
- ✓ Siempre buscan lo mejor para sus clientes
- ✓ Les gusta sentirse únicos e importantes
- ✓ Siempre quieren ser el centro de atención
- ✓ Son personas con un ritmo de trabajo intenso
- ✓ Manejan un nivel de estrés muy alto
- ✓ Les gusta la buena comida
- ✓ Son de estratos 3,4,5 y 6
- ✓ Siempre buscan lo mejor y por eso trabajan con los mejores
- ✓ Les gusta sentirse complacidos
- ✓ Son muy exigentes a la hora de pedir un servicio
- ✓ No tiene en cuenta el costo, siempre y cuando esté de acuerdo a sus exigencias

### ***2. ¿Qué tipo de relación se debe lograr con los clientes?***

Lo más importante para Co-Cine es definir que se quiere lograr con sus clientes y como quieren ser percibidos por sus clientes, de esta forma es mucho más eficiente postular una estrategia y así mismo llevarla a cabo. Definitivamente la estrategia que se creará estará

absolutamente ligada a fortalecer la cadena del servicio, y se tendrá como prioridad mejorar las relaciones con los clientes y así mismo cambiar la imagen que éstos tienen en cuanto a que Co-Cine “tiene los mejores productos pero no cuenta con un servicio personalizado esperado”.

Después de la investigación realizada y de identificar que la verdadera debilidad de Co-Cine se encuentra en el servicio y la forma como éste es definido y entendido por sus empleados es importante establecer que tipo de servicio se quiere generar y cuál es el más adecuado para la empresa. Una buena forma de acercar el servicio al cliente y hacerlo notorio frente a éste, es a través de la creación de una experiencia del cliente con la empresa. Una experiencia que no sólo permita mejorar la percepción que tiene el cliente del servicio, sino que también ayude a crear un vínculo y una relación estrecha de la empresa con el cliente y el cliente con la empresa.

Los clientes actuales de Co-Cine ya saben y reconocen la calidad y excelencia de los productos que elabora la empresa; sin embargo, ese factor no ha sido lo suficientemente importante para lograr afianzar las relaciones con los clientes y fidelizarlos, de tal forma que siempre busquen y quieran trabajar con la empresa. Ellos no han sentido la verdadera diferencia de consumir los productos de Co-Cine o los de la competencia, pero si han percibido que la competencia cuenta con un ingrediente que para ellos es más determinante como lo es el servicio.

En pocas palabras, la relación del cliente con la empresa y de la empresa con el cliente, no va más allá de de un trato cordial a corto plazo es decir, solo se da en el momento que se presta el servicio; claro está que, esto no significa que no exista una relación de respeto y fundamentada en la amabilidad. Los gerentes de Co-Cine, tienen la convicción de tratar a sus clientes con tanta especialidad y dedicación que se logre llegar al consentimiento y en ocasiones a la complicidad y/o alcahuetería. Sin embargo, los clientes no perciben todo el tiempo este tipo de relación y de trato debido a las falencias en la prestación del servicio y en el personal que presta el servicio.

La necesidad de la empresa está en crear relaciones duraderas, constantes y firmes con sus clientes, que le permitan entenderlo y complacerlo con mayor seguridad y convicción. La experiencia del cliente con la empresa la vamos a lograr por medio de la creación de una cultura del servicio, en la que cada acción que realice el personal de servicio tenga una intención específica y genere una reacción positiva en el cliente. Lo que se busca al crear una cultura de servicio es que en la organización exista un solo mensaje y una sola forma de “hacer” y así mismo estas sean comunicadas al interior de la empresa y se reflejen al exterior.

### ***3. ¿Qué tipo de información se necesita tener?***

El tipo de información que debe tener la empresa debe estar relacionada básicamente con sus clientes. Como lo que se necesita y se pretende con la empresa es estrechar los lazos con sus clientes, fidelizarlos y captar nuevos clientes mejorando el servicio, es obvio que la información más importante que debe obtener la empresa y a la cual debe darle mayor relevancia y valor es a aquella información que proviene de sus clientes. El primer paso para lograr establecer relaciones y vínculos con nuestros clientes está en conocerlos y en entenderlos; si logramos estas dos últimas cosas el proceso de fidelización y captación de clientes será cada vez más sencillo y así mismo efectivo. Si se tiene claro cuál es perfil de nuestro cliente y que espera éste de nosotros es más fácil sorprenderlo y captar su atención.

Obtener información de los clientes que maneja la empresa y conocerlos no es sólo un beneficio para la empresa y para el desarrollo del negocio como tal; también permite que todos los miembros de la empresa conozcan y entiendan al cliente y así mismo estén mejor preparados a la hora de prestar el servicio, garantizando un resultado positivo y más satisfactorio. Lo anterior, también significa que la información que se obtenga y/o realice al interior de la empresa debe ser compartida e interiorizada por todo el personal interno y/o por aquellas personas que estén involucradas directa o indirectamente en el proceso de la prestación del servicio. Esta última aclaración está implícita y forma parte de lo que se pretende hacer cuando se habla de la creación de una “cultura del servicio”; hace parte de la

cultura del servicio obtener y divulgar información que le permita a la empresa crear y comunicar un solo mensaje compartido por todos sus miembros.

Por medio de sistemas que nos permitan recolectar información de nuestros clientes tales como bases de datos, visitas personalizadas, encuestas elaboradas periódicamente, entrevistas y buzón de sugerencias entre otros; se puede llegar a obtener información muy valiosa para la empresa que le permitirá no solo conocer al cliente, sino conocer las fallas que se tienen y los aspectos en los cuales se debe mejorar.

No podemos olvidar que también es muy importante tener en cuenta la información que se pueda recolectar acerca de la competencia y del entorno, pues es muy importante conocer como se está moviendo tanto la competencia como el entorno ya que este conocimiento es el que permite mejorar e innovar generando una sorpresa en el cliente.

Es necesario que toda la organización empiece por conocer a los clientes, saber cuáles son sus gustos, inquietudes, reclamos, exigencias, expectativas, etc.; pero, también es muy importante conocer el entorno es decir, el sector, la competencia y las nuevas tendencias pues esto es lo que nos permite ser innovadores y disminuye el riesgo de perder un cliente y más bien ayuda a captar nuevos clientes.

La información acerca de los procesos con el cliente y del proceso de servicio en sí mismo debe contar con ciertas fuentes, que deben estar disponibles permanentemente para la consulta y control del ciclo de servicio al cliente y de otros procesos corporativos internos.

A continuación se enumerarán estas fuentes indispensables y necesarias para la mejora y aprovechamiento de información del cliente.

- ✓ *Bases de datos clientes*
- ✓ *Formatos de pedido*
- ✓ *Encuestas de satisfacción*
- ✓ *Comandas de menú*

- ✓ *Entrevistas con el cliente*
- ✓ *Visitas personalizadas*

#### **4. Momentos de Verdad:**

Los momentos de verdad son aquellos pasos del proceso de servicio al cliente, en donde el cliente es más sensible al servicio, es decir, que en estos momentos es donde el cliente define su percepción y aceptación del servicio. Lo interesante e importante de identificar y definir estos aspectos es que se logra ser más exacto y en cierta forma más automatizado a la hora de ofrecer y prestar el servicio.

En Co-Cine, los momentos de verdad se establecen en las dos oportunidades en que el personal de la empresa y el de servicio como tal, tienen contacto con el cliente. A continuación se enumeran y explican esos momentos de verdad.

#### **PRIMERA FASE**

##### ***Personal de Contacto: secretaria***

- ✓ ***Llamada del cliente:*** la secretaria debe atender el teléfono cordialmente, utilizando un tono cálido y respetuoso. Es importante que diga el nombre de la empresa, para que de ésta forma el cliente se identifique desde el principio con la empresa, y así mismo le evitemos perder tiempo preguntando por el sitio al que llama y se le dé seguridad de que llama al sitio correcto.
- ✓ ***Solicitud de cotización:*** La persona que se encargue de atender la llamada de un cliente debe tener a la mano toda la información necesaria que el cliente pueda solicitar, (tarifas, dirección, e-mail, teléfonos, celulares, fax, dirección web, etc.) con el fin de evitar dudar al dar la información, incomodar al cliente y brindar información errada o inexacta.
- ✓ ***Envío de cotización:*** La cotización debe ser entregada al cliente con la mayor brevedad posible; la información debe ser clara y sin errores. Es importante que antes de enviar la cotización al cliente, sea aprobada y corregida por gerencia para evitar inconvenientes en el momento de realizar la negociación y dar la orden de pedido; pues, el cliente puede molestarse y tomar un descuido como una falta de seriedad y respeto con él.

✓ ***Solicitud de pedido:*** Una vez entregada la cotización la empresa debe asegurarse que ésta haya sido recibida por el cliente y debe realizar un monitoreo para conocer que ha pasado con el cliente y la realización del pedido.

✓ ***Orden de pedido:*** Cuando el cliente realiza el pedido, la persona que lo recibe debe tomara nota atenta de cada una de las especificaciones que éste le dé. Así mismo, debe preguntarle al cliente los datos necesarios para que el personal de servicio y de cocina, puedan preparar sin error alguno el pedido.

✓ ***Formalización de la orden de pedido:*** Tan pronto como se tiene la información acerca de los requerimientos del cliente y el pedido en general, debe ser comunicada al personal de cocina con el fin de darle inicio al proceso de alistamiento y elaboración de los productos.

## ***SEGUNDA FASE***

### ***Personal de Cocina***

✓ ***Recibo de orden de pedido:*** Después que es entregada la información el personal de cocina debe reunirse y planear desde el día anterior el menú que le será preparado al cliente. Es importante identificar el tipo de cliente para no repetirle los platos e identificar sus gustos y preferencias.

✓ ***Alistamiento:*** El personal de cocina debe asegurarse que cada uno de los ingredientes e implementos necesarios para la elaboración de los alimentos esten listos desde el día anterior. De ser necesario, deben consultarse a los proveedores con un tiempo prudente para evitar retrasos y cambios inesperados que alteren los procesos y procedimientos de la empresa.

✓ ***Elaboración de los productos:*** Cada uno de los productos deben ser supervisados y elaborados manteniendo altos estándares de calidad y las recetas originales. Los clientes ya identifican y reconocen la cocina y comida que elabora Co-Cine, cualquier alteración será evidente y puede afectar la experiencia del cliente.

✓ ***Despacho de Productos:*** Los productos deben estar empacados y listos para ser entregados en el sitio de destino una hora antes de la citación hecha por el cliente. Es importante tener en cuenta que los alimentos deben salir debidamente empacados, con la temperatura indicada (según el producto) y su presentación debe ser impecable; pues, no se

puede olvidar que todo entra por los ojos y la imagen de la empresa se ve reflejada en cada uno de estos detalles.

### ***TERCERA FASE***

#### ***Personal de servicio***

✓ ***Alistamiento del servicio:*** El personal de servicio debe alistar desde el día anterior todos los implementos requeridos y necesarios para la prestación del servicio de catering. Es importante que conozcan todas las características del pedido para evitar olvidos y negligencias en el momento de hacer contacto con el cliente.

✓ ***Llegada al sitio:*** Es importante llegar con anterioridad a la empresa para hacer un último chequeo; esto también con el fin de cumplir los horarios establecidos por el cliente. A partir de ese momento Inicia la prestación del servicio. Es importante que el personal de servicio salude a todos los presentes con cordialidad, alegría y respeto, así mismo, debe identificar cuáles son los clientes más importantes para atenderlos con mayor cuidado (sin descuidar al resto y sin que la diferencia sea evidente frente a los demás) durante toda la jornada de trabajo. Debe preguntarles con sutileza acerca de sus gustos y preferencias para poder complacerlos.

✓ ***Montaje Catering:*** Se debe montar el comedor manteniendo los estándares de limpieza, orden y protocolo (según la ocasión y según se amerite) para tener una primera buena impresión. También los alimentos deben estar calientes y listos para el momento de servir. El cuidado y la presentación de los alimentos son esenciales para que el cliente se sienta a gusto y satisfecho con el producto. Un producto frío, quemado, mal presentado o falta de higiene, es el inicio de una mala impresión e indispone al cliente; en ocasiones puede alejarlo de por vida.

✓ ***Servicio Personalizado:*** El personal debe ser amable, cuidadoso y atento durante toda la jornada de trabajo; los empleados deben estar prestos a cualquier solicitud de los clientes y garantizar su comodidad y total satisfacción de principio a fin.

✓ ***Fin del servicio:*** El personal debe indagar con los clientes acerca de sus impresiones del servicio y de los productos que consumieron durante el día. Por un lado, con el apoyo de la encuesta se podrá evaluar el servicio; por otro lado, la interacción les dará mayor

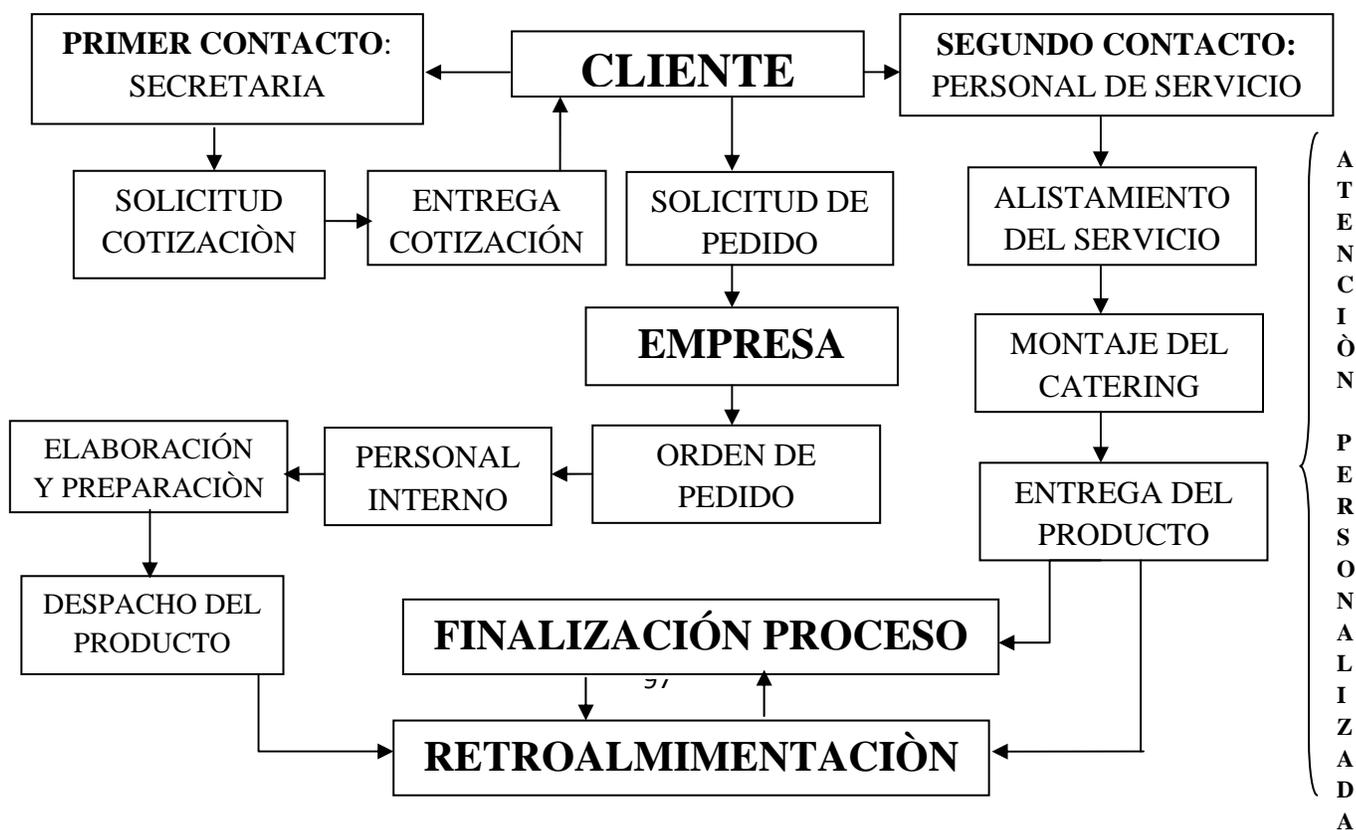
confianza, seguridad, protagonismo e importancia a los clientes y afianzará la relación cliente, personal de servicio y cliente empresa. (Esto hace parte de la estrategia del servicio pos-venta)

**SERVICIO POS-VENTA:**

Esta fase del servicio es la más importante para entender las impresiones que el cliente pudo llevarse durante la prestación del servicio. Por medio de una llamada, una visita o un correo que se le realice al cliente, éste se va a sentir especial e importante y de una u otra forma así su experiencia haya sido mala o buena, sin duda su percepción podrá ser modificada si se le es tenido en cuenta y posiblemente continúe trabajando con la empresa y, si dudaba en hacerlo le dará otra oportunidad.

En el servicio pos-venta, está la clave del éxito de las relaciones de los clientes y las empresas pues, por medio de éste se logra estrechar los lazos de comunicación y relación logrando una mayor compenetración del cliente y la empresa, generándole confianza, seguridad y afinidad con la misma. Los procesos de fidelización se inician en el servicio pos-venta por medio de detalles, atenciones e involucraciones del cliente y la empresa, y/o la empresa y el cliente.

**5. Proceso del servicio:**



## **6. Auditoría y retroalimentación:**

Para poder tener un control que le permita a la empresa conocer cuales son sus debilidades y en que aspectos deben mejorar y ser más persistentes y exigentes, es necesario diseñar e implementar herramientas de evaluación. Estas herramientas de evaluación deberán permitirle a la organización hacer una autoevaluación que a la vez será el reflejo de las necesidades de la organización. Basándose en la información recolectada Co-Cine, podrá poner en marcha nuevas estrategias y acciones que ayuden a mejorar los procesos y procedimientos que lleva a cabo la empresa en cuanto a la prestación del servicio y también en cuanto al desempeño en general de la misma.

La propuesta para realizar los procesos de auditoría y retroalimentación en Co-Cine, está enfocada principalmente a implementar herramientas que permitan la recolección de datos y/o información de manera inmediata, fácil y rápida, como lo son las encuestas, entrevistas y visitas personales al cliente en el momento de recibir el servicio y consumir los productos que ofrece la empresa. Con el fin de no demorar los procesos de evaluación y poner en marcha las acciones y estrategias en el futuro más próximo y, evitar que los clientes sigan evidenciando las mismas falencias (sin resultados inmediatos) y decidan desvincularse de la empresa o prescindir de sus servicios y, teniendo en cuenta que Co-Cine no cuenta actualmente con sistemas formales de recolección de información y desconoce las ventajas de su aplicación; considero pertinente incluir tres herramientas de aplicación sencilla, inversión mínima de tiempo y prácticamente “cero” gastos económicos, encuesta, estrategia basada en el concepto de CRM y entrevistas y diálogo cara a cara con los clientes.

La primera herramienta estará enfocada principalmente a realizar un control y evaluación del servicio “pos-venta”, es decir que lo que se pretende es conocer la satisfacción, experiencia, percepción e imagen que deja en el cliente el servicio y la empresa, una vez que éste lo adquiere. Ya que, el cliente de Co-Cine no cuenta con mucho tiempo para invertir en este tipo de acciones y lo que más buscamos en su comodidad y no ser impertinentes, el formato de encuesta (el cual deberá ser entregado por el personal de

servicio) contará con la formulación de unas sencillas preguntas que permitan identificar los aspectos mencionados anteriormente.

PROPUESTA FORMATO DE ENCUESTA:

	<b>ENCUESTA DE SATISFACCIÓN</b>					
<p>ESTIMADO CLIENTE POR MEDIO DE LA SIGUIENTE ENCUESTA QUEREMOS CONOCER SU OPINIÓN ACERCA DE NUESTRO SERVICIO Y DE NUESTROS PRODUCTOS. SU OPINIÓN PARA NOSOTROS ES MUY IMPORTANTE LO INVITAMOS A RESPONDER EL CUESTINARIO CON LA MAYOR SINCERIDAD.</p>						
1. Califique de 1 a 5 el servicio al cliente recibido						
<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>		1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
2. En que aspectos deberiamos mejorar						
a) Servicio <input type="checkbox"/> b)Comida <input type="checkbox"/> c)Calidad <input type="checkbox"/> d)Variedad <input type="checkbox"/>						
3. ¿Cuál es el aspecto que mas disfruta y le gusta de nuestra empresa?						
a) Servicio <input type="checkbox"/> b)Comida <input type="checkbox"/> c)Calidad <input type="checkbox"/> d)Variedad <input type="checkbox"/>						
4. Califique de 1 a 5 al personal que le atendió						
<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>		1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
5. ¿Qué le gustaría que incluyéramos en nuestros productos y servicio						
<hr/>						
GRACIAS POR SU TIEMPO. SU OPINION NO AYUDARÁ A SER CADA VEZ MEJORES						

La segunda estrategia está enfocada hacia la creación de relaciones directas y personales con los clientes por medio del concepto de CRM. La propuesta consiste en realizar una base de datos de todos los clientes antiguos, nuevos y potenciales, que permita conocer y definir más a fondo el perfil del cliente de Co-Cine y su forma de pensar y actuar, con el fin de acercarse y ser más asertivos al intentar cumplir y llenar sus expectativas frente a la empresa y lo que ésta les ofrece.

La recolección y sistematización de estos datos será de gran ayuda para que Co-Cine empiece a crear relaciones con sus clientes que le permitan fidelizarlos y retenerlos; pues, si no se identifican las expectativas, gustos y necesidades del cliente antes de realizar alguna acción o estrategia, probablemente los resultados no sean tan favorables o no sean los esperados. Mientras que, si la empresa tiene un conocimiento previo del cliente las estrategias y acciones tendrán un enfoque y propósito definido, logrando resultados mas favorables y satisfactorios, asegurando la conformidad y realización del cliente con la empresa y el éxito y crecimiento de la misma.

### CONTENIDO BASE DE DATOS



Por último, una herramienta importante para la retroalimentación de información en el proceso de prestación del servicio, y que refuerza la propuesta anterior son las entrevistas y visitas cara a cara con los clientes por parte de los gerentes o del personal administrativo de la empresa. Estas entrevistas se realizarán con el fin de que los clientes se identifiquen con la empresa y conozcan la cara detrás de la imagen de la empresa.

Las entrevistas “cara a cara”, también funcionan como una estrategia para que el cliente sienta la importancia que tiene para la empresa y lo primordial y necesario que es para sus gerentes conocer los gustos y opiniones de sus clientes. Así mismo, funciona como apoyo y estrategia para aquellos clientes que no cuentan con mucho tiempo para responder la encuesta de satisfacción y a la vez alimenta más las opiniones derivadas de éstas encuestas.

## ***B. EL EQUIPO Y EL SERVICIO***

### ***1. Características del personal de servicio:***

Un aspecto esencial para que el cliente tenga una buena experiencia con la empresa por medio del servicio está en el personal que se dedica a éste fin. El personal de servicio es la cara y la imagen de la empresa, la forma como éste se comporte y exhiba ante los clientes es determinante para acercar o alejar al cliente; por eso, es muy importante que el personal de servicio cumpla ciertos requisitos y condiciones para desempeñar su labor.

El éxito del servicio está en escoger al personal adecuado, llenando las vacantes con gente que desempeñe su labor de manera eficiente, a la hora de escoger personal para el servicio el conocimiento, la preparación, el profesionalismo y la destreza para desempeñar el cargo no son lo único que importa. Según el libro “Gerencia del Servicio” de los autores Karl Albrecht y Ron Zemke, hay tres aspectos y factores claves que debe cumplir el personal de servicio.

Primero, “una persona del servicio necesita tener al menos un nivel adecuado de madurez y autoestima. Es muy difícil para una persona ser franca y cordial con un cliente si esa persona es taciturna, se siente deprimida o enfadada con su vida y sus circunstancias”<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Albrecht, K. e Zemke, R. (1998) Gerencia del Servicio, Bogotá D.C, Panamericaba Editorial. PP 121

Segundo, “una persona del servicio necesita tener un grado bastante alto de talento comercial. Necesita ser razonablemente claro, estar al tanto de las reglas normales dentro de la sociedad y ser capaz de decir o hacer lo que sea necesario para establecer relaciones con un cliente y mantenerlas”.<sup>3</sup>

Por último, “necesita tener un nivel bastante alto de tolerancia para el contacto. Esto significa que puede participar en muchos episodios sucesivos de corta interacción sin recargarse o supertensionarse psicológicamente... la persona eficiente en el servicio necesita poder resistir muchos episodios de contacto sin llegar a ser robótica, indiferente o carente de empatía”.<sup>4</sup>

Los tres aspectos mencionados, reúnen las condiciones básicas que debe tener una persona que vaya a ser contratada para prestar servicio al cliente en cualquier empresa. Esto significa que los tomaremos en cuenta como el resultado del perfil que deberá tener en cuenta Co-Cine a la hora de contratar el personal de servicio. A continuación se enumeran esas características.

#### **PERFIL PERSONAL DE SERVICIO DE CO-CINE:**

La persona que preste el servicio para la empresa no sólo deberá identificarse con la cultura de la organización, identificarse con la empresa y portar adecuadamente la imagen de la misma. Es decir, que la persona que pretenda trabajar en el área de servicio en la empresa debe cumplir también con las normas y el reglamento de la empresa tales como:

- ✓ La puntualidad
- ✓ El porte adecuado del uniforme
- ✓ La Pulcritud
- ✓ El Compromiso

---

<sup>3</sup> Albercht, K. e Zemke, R. (1998) Gerencia del Servicio, Bogotá D.C, Panamericaba Editorial. PP 121

<sup>4</sup> Albercht, K. e Zemke, R. (1998) Gerencia del Servicio, Bogotá D.C, Panamericaba Editorial. PP 121-122

- ✓ Cuidado del equipo

También deberá tener las siguientes características en cuanto a aptitudes y actitudes:

- ✓ Respeto
- ✓ Tolerancia
- ✓ Capacidad de sociabilidad
- ✓ Seguridad
- ✓ Manejo de emociones
- ✓ Disposición
- ✓ Actitud de servicio
- ✓ Madurez
- ✓ Liderazgo
- ✓ Autonomía
- ✓ Poder de decisión

## **2. *Promesa de valor del servicio:***

La estrategia de servicio propuesta para Co-Cine está fundamentada en la creación de una gerencia del servicio, pretende formalizar los procesos y procedimientos del servicio a través de la integración de algunos conceptos importantes como la misión de negocio de la organización, la estructura interna corporativa y los valores de la organización. A través de la integración de estos tres aspectos la empresa identifica la verdadera importancia de la prestación del servicio al cliente, enfocada a satisfacer e identificar las necesidades y expectativas del cliente según el mercado en el que se encuentre.

La empresa, por medio de la adaptación de una estrategia formal de servicio al cliente logra analizar (previamente) cuál es su posición en el mercado y frente al cliente, para posteriormente formular las estrategias y acciones necesarias que le permitan tener clara su posición en el mercado y hacia donde debe dirigirse.

Por medio de la estrategia propuesta la empresa encuentra más claridad en cuanto a la dirección estratégica que debe tomar y así mismo permite que todos los miembros de la

organización y en especial el personal de servicio, vean la prestación del servicio como un principio organizacional primordial e importante para diferenciarse y presentarse frente al cliente.

La estrategia planteada para Co-Cine, pretende crear una experiencia en el cliente con el servicio que gire entorno a la creación de valor por parte del cliente que adquiere y compra el servicio. Pero para lograr que el cliente le dé un verdadero valor y significado al servicio, es necesario que la empresa y el personal de servicio se involucre con el cliente, lo entienda y se esmere por dirigir cada acción y estrategia a la satisfacción de cliente por medio de la prestación de un servicio con alta calidad.

### ***3. Definición de criterios de valores:***

El personal de servicio debe caracterizarse y diferenciarse con respecto a las demás empresas de catering por su disposición y vocación de servicio. Deberá reflejar en todo momento desde que tenga el primer contacto con el cliente hasta que termine el proceso de servicio su agrado y buena disposición del servicio.

La actitud de servicio no sólo está representada por una buena cara, o por las palabras amables; el adecuado porte de uniforme, el cuidado en la presentación del equipo y del producto, hacen parte de los requisitos necesarios para que el cliente se sienta a gusto con el servicio y con la empresa.

El compromiso, la dedicación, la honestidad, la pulcritud, la sensibilidad y el esfuerzo son los principios y valores más importantes que debe tener el personal de servicio para poder desempeñar su labor. Estos mismos valores hacen parte de la cultura e identidad corporativa de la empresa; por lo tanto la aplicación de estos valores, no sólo representan el perfil moral del personal de servicio sino el de toda la organización.

#### **4. Problemas de comunicación y comunicación Organizacional:**

- ✓ No existe una estrategia que le permita al personal de la empresa ni a los gerentes identificar las falencias de la empresa de acuerdo a las necesidades del mercado y a las necesidades de sus clientes; esto se debe a que el perfil del cliente no se identifica, ni se define con claridad.
- ✓ No existe una estrategia orientada en los conceptos del CRM, que permitan conocer y entender las necesidades actuales del cliente de Co-Cine.
- ✓ El personal no conoce la verdadera importancia del servicio al cliente, debido a que la empresa no ha implementado estrategias concretas y evidentes en capacitación que le permita al empleado conocer a fondo el proceso de servicio al cliente que debe utilizar y llevar a cabo la empresa en el momento de prestar el servicio.
- ✓ La empresa no ha identificado el perfil que deben tener las personas que se encargan de la prestación del servicio. Pues, a pesar de contar con una buena formación, ésta formación no está de acuerdo al perfil adecuado con el que debe contar el personal ser atención al cliente.
- ✓ La comunicación con el cliente es muy inconstante, lo que implica que el cliente no se sienta afianzado con la empresa y mucho menos comprometido. Al cliente en muchas ocasiones le es indiferente trabajar con Co-Cine o contratar a otro proveedor.
- ✓ No existen herramientas que permitan evaluar la satisfacción del cliente con respecto al servicio que le presta Co-Cine
- ✓ La empresa no cuenta con un propósito que permita sensibilizarlo en la necesidad de ofrecer un servicio amable, oportuno y eficiente que permita mantener altos estándares de calidad y afianzar las relaciones con los clientes.
- ✓ Es importante realizar un seguimiento continuo del desempeño de sus colaboradores frente al servicio prestado.

## **C. LLEVAR A CABO LA ESTRATEGIA DE SERVICIO AL CLIENTE**

### ***1. Definición tono de la estrategia:***

Teniendo en cuenta que lo más importante para la implementación de la estrategia es el cliente, es este quien determina el tono bajo el cual deben implementarse las acciones de las estrategias tanto a nivel común comunicativo como a nivel operativo.

El tono que se debe usar para implementar la estrategia de servicio al interior de la organización, debe estar inspirado y dirigido al cliente, de tal forma que éste sienta que la empresa realmente se está preocupando por complacerlo y agradarle. El tono que debe percibir el cliente en cada una de las acciones de la estrategia debe estar inspirado en generar confianza, seguridad y determinación en el cliente. Este debe sentir que la empresa realmente lo conoce, lo entiende y aún mas importante lo tiene en cuenta y lo escucha.

Es importante que el cliente sienta que el mensaje del tono de comunicación sea el de “alguien lo conoce”. Pues, no podemos olvidar que el principal objetivo de la estrategia, es afianzar las relaciones con los clientes y crear verdaderos lazos y vínculos entre el cliente y la empresa, y una de las formas para hacerlo es por medio del uso de un tono de comunicación dirigido al cliente y que éste pueda entender y evidenciar fácilmente.

### ***2. Reconocer capacidad institucional:***

A pesar de que la gran debilidad de Co-Cine está representada en el servicio, (razón por la cual la estrategia esta enfocada en este aspecto) existen otros aspecto relacionado con el producto que apoyados del servicio pueden contribuir al buen desempeño del servicio, y a la creación de una imagen positiva.

Estos aspectos positivos que permiten llevar a cabo la estrategia son:

- La calidad en los productos.
- La innovación tecnológica.
- La creación de valores agregados.
- La disposición al cambio por parte de los gerentes.

- La trayectoria y experiencia de la empresa.
- El reconocimiento de un nombre
- El espíritu vanguardista
- El tipo de cocina que implementa la empresa para la elaboración de alimentos y productos.

### **3. *Posicionamiento deseado:***

“Co-Cine debe ser percibido por sus clientes como la empresa líder en la elaboración y entrega del servicio de catering”. Así mismo, los clientes deben sentir que la empresa los escucha, entiende y percibe como parte esencial para lograr el éxito

### **4. *Elementos de comunicación:***

La estrategia de comunicación está enfocada en todas aquellas acciones que se realicen para generar ruido y difundir la imagen corporativa de la empresa. De igual manera, la estrategia de comunicación es la herramienta de apoyo para poner en práctica las acciones para desarrollar la estrategia de servicio al cliente.

En el caso concreto de Co-Cine la estrategia de comunicación tiene como objetivo principal la implementación de herramientas de comunicación, que permitan la difusión y apoyo para la implementación de la estrategia de servicio al cliente.

- ✓ ***Merchandising*** → para generar recordación y presencia de marca.
- ✓ ***Llamadas telefónicas*** → se realizaran llamadas estratégicas con el fin de realizar una retroalimentación y evaluación del servicio.
- ✓ ***Material Pop*** → elaboración de diferentes documentos publicitarios que contengan mensajes dirigidos al cliente y referentes al servicio y a la empresa.
- ✓ ***Capacitaciones*** → instruir y entrenar el personal, para que ponga en práctica las estrategias de servicio al cliente y se concientice de la importancia de prestar un buen servicio al cliente.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

---

El estudio e investigación realizada a Co-Cine Catering Service, en el desarrollo del proceso de servicio al cliente, tiene como enfoque principal dinamizar y estructurar una estrategia concreta de servicio al cliente que le permita a la empresa por una lado, entender el proceso de servicio al cliente desde el interior de la organización por medio del personal de servicio en cuanto al desarrollo de procesos y procedimientos definidos y estandarizados. Por otro lado, la estrategia de servicio al cliente permite que la empresa tenga claro quién es su cliente, como se comporta y que espera encontrar en el servicio y en la empresa. Al tener claros estos conceptos, la formulación de acciones encaminadas al cliente pueden ser más estratégicas y aportar mejores resultados a la empresa y a la relación del cliente con la empresa.

Este diagnóstico es el primer paso y/o la base para desarrollar e implementar una estrategia, formal y estandarizada del servicio. También está enfocada en enseñarle a la empresa el verdadero valor del cliente, y la importancia de no solo prestar un servicio al cliente, sino generar una experiencia al cliente en la prestación del servicio y presentación de sus productos.

Por otro lado la estrategia pretende unificar el producto y el servicio al cliente, con el fin de que la empresa pueda combinar la buena reputación del producto con un mejoramiento continuo de la experiencia del cliente; por medio de la prestación de un servicio más personalizado y especializado que logre fidelizar al cliente y satisfacer la mayoría de sus necesidades y expectativas.

La empresa debe tener en cuenta que la propuesta presentada en la estrategia está sujeta y basada en los lineamientos y tendencias actuales de servicio al cliente, como lo es el gerenciamiento del servicio, el cual tiene como prioridad convertir la empresa en un negocio orientado hacia el cliente y dirigido hacia el servicio.

A continuación, se explicaran los 10 resultados concretos que deberán evidenciarse, una vez que se implemente y ponga en práctica la estrategia de servicio al cliente en

empresa. Estos resultados también están fundamentados en el concepto de la gerencia del servicio.

*LOS DIEZ RESULTADOS PRINCIPALES DE LA ESTRATEGIA:*

1. ***Impacto Económico:*** la gerencia del servicio dirigida hacia el cliente disminuye el riesgo de perder el cliente y el costo de oportunidad ya que, logra combinar todos los aspectos del proceso del servicio y asegura la prestación de un servicio excelente logrando un nivel de satisfacción superior.

2. ***Una organización enfocada en el servicio:*** siempre está preparada y a la defensiva de mantener los estándares de calidad. Esta presta a reaccionar y dar solución efectiva e inmediata a cualquier dificultad que se presente durante la prestación del servicio; pues tiene definidos los momentos críticos y/o de verdad del servicio previamente y esto, le permite tomar acciones y decisiones más eficientes y efectivas.

3. ***El impacto del Servicio:*** la gerencia debe ser consciente de la importancia del servicio al cliente para tomarlo en serio. Es importante que comprenda que es posible hacer dinero y obtener mas ganancias tratando bien al cliente.

4. ***Retos:*** mientras se esté en un negocio de servicios, mayores serán los problemas y retos con el cliente. Por eso, es necesario estar reevaluando y conceptualizando el producto y el servicio para crear estrategias mas claras de posicionamiento para el servicio dentro del mercado.

5. ***Resultados:*** los resultados del producto del servicio son mas fáciles de percibir y cuantificar; mientras que los resultados del servicio y el impacto del servicio del cliente son establecidos bajo criterios psicológicos y personales.

6. ***Calidad del Servicio:*** la calidad del producto de servicio está en manos del personal que lo produce y lo entrega. Los gerentes pueden intervenir en la calidad del servicio indirectamente, estimulando y motivando al personal de servicio y contacto.

7. ***La gerencia y El Servicio:*** la mejora del servicio empieza desde la gerencia, si la gerencia cree en el servicio y en sus beneficios, hay mas posibilidades de que la

totalidad de la empresa se contagie, y concientice de la importancia que tiene el servicio para el progreso y éxito de la organización.

**8. *Evolución del Servicio:*** el servicio debe pasar de la orientación industrial a una orientación en los momentos de verdad. El cambio de visión, permite medir el rendimiento en el mercado, y la productividad organizacional; esto implica, generar resultados en lugar de generar solo actividades.

**9. *Personal de Servicio:*** es importante vender la idea del servicio y la importancia de éste al cliente interno, para que ellos vendan el servicio a los clientes satisfactoriamente. La forma como sea percibido el personal de servicio y su trabajo siempre afectará al percepción del cliente.

**10. *Replantear la organización:*** la estructura y los sistemas actuales de la organización, deben ser evaluados y modificados para encaminar positivamente el servicio. Se deben estudiar políticas, manuales, procesos y reglamentos. Pues, todos estos elementos intervienen en el proceso y desarrollo de la prestación de servicio al cliente.