



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

LICENCIATURA EN SECRETARIADO GERENCIAL

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:

LICENCIADA EN SECRETARIADO GERENCIAL

“DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA CALIDAD Y EFICIENCIA EN EL ÁREA DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA IMPRENTA A&C IMPRESORES OFFSET DE LA CUIDAD DE MACAS.”

Sonia Magaly Bueno Castro

Macas - Ecuador

2013

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que la presente investigación realizada por la señorita: Sonia Magaly Bueno Castro, ha sido revisada en su totalidad y cumple con todos los aspectos normales, técnicos y reglamentarios establecidos conforme queda documentado en el archivo en la Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Para constancia de lo mencionado, firman.

Ing. Byron Napoleón Cadena Oleas

DIRECTOR DE TESIS

Ing. Jorge Enrique Arias Esparza

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

Las ideas en el presente trabajo de investigación y que aparecen como propias son en su totalidad de absoluta responsabilidad de las autoras.

Sonia Magaly Bueno Castro

DEDICATORIA

A Dios por darme el don de la vida, por ser el quien ha estado a mi lado en todos los momentos, llenándome de bendiciones, dándome las fuerzas necesarias para continuar luchando día a día y seguir adelante rompiendo todas las barreras que se me presenten.

A mis padres por haberme brindado su apoyo incondicional para poder culminar mis estudios que me ha capacitado para un futuro mejor que pondré al servicio del bien.

A mi querida Universidad, que se convirtió en templo de la ciencia y el saber a través de sus docentes con excelencia y porque de sus aulas llevo los más gratos recuerdos.

Magaly Bueno.

AGRADECIMIENTO

Mi eterna gratitud:

El presente trabajo va dirigido con expresión de gratitud a mi distinguida Institución Educativa, la “Escuela Superior Politécnica de Chimborazo” Facultad de Licenciatura en Secretariado Gerencial, que me dio la oportunidad de culminar con esta etapa de estudios.

Mi eterno agradecimiento al Ingeniero Napoleón Cadena, como director, e Ingeniero Jorge Arias, como miembro.

A mis maestros, que con nobleza y entusiasmo depositaron en mí, sus grandes conocimientos, para enfrentarme a la vida con seguridad y decisión.

A mis queridas compañeras por brindarme siempre su amistad incondicional, y hacer de estos años de estudios más sencillos y productivos, llevo los más grandes recuerdos que nunca olvidaré.

Un agradecimiento a una personita muy especial, que ha estado conmigo durante todo este tiempo brindándome su apoyo incondicional.

Magaly Bueno.

ÍNDICE GENERAL

| | |
|--|----------|
| Certificación del tribunal | II |
| Certificación de autoría..... | III |
| Dedicatoria..... | IV |
| Agradecimiento..... | V |
| Índice general..... | VI |
| Índice de tablas | IX |
| Índice de figuras..... | X |
| Introducción | 1 |
| CAPÍTULO I | 2 |
| 1. GENERALIDADES DE LA IMPRENTA A&C IMPRESORES OFFSET DE LA CIUDAD DE MACAS..... | 2 |
| 1.1. Datos generales | 2 |
| 1.2. Reseña histórica de la imprenta a&c impresores offset | 3 |
| 1.3. Aspecto legal..... | 3 |
| 1.4. Ubicación de la institución..... | 3 |
| 1.5. Filosofía de la institución..... | 4 |
| 1.5.1. Misión | 4 |
| 1.5.2. Visión | 4 |
| 1.5.3. Objetivos institucionales | 5 |
| 1.5.4. Organigrama de la empresa..... | 5 |
| 1.5.5. Cultura organizacional | 6 |
| 1.5.6. Valores organizacionales | 6 |
| 1.6. Servicios que otorga..... | 6 |
| CAPÍTULO II | 8 |
| 2. MARCO TEÓRICO..... | 8 |
| 2.1. Atención al público | 8 |
| 2.1.1. Servicio | 10 |
| 2.1.2. Pautas de conducta..... | 11 |
| 2.1.3. La calidad del personal en la atención al cliente..... | 14 |
| 2.1.3.1. Características de la calidad del personal..... | 15 |
| 2.1.3.2. Importancia de la calidad del personal..... | 15 |
| 2.1.3.3. Objetivos de la calidad del personal..... | 16 |

| | | |
|--------------------------|---|-----------|
| 2.1.4. | Relaciones públicas..... | 17 |
| 2.1.4.1. | Características | 17 |
| 2.1.4.2. | Tipos de actividades de relaciones públicas..... | 18 |
| 2.1.5. | La fidelización de los clientes | 19 |
| 2.1.5.1. | Componentes de la fidelización | 19 |
| 2.1.5.1.1. | Habitualidad..... | 19 |
| 2.1.5.1.2. | Personalización | 20 |
| 2.1.5.1.3. | Diferenciación..... | 21 |
| 2.1.5.1.4. | Satisfacción | 22 |
| 2.1.5.1.5. | Fidelidad | 23 |
| 2.1.6. | Métodos para evaluar la atención al cliente | 24 |
| 2.1.7. | Siete maneras de sorprender a sus clientes | 24 |
| 2.1.7.1. | Toque personal..... | 25 |
| 2.1.7.1.1. | Recomendación efectiva | 25 |
| 2.1.7.1.2. | Lo que debe y no debe hacerse | 26 |
| 2.1.7.2. | Sea un experto..... | 28 |
| 2.1.7.2.1. | Recomendación efectiva | 28 |
| 2.1.7.3. | Fácil para hacer negocios..... | 29 |
| 2.1.7.3.1. | Lo que debe y no debe hacerse | 30 |
| 2.1.7.4. | El poder de decir sí..... | 31 |
| 2.1.7.4.1. | Recomendación efectiva | 31 |
| 2.1.7.5. | Confíe en el cliente | 32 |
| 2.1.7.5.1. | Lo que debe y no debe hacerse | 33 |
| 2.1.7.6. | Honestidad | 33 |
| 2.1.7.7. | Elemento sorpresa..... | 34 |
| CAPÍTULO III..... | | 35 |
| 3. | DIAGNÓSTICO SITUACIONAL | 35 |
| 3.1. | Análisis externo | 35 |
| 3.1.1. | Aspecto económico..... | 35 |
| 3.1.2. | Aspecto político y legal..... | 35 |
| 3.1.3. | Aspecto demográfico y social | 35 |
| 3.1.3.1. | Nuevos competidores..... | 37 |
| 3.1.3.2. | Los proveedores | 38 |
| 3.1.3.3. | Financiero | 38 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 3.2. | Análisis interno | 38 |
| 3.2.1. | Distribución..... | 38 |
| 3.2.2. | Talento humano..... | 39 |
| 3.2.3. | Tecnología..... | 39 |
| 3.2.3.1. | Impresión offset | 39 |
| 3.2.3.2. | Impresión digital | 40 |
| 3.2.4. | Infraestructura | 40 |
| 3.3. | Análisis del foda | 40 |
| 3.3.1. | Lista de factores | 40 |
| 3.3.2. | Matriz de incidencias | 42 |
| 3.3.3. | Matriz foda..... | 44 |
| 3.3.4. | Matriz foda priorizada..... | 45 |
| 3.3.5. | Análisis de problemas | 46 |
| 3.3.6. | Análisis de objetivos | 47 |
| | CAPÍTULO IV | 48 |
| 4. | DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA CALIDAD Y EFICIENCIA EN EL ÁREA DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA IMPRENTA A&C IMPRESORES OFFSET DE LA CIUDAD DE MACAS | 48 |
| 4.1. | Antecedentes de la propuesta..... | 48 |
| 4.2. | Justificación | 48 |
| 4.3. | Objetivos de la propuesta..... | 49 |
| 4.3.1. | Objetivo general | 49 |
| 4.3.2. | Objetivos específicos | 49 |
| 4.4. | Planeación de las estrategias | 49 |
| 4.4.1. | Importancia de las estrategias que se implementarán en la imprenta para mejorar la atención al cliente | 50 |
| 4.4.2. | Los elementos del entorno de la imprenta..... | 51 |
| 4.4.3. | Interrogantes para plantear las estrategias..... | 53 |
| 4.5. | Desarrollo de estrategias a implementar | 56 |
| | CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 68 |
| | Conclusiones: | 68 |
| | Recomendaciones: | 69 |
| | Resumen..... | 70 |
| | Abstract | 71 |
| | Bibliografía | 72 |

| | |
|---|----|
| Anexos | 74 |
| ANEXO 1: Fotografías | 74 |
| ANEXO 2: RUC de la Imprenta A&C Impresores Offset | 76 |

ÍNDICE DE TABLAS

| No. | TÍTULO | Pág. |
|-----|---|------|
| 1 | DATOS GENERALES | 2 |
| 2 | ESTÁNDARES DEL CLIENTE | 10 |
| 3 | MÉTODOS PARA EVALUAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE | 24 |
| 4 | LO QUE DEBE Y NO DEBE HACERSE | 26 |
| 5 | LO QUE DEBE Y NO DEBE HACERSE | 30 |
| 6 | LO QUE DEBE Y NO DEBE HACERSE | 33 |
| 7 | COMPETENCIA DE A&C IMPRESORES OFFSET | 37 |
| 8 | INCIDENCIAS | 42 |
| 9 | MATRIZ FODA IMPRENTA A&C IMPRESORES OFFSET | 44 |
| | MATRIZ FODA PRIORIZADA DE IMPRENTA A&C | |
| 10 | IMPRESORES OFFSET | 45 |
| 11 | ANÁLISIS DE PROBLEMAS | 46 |
| 12 | ANÁLISIS DE OBJETIVOS | 47 |
| 13 | INTERROGANTE: QUIÉN | 54 |
| 14 | INTERROGANTE: QUÉ | 54 |
| 15 | INTERROGANTE: CÓMO | 55 |
| 16 | INTERROGANTE: CUANDO | 55 |
| 17 | INTERROGANTE: A QUIÉN | 56 |
| 18 | PRIMERA ESTRATEGIA | 57 |
| 19 | SEGUNDA ESTRATEGIA | 58 |
| 20 | TERCERA ESTRATEGIA | 59 |
| 21 | CUARTA ESTRATEGIA | 60 |
| 22 | QUINTA ESTRATEGIA | 61 |
| 23 | SEXTA ESTRATEGIA | 62 |
| 24 | SEPTIMA ESTRATEGIA | 63 |
| 25 | OCTAVA ESTRATEGIA | 64 |
| 26 | MATRIZ DE IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIA | 65 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| No. | TÍTULO | Pág. |
|------------|---|-------------|
| 1 | UBICACIÓN LA IMPRENTA A&C IMPRESORES OFFSET | 4 |
| 2 | ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL | 5 |
| 3 | ATENCIÓN AL CLIENTE | 9 |
| 4 | ESCUCHAR | 12 |
| 5 | MAPA DE MACAS | 36 |
| 6 | IMPRESIÓN OFFSET | 39 |
| 7 | ELEMENTOS DEL ENTORNO DE LA IMPRESIÓN | 51 |

INTRODUCCIÓN

Hoy en día todo tipo de empresa o negocio sea este grande o pequeño, requiere contar con Estrategias para mejorar la Calidad y Eficiencia en el Área de Atención al Cliente, como también en la Imprenta A&C Impresores Offset de Macas.

Pero para cumplir la idea u objetivo que nos planteamos es de gran importancia realizar un control, de las diferentes actividades, métodos, procedimientos y estrategias que se van a emplear para el cumplimiento de nuestro objetivo.

Entonces para nuestro informe hemos propuesto para la imprenta A&C IMPRESORES OFFSET el analizará la factibilidad de crear o implementar estratégico para mejorar la calidad, eficiencia en el área de atención al cliente.

En el primer capítulo se dará a conocerlas el perfil del negocio el cual servirá de guía para desarrollar el informe y su estructura.

Es el siguiente capítulo se describirá el estudio técnico donde se determinará tamaño, localización, diseño, Selección de equipo y maquinaria, proceso productivo, organización administración del negocio.

Posteriormente se encuentra el estudio de mercado lo cual es fundamental para saber la aceptación, gustos y preferencia de los clientes. Así mismo dentro del capítulo se presentan las estrategias propuestas, la misma que ayudara a lograr una mayor aceptación en el mercado, lo cual permitirá mejorar el servicio e imagen para que en un corto plazo la imprenta pueda crecer y tener una imagen corporativa.

CAPÍTULO I

1. GENERALIDADES DE LA IMPRENTA A&C IMPRESORES OFFSET DE LA CIUDAD DE MACAS

1.1. Datos Generales

A continuación se mencionan los datos principales de la Imprenta A&C Impresores Offset:

TABLA No. 1
DATOS GENERALES

| | |
|-----------------------------|---|
| Nombre de la Empresa | A&C IMPRESORES OFFSET |
| Representante legal | Wilson Alencastro |
| Año de creación | 02 de enero de 1996 |
| RUC | 1707192017001 |
| Actividad | Impresión de documentos, atención al público |
| Tamaño de la Empresa | Pequeña empresa |
| País | Ecuador |
| Provincia | Morona Santiago |
| Cantón | Morona |
| Parroquia | Macas |
| Sector | Urbano |
| Dirección | 10 de Agosto s/n y entre Don Bosco y 9 de Octubre |
| Teléfono | 072701-071 |

Fuente: A&C IMPRESORES OFFSET
Elaborado por: Magaly Bueno

1.2. Reseña Histórica de la Imprenta A&C Impresores Offset

La empresa viene prestando su servicio al público desde el 2 de enero de 1996, con una máquina tipográfica (Chandler & Price) con un capital de 10'000.0000,00 ; en 1997 se incorporó una máquina offset (Multigraphic) un procesador de matrices, y nuestro primer equipo de cómputo para diseño gráfico con impresora láser incluido, siendo los pioneros con este servicio en la provincia.

La renovación es continua, manteniéndonos a la par con los adelantos tecnológicos de la imprenta moderna. Nuestro personal está debidamente capacitado para cumplir con las expectativas de nuestros clientes, unidos entre nosotros y con nuestros clientes, buscamos la excelencia para ser la mejor alternativa en la impresión de productos de calidad que cumplan con sus requisitos.

Hoy contamos con local propio, maquinaria de prensa, nuestro compromiso es estar a la vanguardia de la industria, sirviendo con esmero y dedicación a nuestros clientes, nuestro compromiso se extiende también a la protección del ambiente. Dedicamos grandes esfuerzos y recursos para reciclar productos químicos, como placas y papel.

1.3. Aspecto Legal

Dada las características del negocio, es de carácter familiar, que está al servicio del público, se inscribe la empresa bajo el régimen RUC (Régimen Único Contribuyente) No 1707192017001. Los pagos son mensuales en las declaraciones, están cubiertos hasta la fecha.

1.4. Ubicación de la Institución

La Imprenta A&C IMPRESORES OFFSET se encuentra localizado en una zona céntrica de la ciudad de Macas. Ubicada en las calles 10 de Agosto s/n entre Don Bosco y 9 de Octubre, cantón Morona, Provincia de Morona Santiago, frente al edificio de la UNE.

FIGURA No. 1

UBICACIÓN LA IMPRENTA A&C IMPRESORES OFFSET



Fuente: A&C IMPRESORES OFFSET

Elaborado por: Magaly Bueno

1.5. Filosofía de la Institución

1.5.1. Misión

Ser la mejor alternativa para solucionar las necesidades de comunicación gráfica, brindar a nuestros clientes productos de calidad y bien elaborados.

1.5.2. Visión

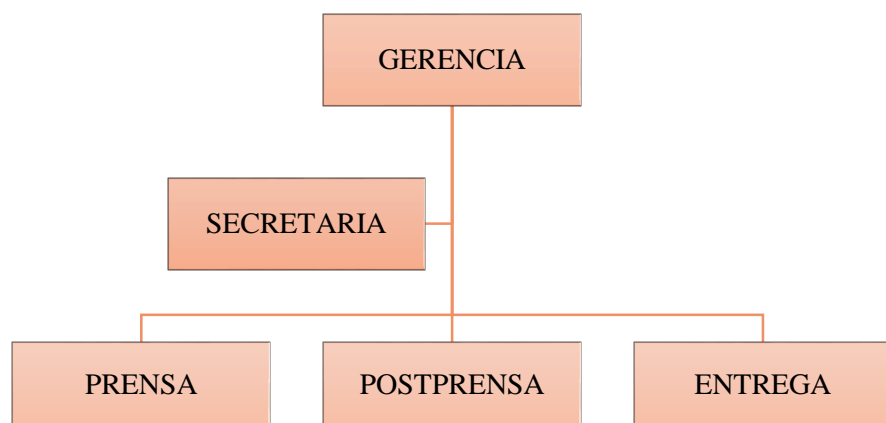
Ser una empresa líder en el mercado nacional, y toda la provincia de Morona Santiago, satisfacer las necesidades de los clientes promoviendo nuestros productos y servicios basados en la calidad, logrando a su vez la solidez y crecimiento de la empresa.

1.5.3. Objetivos Institucionales

- Asesorar a todo los clientes en el área de facturación, mediante información que nos facilita el Servicio de Rentas Internas (SRI).
- Ser una Empresa líder en donde la interacción con nuestros clientes y proveedores sea más eficiente y rápida, a través del uso de la tecnología.
- Contribuir al desarrollo de nuestra provincia y que tenga una responsabilidad social con su entorno.
- Promover y defender solidariamente los intereses de nuestros clientes.
- Generar espacios que permitan al cliente opinar y prestar sugerencias, criterios, esfuerzos y acciones que posibiliten el desarrollo de nuestra actividad.
- Originar e investigar en el campo de impresión, innovando nuestros conocimientos para brindarle un servicio de calidad.

1.5.4. Organigrama de la Empresa

FIGURA No. 2
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Fuente: A&C IMPRESORES OFFSET
Elaborado por: Magaly Bueno

1.5.5. Cultura Organizacional

En el caso de la esta empresa la cultura organizacional se da mediante la integración del personal, es decir nos preocupamos del bienestar y ambiente laborar de nuestros empleados, de manera que se sientan cómodos al desarrollar sus diferentes actividades. Generalmente se crea una cultura que refleja los valores y principios de los dirigentes.

1.5.6. Valores Organizacionales

La Imprenta A&C Impresores Offset, tiene varios valores que ayudan al desarrollo del personal y de sus actividades organizacionales:

- Responsabilidad
- Respeto
- Honradez
- Puntualidad
- Desarrollo de habilidades de liderazgo
- Respetar a los empleados
- El cliente es primero
- Excelencia a través del mejoramiento continuo
- Sentido de pertenencia a la organización
- Respeto mutuo
- Trabajo en equipo
- Los errores son tomados como oportunidad de mejoramiento
- Conducta ética responsable

1.6. Servicios que Otorga

Los servicios que presta la Imprenta A&C Impresores Offset son impresiones de los siguientes productos:

- Facturas
- Guías de Remisión
- Talonarios para rifas
- Notas de Venta – RISE
- Notas de Débito - Crédito
- Hojas volantes, membretadas
- Comprobantes de Retenciones
- Trípticos, dípticos, encuadernados
- Diplomas para escuelas, colegios etc.
- Formularios para instituciones, públicas y privadas

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Atención al Público¹

Las empresas de éxito permanecen en el mercado creciendo y desarrollándose.

Según Levitt ello se debe a que consideran la industria como un proceso de satisfacción del cliente y no de producción de bienes. Dado que los clientes son los que aseguran el futuro de la empresa, ningún otro factor es tan decisivo como éste.

Por ello es prioritario poner las exigencias de los clientes en primer lugar para asegurar la supervivencia. Los estándares esperados por el cliente nos darán la base para:

- Evaluar la satisfacción obtenida por la atención de la empresa.
- Diseñar una Organización focalizada en la atención al cliente.
- Sensibilizar al personal para la atención al cliente.

Investigando las actitudes de los clientes mediante encuestas, etc., averiguaremos cuales son los estándares de la atención que espera recibir. Por ejemplo, para los clientes de los centros comerciales los estándares más valorados y que se traducen en una conducta de atracción comercial son:

- Amplio surtido de productos.
- Profesionalidad de los vendedores.
- Tranquilidad en el proceso de compra.
- Limpieza.
- Facilidad de desplazamiento por el establecimiento.
- Facilidad de aparcamiento.
- Precios bajos en relación con la calidad ofrecida.

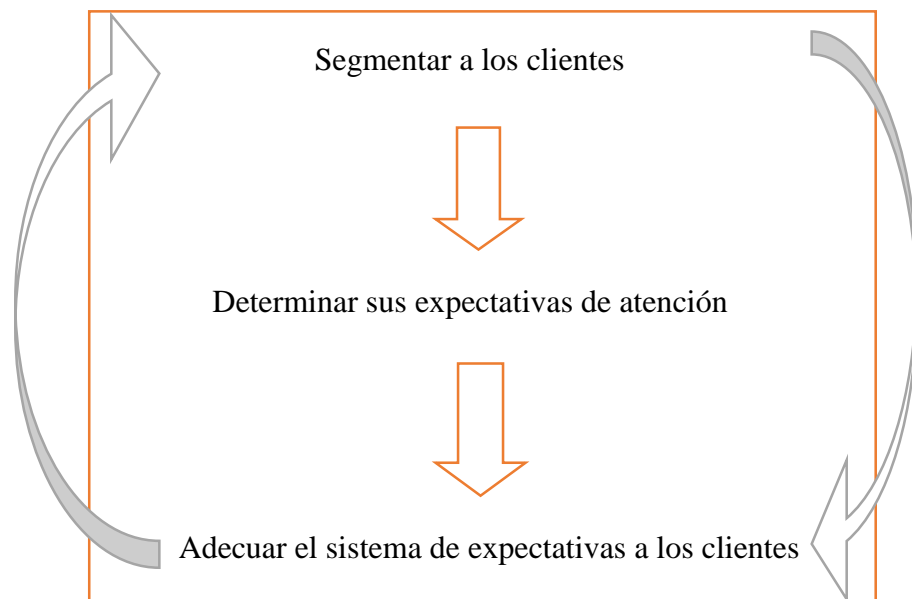
¹ PAZ, Renata; Guía Práctica de Técnicas y Estrategias de Atención al Cliente. Ediciones de la U. Primera Edición. Bogotá – 2010. Pág. 99 - 101

- Horarios comerciales diarios y de fin de semana amplios.

De la misma manera, tendremos que averiguar cuáles son los estándares que nuestros clientes consideran “una atención al cliente satisfactoria”, de forma que adecuemos nuestros actuales niveles de respuesta a sus expectativas.

La segmentación de los clientes no sólo da información sobre sus expectativas de atención, sino también nos ofrece una idea aproximada de lo que cuesta satisfacerlas. Por ejemplo: en un restaurante de lujo costará más la atención a los clientes que en un bar de carretera.

FIGURA No. 3
ATENCIÓN AL CLIENTE



Fuente: PAZ, Renata. Guía Práctica de Técnicas y Estrategias de Atención al Cliente. Ediciones de la U. Primera Edición. Bogotá – 2010. Pág. 100.

Elaborado por: Magaly Bueno

Este proceso dinámico, tal como se plantea en el gráfico, debe ser proactivo, es decir, analizar como los cambios en el entorno pueden cambiar las percepciones de nuestros segmentos, a fin de ajustarlas constantemente. Por ejemplo, es un hecho que cuanta más

tecnología se utiliza para satisfacer a los clientes, más demandan estos un toque más humano, más personal.

Para ilustrar como materializar un sistema de atención al cliente pondremos otro ejemplo de concesionario de automóviles:

Estándares del cliente (características que valora):

TABLA No. 2
ESTÁNDARES DEL CLIENTE

| | |
|------------------|---|
| COMODIDAD | <ul style="list-style-type: none">• Metros de espacio.• Tiempo de espera.• Mínimo esfuerzo físico/mental para la compra. |
| ACCESO | <ul style="list-style-type: none">• Facilidad de comunicación con la empresa• Número de personal de atención.• Facilidad de prueba de producto.• Velocidad de respuesta a preguntas/dudas. |

Fuente: PAZ, Renata. Guía Práctica de Técnicas y Estrategias de Atención al Cliente. Ediciones de la U. Primera Edición. Bogotá – 2010. Pág. 101.

Elaborado por: Magaly Bueno

2.1.1. Servicio²

Jacques Horovitz: Es el conjunto de prestaciones que el cliente espera; además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo.

Carlos Colunga Dávila: Es el trabajo realizado para otras personas.

Laura Fisher de la Vega: Es el conjunto de actividades, beneficios o satisfactores que se ofrecen para su venta o que se suministran en relación con las ventas.

² TOSO, Kelo. Atención al Cliente. Business EIRL Ediciones. Primera Edición. Lima – 2003. Pág. 149

Philip Kotler: Es cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa. Su producción puede estar vinculada o no con un producto físico.

De acuerdo a los conceptos realizados por los autores, podemos definir de la siguiente manera: El servicio es una actividad realizada para brindar un beneficio o satisfacer una necesidad.

2.1.2. Pautas de conducta

a) La Escucha³

La parte de escuchar que implica la comprensión o interpretación de lo que oímos, es un fenómeno lingüístico que aparece a partir de tipo de observador que somos. Oír es un fenómeno biológico, escuchar es lingüístico, ya que incluye la interpretación que cada uno hace a partir de lo que oye. Escuchamos el “rugir de una alarma” y decimos que el “rugir” es lo que oímos y alarma y urgencia es lo que interpretamos a partir de lo oído.

En la comunicación no se da el hablar sin el escuchar y es éste el que le da validez al hablar, dándole sentido a lo que decimos. En el cuento del principio, ¿qué fue lo que produjo resultados, el hablar o el escuchar? “Una de las mejores maneras de persuadir a los demás es escuchándolos”

Escuchar es el 50% de una conversación, por ello es importante mantener una actitud receptiva que haga sentir interlocutor que su conversación interesa y su mensaje es importante.

La **escucha activa** consiste en hacer participar al interlocutor y animarle a que exprese su situación, necesidades y deseos.

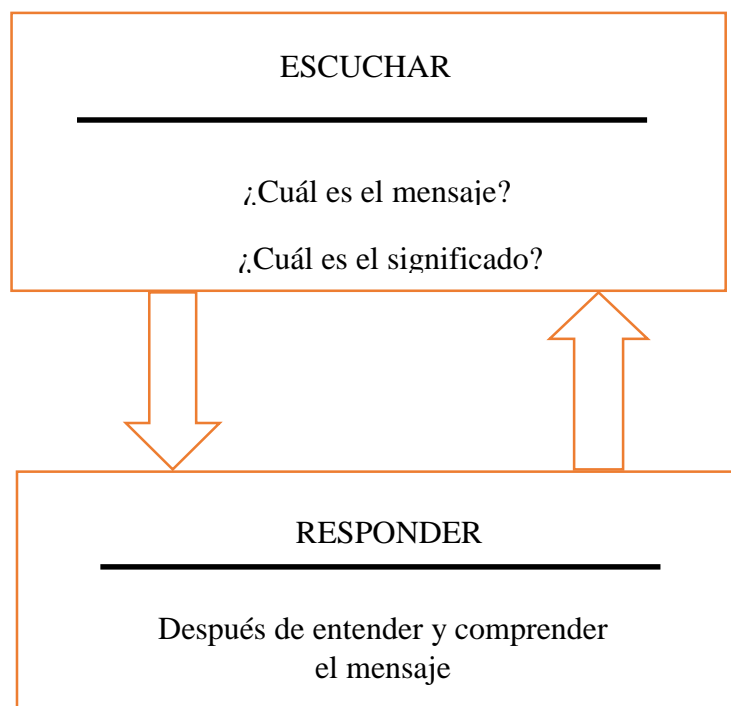
Escuchar es una de las habilidades más frecuentemente olvidadas. La mayor parte de la gente prefiere hablar a escuchar. Como se piensa más rápido de lo que se habla,

³ PAZ, Renata. Guía Práctica de Técnicas y Estrategias de Atención al Cliente. Ediciones de la U. Primera Edición. Bogotá – 2010. Pág. 102 - 103.

muchas personas están preparando su respuesta antes de que la otra persona haya terminado de hablar.

Es importante tomarse el tiempo necesario para escuchar lo que quiere el cliente.

FIGURA No. 4
ESCUCHAR



Fuente: PAZ, Renata. Guía Práctica de Técnicas y Estrategias de Atención al Cliente. Ediciones de la U. Primera Edición. Bogotá – 2010. Pág. 103.

Elaborado por: Magaly Bueno

b) Las preguntas⁴

Las preguntas que hacemos al cliente son la manera de involucrarle e interesarle en la conversación. Pueden ayudar a establecer hechos, descubrir actitudes y necesidades, conocer las objeciones y resolverlas.

⁴ PAZ, Renata. Guía Práctica de Técnicas y Estrategias de Atención al Cliente. Ediciones de la U. Primera Edición. Bogotá – 2010. Pág. 104 - 106.

Hay dos **tipos de preguntas:**

➤ **Abiertas:**

Animan al cliente a hablar libremente. Se utilizan:

- Al principio de la conversación
- Cuando nos plantean una objeción que no tiene sentido.
- Para obtener información adicional.

➤ **Cerradas:**

Limitan la respuesta del cliente a una o dos palabras. Se utilizan:

- Cuando el cliente es poco comunicativo.
- Para averiguar datos concretos.
- Para ayudar al cliente a hacer observaciones que nos interesa apoyar.

Dentro de las preguntas cerradas podemos hacer una sub clasificación, encontrando otros tipos:

De alternativa:

Preguntas cerradas que llevan implícita una respuesta. Se usan:

- Para ayudar al cliente a responder.
- Para hacer que el cliente vaya tomando decisiones e ir eliminando alternativas.

De reformulación:

Preguntas cerradas que reformulan lo que ha dicho el cliente. Se utilizan:

- Para evitar malentendidos.
- Para sentar las bases de la negociación.
- Para matizar confirmando aspectos que no han quedado claros en los comentarios del cliente.

2.1.3. La Calidad del Personal en la Atención al Cliente⁵

Celia Rodríguez Chávez en su antología, nos dice que Moller Claus define a la calidad personal de la siguiente manera:

La calidad personal puede ser definida como la respuesta a las exigencias y expectativas “tangibles” e “intangibles” tanto de otras personas como de las propias.

Siendo las “tangibles” todas aquellas expectativas concretas por ejemplo: tiempo, durabilidad, seguridad, garantía, finanzas, función, etc.

Las “intangibles” se pueden definir como deseos emocionales, como son: actitudes, compromiso, atención, lealtad, credibilidad, comportamiento, etc.

En la misma antología, José de Jesús Vásquez Bonilla, la calidad personal es:

“Una persona con un buen grado de autoestima, auto realizada o en proceso de auto realización, es decir consiente de lo que es y de lo que quiere y satisfecha con el camino adaptado para realizarse en la vida, pudiéramos, decir que es una persona de calidad”.

En otras palabras: una persona que en principio está bien alimentada, que se siente satisfecha con lo que hace y lo hace no sólo para percibir recursos económicos sino para proporcionar un servicio el cual es útil al prójimo o a una sociedad, es una persona de calidad.

Kaoru Ishikawa nos comenta que: El hombre es bueno por naturaleza. Si se le educa, puede convertirse en una persona confiable en quien se puede delegar autoridad.

Podemos llegar a la conclusión de que la calidad personal es: Estar bien consigo mismo y satisfecho o casi satisfecho de las labores realizadas durante el día, tanto en el trabajo como con la familia, no sólo por la necesidad de tener una retribución económica sino por el servicio proporcionado.

⁵ TOSO, Kelo. Atención al Cliente. Business EIRL Ediciones. Primera Edición. Lima – 2003. Pág. 137

2.1.3.1. Características de la calidad del personal⁶

Hay una serie de características para diferenciar a una persona que tiene calidad y son las siguientes:

- * Podemos afirmar que una persona sujeto y objeto de la ética, tiene calidad.
- * Un individuo humano en equilibrio de sus rasgos internos con su medio ambiente, tiene calidad.
- * Una persona consciente de sus habilidades y en ejercicio de ellas, tiene calidad.
- * Una persona libre espiritual y emocionalmente pero respetuosa de su condición jerárquica y de su estado civil y social, tiene calidad.
- * Una persona satisfecha en su trabajo, con armonía familiar, suficiente diversión y relaciones sociales satisfactorias, consciente de su condición de criatura y por lo tanto dependiente de un ser supremo, es una persona de calidad.

Una persona de calidad logra unificar todas las características y las lleva a cabo íntegramente. Esto ayuda a tener un equilibrio perfecto entre los entornos que lo conforman, es decir, lo psicológico, lo social y lo fisiológico.

2.1.3.2. Importancia de la calidad del personal.⁷

De acuerdo a los conceptos anteriores, la calidad es el cumplimiento de las expectativas del cliente o usuario. Partiendo de esto, la calidad en las personas desembocará en mejores resultados a los clientes internos y externos.

Cuando existen altos niveles de calidad en las personas que integran una organización se perciben importantes avances positivos, los departamentos producen calidad de acuerdo a los usuarios, la calidad en todas las áreas lleva a una cultura organizacional, las personas que integran la organización mantienen satisfechos a los clientes y a las personas de la comunidad.

⁶ IBID 5. Pág. 138

⁷ IBID 5 – 6. Pág. 139

Esto trae como consecuencia que exista armonía en las relaciones laborales y por lo consiguiente aumenta la productividad, ocasionando óptimos resultados financieros, una imagen organizacional impecable y un próspero futuro, que se traduce en mejoras para los accionistas y los colaboradores.

La calidad personal tiene que empezar por la dirección, ya que ellos son los guías de la institución; a su vez, la dirección debe realizar la tarea más importante que es motivar a las personas que laboran en la empresa para que realicen mejor sus tareas dentro de ella.

2.1.3.3. Objetivos de la calidad del personal.⁸

Una de las características del ser humano es el soñar despiertos, de imaginarnos como será nuestra pareja, donde queremos vivir, cuántos hijos queremos tener, a donde queremos viajar, que carro queremos manejar, o simplemente soñar en un puesto de trabajo que sea bien remunerado; la mayoría de las fantasías pueden convertirse en realidad, si logramos establecerlas como metas.

Para alcanzar alguna meta propuesta se requiere de acciones. Nuestros sueños son sólo eso hasta que las proponemos como metas y usamos parte de nuestro tiempo en actividades que las conviertan en realidad.

Nuestra vida, salud, felicidad y los resultados de las metas fijadas, dependen de la claridad de los objetivos que cada quien se trace.

Si nos encontramos confundidos, nos sentimos inquietos y desorientados, somos presa fácil de la ansiedad y la angustia se apodera de nosotros, sentimos que no avanzamos y nos frustramos.

⁸ IBID 5 - 6 - 7. Pág. 140

2.1.4. Relaciones públicas⁹

Para centrar el tema citaremos un párrafo esclarecedor tomado del Código Profesional de las Relaciones Públicas (Código de Atenas). Art.1:

“Las relaciones públicas consisten en elaborar, proponer, poner en práctica y controlar una política permanente de información y de comunicación, a fin de establecer, mantener y desarrollar, tanto en el interior como en el exterior de un grupo, relaciones de confianza con todos los públicos que condicionen su existencia y su desarrollo (el personal, la prensa los medios económicos).”

2.1.4.1. Características

De esta definición se extraen las siguientes **características**:

- Las relaciones públicas constituyen un trabajo permanente de información y comunicación.
- Dentro de las relaciones públicas se elaboran, proponen, ponen en práctica y controlan las actividades diseñadas en base a la estrategia de comunicación definida por la empresa.
- Lo realiza un grupo humano (empresa) para dirigirse a una multitud de sujetos; no hablamos ya de comunicación individual.
- Puede ir enfocado hacia el interior o hacia el exterior de la empresa. Debemos recordar que llamamos clientes internos a las personas que integran la empresa, diseñando para ellos campañas de comunicación, de motivación, etc., específicas.
- El tipo de relación que nos permite estrechar el uso de las relaciones públicas es la relación de confianza, de ahí la importancia de seleccionar los actos, eventos, actividades, en que la empresa comprometa su nombre.

⁹ PAZ, Renata; Guía Práctica de Técnicas y Estrategias de Atención al Cliente. Ediciones de la U. Primera Edición. Bogotá – 2010. Pág. 110 – 113.

- El tipo de público al que nos dirigimos es aquel que condiciona en alguna medida la permanencia de la empresa en el mercado o su desarrollo y crecimiento.
- La acción de relaciones públicas que hayamos realizado permite a posterior una rentabilización adicional en los medios de comunicación, mediante notas, remitidos o dossieres entregados a la prensa o radio, o mediante la presencia de periodistas en el acto, con emisión posterior de imágenes, entrevista, etc.

2.1.4.2. Tipos de actividades de relaciones públicas

a) Jornada de puertas abiertas:

Cuando se origina una jornada de puertas abiertas en la empresa, que es uno de los tipos de actividades de relaciones públicas, puede ocurrir que nuestro público objetivo sean nuestros proveedores de financiación (bancos, etc.), de materiales, maquinaria, etc., y podemos pretender:

- Estrechar nuestras relaciones con ellos.
- Reclutar a los mejores proveedores.
- Desarrollar nuestras relaciones exteriores, etc.

b) Organización de un evento:

Es otra actividad muy interesante, puede responder a objetivos del tipo:

- Dar a conocer un nuevo producto, reunir nuestro público objetivo en un entorno singular, un parador, y organizar en un ambiente lúdico festivo una jornada de trabajo.
- La apertura de un nuevo establecimiento: las inauguraciones de restaurantes, pubs, discotecas son un ejemplo muy utilizado.
- Una convención de ventas para motivar al equipo. A principio de año, cuando se da a conocer el presupuesto y los objetivos de ventas, suele hacerse para que todo el equipo recargue y salga a comerse el mundo.

- Una convocatoria a la prensa, para dar a conocer un hecho relevante.

2.1.5. La Fidelización de los Clientes¹⁰

Siguiendo una línea tradicional, y, por otra parte mayoritaria, podría decirse que es la acción dirigida a conseguir que los clientes mantengan relaciones comerciales estrechas y prolongadas con la empresa a lo largo del tiempo. A esta definición, algunos autores añaden que esa repetición de transacciones ha de alcanzarse creando en el cliente un sentimiento positivo hacia la empresa que sea el que motive ese impulso de adhesión continuada.

2.1.5.1. Componentes de la Fidelización

La fidelización no es un término vacío de contenido, muy al contrario, su referencia y su mención, nos dirigen a la consideración de una serie de componentes que son propios de fidelización y que tanto considerados de forma separada, como en conjunto, nos ofrecen una muestra de las fundamentales cuestiones que el término fidelización suscita. Presentamos las propiedades de cada uno de los componentes seleccionados, destacándose de entre ellos alguno que se caracteriza por su especial necesidad:

2.1.5.1.1. Habitualidad¹¹

Es el componente esencial e imprescindible de la fidelización. Materializa la dimensión temporal que ésta contiene. En un sentido estricto, habitualidad, tiene un sentido de repetición de transacciones por un cliente hacia una empresa. Se puede distinguir entre:

¹⁰ TOSO, Kelo. Atención al Cliente. Business EIRL Ediciones. Primera Edición. Lima – 2003. Pág. 172 - 178

¹¹ IBID 10. Pág. 174

- **Habitualidad histórica:** La que ha tenido lugar con anterioridad al momento presente.
- **Habitualidad futura:** La que se considera para un tiempo que aún no ha transcurrido.

En un sentido amplio, habitualidad, incluye un conjunto de subcomponentes que dan información y delimitan la naturaleza de este componente de la fidelización. Entre estos están:

1. **Frecuencia:** Refleja el período medio de tiempo transcurrido entre dos transacciones comerciales de un cliente con la misma empresa.
2. **Duración:** Constata el espacio de tiempo en el que se enmarcan un conjunto de transacciones.
3. **Antigüedad:** Mide el tiempo transcurrido desde que se produjo la primera transacción, cuando al menos ya se ha producido una segunda transacción.
4. **Recencia:** Periodo de tiempo transcurrido desde la fecha de realización de la última compra.
5. **Magnitud:** Revela la cuantía media (económica o física) de las transacciones en un período de tiempo.
6. **Cantidad:** Recoge el número de transacciones realizadas en un período de tiempo.
7. **Volumen:** Determina el valor acumulado de un conjunto de transacciones en un período de tiempo.

2.1.5.1.2. Personalización¹²

La personalización es un componente básico en la fidelización debido a la importancia que los clientes asignan al mismo.

¹² IBID 10. Pág. 175

Entendiendo por personalización tanto la acción de personalizar, como el resultado al que llega aplicando un proceso de creación-adaptación de un producto o servicio a las características que particularizan al cliente receptor, el concepto va más allá de la simple identificación, ya sea nominalizando (Ej: comunicaciones de empresa-cliente utilizando el nombre y apellidos de este), o codificando (Ej: Relaciones mediante una clave de cliente).

Personalización, en el sentido aquí utilizado, coincide más bien con la forma de medir el grado de adaptación de un producto/servicio a las necesidades o exigencias individuales de cada cliente, alcanzando su nivel máximo e ideal, cuando los requerimientos del cliente concreto son cubiertos plenamente.

Un aspecto que debe tenerse presente es que la personalización se dirige a todo tipo de clientes (personas físicas y jurídicas) y esto exige una respuesta acorde a la naturaleza de las mismas.

2.1.5.1.3. Diferenciación¹³

La diferenciación ha sido interpretada, únicamente, por muchas personas como elemento distintivo de una empresa frente a sus competidoras, y por lo tanto como herramienta para ganarse la adhesión de los clientes en contra de una competencia con informes méritos.

Sin embargo, como propiedad de fidelización, la diferenciación, además ha de interpretarse en un sentido distinto. Los destinatarios de la diferenciación son también los clientes de la misma empresa entre los que se busca la fidelización.

Esta diferenciación de clientes es la repuesta necesaria para alcanzar altos niveles de equidad en las relaciones comerciales que tienen lugar entre la empresa y sus clientes. En justicia la diferenciación ha de reflejar comercialmente el valor que unos y otros clientes contribuyen a crear, considerando si es posible, no el valor una transacción sino el conjunto de determinada relación.

¹³ IBID 10. Pág. 176

Esta otra diferenciación no discrimina ni privilegia, se guía por criterios objetivos, transparentes y de libre acceso. La diferenciación de clientes es una exigencia de variedad individual a la que la empresa ha de dar respuesta.

2.1.5.1.4. Satisfacción¹⁴

Es un componente de la fidelización que se extiende a dos ámbitos: material y procedimental.

- **Material:** Hace referencia a todo aquello que sustenta la existencia de propia relación comercial cliente-empresa, es decir, el tipo de productos y servicios que este ofrece y sus características. Los productos y servicios han de cubrir las expectativas que el cliente tiene de ellos para que le produzcan satisfacción. Expectativas que están formadas por aspectos que cada persona valora de distinta forma. Estos aspectos pueden clasificarse en tres grupos:
 1. Productos y/o servicios (calidad, precios, ofertas, variedad, novedad, exclusividad, etc.).
 2. Establecimiento-empresa (organización, flexibilidad horaria, cercanía geográfica, comodidad de acceso, decoración, prestigio, confianza, seguridad, etc.).
 3. Personales (profesionalidad, amistad, amabilidad, simpatía, cordialidad, atención personal, etc.).
- **Procedimental:** Hace referencia a la adecuación de los elementos metodológicos con los que se intenta conseguir la fidelización. Aquí se tienen en cuenta aspectos como la pertinencia, la participación del propio cliente, la facilidad de aprendizaje y gestión, la posibilidad de medir fiablemente los resultados (habitualidad, diferenciación, fidelidad, etc.).

¹⁴ IBID 10. Pág. 177

2.1.5.1.5. Fidelidad¹⁵

Analizado como un componente más de la fidelización, sirve para comprobar si existe o permite que exista el desarrollo de una relación comercial empresa-cliente basada en el cumplimiento de compromisos.

Es un componente que aparece con cierta frecuencia en el entorno de la empresa, pero en muy pocas ocasiones desde la perspectiva del cliente.

Siempre se ha considerado que el cumplimiento de las promesas por parte de la empresa es un requisito imprescindible para la satisfacción del cliente y un primer paso para llegar a su fidelización.

Una opinión que es indiscutible, pero lo que nunca se ha planteado es que a su vez, el cumplimiento de esa promesa es necesario para que pueda hablarse de fidelidad.

Una empresa que cumple es una empresa fiel y generalmente fiable.

Con igual criterio, para que pueda hablarse de fidelidad del cliente es preciso que exista, una promesa de éste, en proceso de cumplimiento o que ya se haya cumplido.

Esta es una relación de los principales componentes definidores de fidelización, pero pueden tomarse otros muchos matices que en cualquier caso ayudarán a comprender aún más el profundo sentido del término.

Todos ellos analizan y conforman en mayor o menor grado una realidad que presenta muchos aspectos diferentes y que se dirige al mismo fin aunque con distinta intensidad y eficacia: la fidelización.

¹⁵ IBID 10. Pág. 177

2.1.6. Métodos para evaluar la atención al cliente

TABLA No. 4

MÉTODOS PARA EVALUAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE

| MÉTODO | VENTAJAS | DESVENTAJAS | CUÁNDO USAR |
|------------------------------|--|---|--|
| Encuesta Postal | <ul style="list-style-type: none"> - Bajo coste. - Permite cubrir grandes distancias. - Evita la influencia del entrevistador. | <ul style="list-style-type: none"> - Baja tasa de respuesta. - No se controla quién responde. - Es unidireccional. | <ul style="list-style-type: none"> - Se busca información sencilla y fácilmente cuantificable. - Muestras grandes. |
| Encuesta Telefónica | <ul style="list-style-type: none"> - Bajo coste. - Rápida disponibilidad de información. - Flexibilidad. - Bidireccional. | <ul style="list-style-type: none"> - Información escasa y superficial. - Posible sensación de invasión. - Alta respuesta. | <ul style="list-style-type: none"> - Se buscan detalles sobre la satisfacción del cliente. - Muestras grandes. |
| Entrevista Individual | <ul style="list-style-type: none"> - Menor error por falta de repuesta. - Se obtiene información detallada y amplia. - Gran nivel de respuesta. - Alta participación del entrevistado. - Información constante. | <ul style="list-style-type: none"> - Alto coste. - Difícil conseguir cita con el cliente. - Posible distorsión de repuesta si hay demasiadas preguntas abiertas. - Sólo se expresan los casos extremos, en cuanto a quejas. | <ul style="list-style-type: none"> - Se buscan datos complejos y/o personales del cliente. - Muestras pequeñas. - Se han desarrollado campañas de promoción (usando también otros sistemas de recogida de información). |

Fuente: PAZ, Renata. Guía Práctica de Técnicas y Estrategias de Atención al Cliente. Ediciones de la U. Primera Edición. Bogotá – 2010. Pág. 126.

Elaborado por: Magaly Bueno

2.1.7. Siete Maneras de Sorprender a sus Clientes¹⁶

A lo largo del libro hemos visto como ofrecer al cliente experiencias sorprendentes. En este capítulo lo reunimos todo bajo un estandarte más genérico. Si adopta

¹⁶ STEVENS, Debra. Tips Efectivos para el Servicio al Cliente. Editorial Trillas. Primera Edición. México – 2012. Pág. 141 - 155.

cualquiera de estas siete experiencias, estará ofreciendo al cliente algo especial y de calidad. Hay maneras de sorprender que pudieran no ajustarse a usted o a su empresa, pero por lo menos encontrará alguna que sea exacta para usted y, por supuesto, todas se traslapan y se alimentan entre sí.

Los ejemplos son vivencias más como cliente y demuestran cómo puede tener experiencias positivas asombrosas de diferentes maneras. También, puede haber más de siete modos de impactar a sus clientes, así que si tiene otra forma o si tiene algo que sea completamente único para usted o su empresa, es fantástico.

2.1.7.1. Toque Personal¹⁷

Es el contacto humano; es la sonrisa cálida mientras se acerca al mostrador de recepción. Es que recuerden su nombre o sus necesidades personales; es esa persona que se interesa genuinamente por usted y por lo que tiene que decir. Es la persona del servicio al cliente que le ofrece empatía genuina cuando las cosas salen mal para usted. Cuando sale del establecimiento, ese momento sorprendente lo hace sentir bien, sentirse valorado, que agrada y es apreciado.

Es casi como si le hubieran rociado un poco de polvo mágico de hada, no puede dejar de sonreír. No se trata de solo ser amable, los clientes amistosos esperan eso; se trata de ser auténtico, genuino y hacer que el cliente sienta que es la persona más importante del mundo en un momento particular. Todos pueden crear un momento asombroso: el personal que da la cara al cliente, los gerentes y los dueños de negocios y, lo mejor de todo, es que ¡es gratis!

2.1.7.1.1. Recomendación efectiva

- Piense en las compañías con las que ha tratado y que le hayan impresionado con su servicio personal. Identifique con precisión exactamente qué fue lo que lo impresionó.

¹⁷ IBID 16. PAG 141 - 144

- Estudie las compañías que admira. Quizás pueda arreglar una visita para descubrir más sobre cómo lo hacen. Stena Line visitó Disney para aprender más sobre cómo creaba los momentos sorprendentes personales.

El toque personal es una de las maneras más fáciles y rápidas de crear buena reputación para sorprender a los clientes; sin embargo, necesita ser adecuado y correcto para el mercado, los clientes y el tipo de contacto. Probablemente todos hemos experimentado en un restaurante al mesero demasiado entusiasta, quien no lo deja en paz cuando trata de tener una tranquila cena íntima, o al empleado de tienda demasiado insistente, a pesar suyo. En el supermercado al que ocasionalmente voy de compras hay una cajera que se excede: aun cuando es completamente genuina, se extralimita de tal manera que siente que invade mi privacidad, por lo que siempre evito su caja; incluso si está vacía me paseo un poco hasta que está atendiendo a alguien más y después me dirijo a otra caja.

2.1.7.1.2. Lo que debe y no debe hacerse

TABLA No. 4

LO QUE DEBE Y NO DEBE HACERSE

| SI | NO |
|---|---|
| ✓ Tener un código de conducta personal sobre cómo tratar a los clientes. Si dirige un equipo de personas, involúcrelo en la creación de normas y busque la manera de premiar la excelencia de su desempeño. Stena Line, para premiar los momentos sorprendentes, permite que su personal nomine a los miembros de su equipo y también que se nominen a sí mismos, esto crea la cultura de que cada miembro del equipo esté consciente del impacto que crea y también se divierta en el proceso. | * No usar tanto su nombre porque puede llegar a sonar falso. |
| ✓ Ofrecer la primera impresión más positiva y apropiada que se pueda. Cerciórese de que en verdad lo hace y comprométase. En las investigaciones más recientes se ha encontrado que tenemos entre dos y siete segundos para dar una impresión. Por ello, si a los clientes no les gusta su impacto inicial, | * Nunca ver a los clientes como una interrupción. Siempre deles toda su atención, recuerde que pagan el salario de todos. |

| | |
|---|--|
| <p>buscarán evidencia en el resto de la interacción para probarse que están en lo correcto. El toque personal inicia con el primer contacto visual, después la sonrisa y el saludo. Cambie su saludo para que no parezca repetitivo e un guion; el secreto es hacerlo único y personal para cada cliente.</p> | |
| <p>✓ Utilizar el nombre del cliente. A todos nos gusta escuchar nuestro nombre.</p> | |
| <p>✓ Disfrutar las conversaciones con los clientes. Sea naturalmente curioso con ellos y busque la manera de hacer contacto, encontrará que su trabajo se vuelve más agradable y remunerador.</p> | |
| <p>✓ Buscar lo positivo en todos. Cuando los clientes se comportan mal, es porque están estresados o molestos y no es personal. En un vuelo reciente vi a un hombre ser muy grosero con un miembro del personal de cabina y, si soy honesta, mi primer pensamiento fue “que persona tan grosera”. Más tarde tuve la oportunidad de hablar con él y resulta que casi había sido detenido en migración debido a cierta confusión con su pasaporte, y después tuvo que volver a acomodar su equipaje para cumplir con las tontas regulaciones del peso. Su conducta aún era incorrecta, pero era comprensible. Siempre dé al cliente el beneficio de la duda; también siempre tendrá la oportunidad de mejorar la situación.</p> | |
| <p>✓ Escuchar con atención. Que su misión sea realmente trabajar en esta habilidad. Tiene más impacto y poder que cualquier otra cosa. El mayor cumplido que podemos hacerle a alguien es escucharlo. Es tan poco común que en verdad nos escuchen, que por si mismo crea una sorpresa.</p> | |
| <p>✓ Encontrar la manera de desarrollar sus habilidades. Asista a cursos de capacitación y seminarios. Estudie a sus compañeros en el servicio al cliente y aprenda de ellos. Constantemente esté consciente de su impacto personal y pida retroalimentación a otros. Si es gerente, entrene a su personal; las habilidades sutiles probablemente son las más difíciles de perfeccionar.</p> | |

Fuente: STEVENS, Debra. Tips Efectivos para el Servicio al Cliente. Editorial Trillas. Primera Edición. México – 2012. Pág. 143 - 144.

Elaborado por: Magaly Bueno

2.1.7.2. Sea un Experto¹⁸

Si tiene experiencia para ayudar a sus clientes, es como tener oro en polvo y se acercarán a usted específicamente para obtenerlo. Aquí es donde puede ser diferente y sorprenderlos todo el tiempo. La clave es la buena voluntad de compartir la experiencia; no tiene caso tenerla y después no compartirla. Hay una pequeña vinatería en nuestra colonia que es más cara que el promedio de las tiendas de licores y el dueño no siempre es el mejor comunicador, pero conoce sus vinos. Es un experto y muy apasionado con los vinos; gracias a sus recomendaciones empezamos a probar diferentes tipos de vinos, lo que nos hace regresar. Los clientes son atraídos por las personas que conocen su negocio y sienten pasión por él.

2.1.7.2.1. Recomendación efectiva

- Si es experto en su negocio, compártalo con sus clientes y deles consejos si puede.
- Si en este momento no es un experto, piense en que podría hacer para convertirse en uno. Conozca el producto o el servicio. El efecto de impacto es que se vuelve más interesante. Alguna vez trabajé en el departamento de televisores y sonido vendiendo televisiones y videograbadoras, eso fue ya hace muchos años, y decidí aprender sobre un producto al día. Pronto me volví toda una experta y cuando los clientes me preguntaban cuál era la diferencia entre un modelo y otro, podía aconsejarlos. Así hice muchas ventas y como mi sueldo dependía de las comisiones, fue la manera en la que obtuve el estímulo adecuado.
- Aprender de otros expertos. Escuche sus llamadas telefónicas u obsérvelos cuando estén hablando con los clientes.

¹⁸ IBID 16. PAG 144 - 145

- Sentir pasión por su producto o servicio. Es mucho más fácil aprender sobre algo si siente entusiasmo. Personalmente no sentía esa emoción por las televisiones ni por las videograbadoras, pero encontré la manera de sentirlo y después me convertí en la fastidiosa de las videograbadoras en las cenas sociales.
- Valorar y apreciar al personal. Si dirige a expertos, cerciórese de valorarlos y apreciarlos; valen su peso en oro.

Para las compañías es muy valioso tener expertos trabajando en sus productos y servicios, raramente son redundantes y es más probable que sean apreciados y valorados. Tratar con un experto no sólo es valioso para los clientes, también es extremadamente valioso para un jefe.

2.1.7.3. Fácil para hacer Negocios¹⁹

Una compañía con la que hago muchos negocios y de la cual recibo un servicio sorprendente, es una con la cual nunca he tenido contacto humano y, con todo, es de mis favoritas. Todo se hace a través del sitio y del correo electrónico. Amazon es un maravilloso ejemplo de la compañía con la cual es fácil hacer negocios y, cada vez que le compro algo, siempre me deja en el lugar del sentimiento positivo. Ya sé que hablé de Amazon en el capítulo 3, que trata sobre el servicio virtual al cliente, y el punto que quiero destacar aquí es cómo ese negocio crea momentos sorprendentes simplemente facilitando las compras. Por supuesto, esto no significa que se aplique sólo a los negocios virtuales, ya que la mayoría de los negocios pueden crear la misma experiencia si es fácil trabajar con ellos.

Con el ritmo acelerado del mundo en el que vivimos no queremos que las cosas sean más difíciles. Los clientes experimentan frustración, irritación, incluso enojo si se les dificultan las cosas; con todo, parece ser la constante. Ése es por qué como

¹⁹ IBID 16. PAG 146

compañía o individuo puede en verdad sorprender a sus clientes simplemente facilitándoles hacer negocios con usted.

2.1.7.3.1. Lo que debe y no debe hacerse

TABLA No. 5

LO QUE DEBE Y NO DEBE HACERSE

| SI | NO |
|--|---|
| ✓ Mostrar qué tan importante es para usted tratar rápido con los clientes. Sea proactivo cuando reaccione ante las necesidades de ellos. | ✗ No hacer esperar a los clientes. Trate con ellos de inmediato si le es posible mantenga las filas al mínimo, de lo contrario se darán por vencidos y se irán a otro lado. |
| ✓ Revisar el sistema telefónico. Nada me impresiona más que, cuando llamo a un centro telefónico de atención, me comuniquen con la persona correcta rápido y fácilmente, porque hoy en día parece más difícil lograrlo. | ✗ No dificultar a los clientes, conseguir información. Se irán a otro lado donde los trámites sean más fáciles. |
| ✓ Asumir responsabilidad por las necesidades del cliente. Si no es la persona correcta con la que tiene que hablar, haga lo que pueda por ayudarlo; haga su mayor esfuerzo antes de transferir la llamada. | ✗ No ponerse a la defensiva con las quejas. Si al cliente se le dificulta presentar una queja, no la presentará y perderá al cliente. Es difícil creer que al fomentar y apreciar las quejas podrá crear una experiencia sorprendente, pero será menos riesgoso tratar con usted, los clientes tendrán paz mental y así les hará la vida más fácil. |
| ✓ Deshacerse de procedimientos, sistemas, reglamentos o términos y condiciones que se le dificulten a los clientes. Las aerolíneas con sus actuales políticas problemáticas sobre el equipaje están volviendo locos a muchos clientes, y desde mi experiencia personal, se están yendo a las aerolíneas que son más flexibles y menos controladoras, incluso si son un poco más caras. | ✗ No facilitarse las cosas, si se las dificultará a los clientes. Por ejemplo, mientras escribo esta parte del libro me encuentro en un hotel y acaban de tocar la puerta a las 8:00 a.m. de un sábado para preguntarme si voy a desayunar, ya que hoy quieren limpiar las habitaciones temprano porque más tarde llega un grupo grande. Esto era conveniente para el hotel, pero no para mí. |

Fuente: STEVENS, Debra. Tips Efectivos para el Servicio al Cliente. Editorial Trillas. Primera Edición. México – 2012. Pág. 146.

Elaborado por: Magaly Bueno

2.1.7.4. El Poder de Decir Sí²⁰

A los clientes les encanta que les digan sí. Vuelven a sentirse importantes y especiales, los asciende en la escala emocional. Buscar la forma de ayudar a los clientes cuando tienen una petición, siempre y cuando sea razonable, es avanzar hacia un momento asombroso.

Las empresas hacen a los clientes cosas absurdas en nombre de la política, los términos y las condiciones. Una amiga fue a desayunar a la sucursal de una cadena grande de restaurantes y pidió el desayuno inglés completo, pero sin la papa rallada. Le dijeron que tenían que servirlo porque venía en el paquete, pero cuando le sirvieron retiró los dos trozos de papa rallada de su plato. Lo que tuvo dos consecuencias: ella estaba medianamente irritada y la compañía estaba desperdiciando comida y dinero. En ocasiones, los negocios crean reglamentos en los que parece que les importan los clientes. Por supuesto, necesitamos reglas y pautas, incluso términos y condiciones para que no haya áreas grises, pero pueden ir muy lejos y después utilizarse como excusa para ser flojos.

A menudo, para hacer algo nos centramos en una sola manera; quizá es la única forma que conocemos, tal vez es la ruta más rápida, más barata o más fácil para ayudar al cliente, pero no es la mejor.

A menudo ser flexible no cuesta nada. Hay algunas compañías maravillosas que han construido su reputación y negocio diciendo sí y han agregado el factor “sorpresa” a su servicio.

2.1.7.4.1. Recomendación efectiva

Cuando se encuentre en una situación en la cual no esté seguro si romper las reglas y ser flexible, pregúntese:

²⁰ IBID 16. PAG 147 - 149

- ¿Lo que quiere el cliente en verdad es irrazonable?
- ¿Lo que quiere el cliente lastimará a la compañía de alguna manera?
- ¿Comprometerá la utilidad?
- ¿Es ilegal o dañará a alguien? En este caso siempre es correcto decir no.
- ¿Lo que puedo ofrecer al cliente es un sustituto razonable?
- ¿Este sustituto satisface o incluso excede las expectativas originales?

Éste es el proceso de pensamiento que crea una cultura donde puede decir sí, siempre que le sea posible. Está enfocado en el cliente, contra la compañía o las operaciones.

Ser flexible también significa desear probar nuevas cosas e ir un poco más allá para con los clientes. Significa resolver problemas en lugar de sólo hacer pedidos: los clientes conocen la diferencia.

Al ofrecerles soluciones sea flexible, se lo agradecerán con su lealtad. He encontrado que en ocasiones decir sí a un cliente ha significado que mi negocio dé un paso hacia delante, porque nos volvemos más creativos y fomentamos ideas que después siguen adelante para ayudar a otros clientes y las recuerdo como piedras angulares de mi negocio. Por lo que un momento sorprendente para un cliente también puede convertirse en uno asombroso para usted.

2.1.7.5. Confíe en el Cliente²¹

A lo largo del libro exploramos la idea de ver a los clientes a través de diferentes filtros de color. Bueno, para lograr este momento sorprendente, tiene que ver siempre a través de un filtro positivo.

Tiene que ver a los clientes como honestos, confiables y siempre esperar lo mejor de ellos. No puede dejar que se entrometan los incidente aislados de los clientes que lo han estafado a lo largo del camino. Se trata de nunca culpar al cliente, de respetar su punto de vista y darle el beneficio de la duda.

²¹ IBID 16. PAG 150

2.1.7.5.1. Lo que debe y no debe hacerse

TABLA No. 6

LO QUE DEBE Y NO DEBE HACERSE

| SI | NO |
|---|--|
| ✓ Ver lo mejor de sus clientes | ✗ Esperar que los clientes sean deshonestos. |
| ✓ Conservar sus promesas. | ✗ Culpar al cliente. Asuma su responsabilidad. |
| ✓ Hacer que los clientes se sientan cómodos. Por ejemplo, al regresar la mercancía o al llamar para hacer una consulta sobre la garantía de devolución de dinero, etcétera. | ✗ Hacer que el cliente se sienta mal. Por ejemplo, por presentar una queja o porque dude de su relato. |

Fuente: STEVENS, Debra. Tips Efectivos para el Servicio al Cliente. Editorial Trillas. Primera Edición. México – 2012. Pág. 151.

Elaborado por: Magaly Bueno

2.1.7.6. Honestidad²²

Pueda pensar que este punto es algo intrínseco y que al solo hecho de cumplir con las expectativas de los clientes, en su nivel más básico, en realidad no crea un momento sorprendente. Sin embargo, tiene que avanzar más para desarrollar la reputación de honestidad e integridad de usted y de su negocio.

Sólo después los clientes se sorprenderán, ya que no hay mejor manera de construir la lealtad del cliente. Haga que su política promueva continuamente las prácticas de negocio honesto, un servicio al cliente de gran calidad e integridad. Más adelante encontrarán algunos consejos simples que pueda seguir, la proporcionarán una guía para desarrollar la credibilidad que lo hará sobresalir y sorprender a sus clientes.

²² IBID 16. PAG 151

2.1.7.7. Elemento Sorpresa²³

La mayoría, incluyendo a nuestros clientes, viven una vida llena de rutinas y rituales. En general, somos creaturas de hábitos, incluso en nuestros hábitos de compra; por ejemplo, nos acostumbramos a comprar en el mismo supermercado porque sabemos dónde está todo y terminados dando por hecho las cosas. Lo que antes nos impresionaba mucho, ya no tiene el mismo impacto. Por lo que para crear momentos de calidad, tenemos que romper esos hábitos y patrones de pensamiento, y aquí es donde entra el elemento sorpresa. Entienda esto correctamente y podrá sorprender a sus clientes.

Lo que es asombroso de la sorpresa inesperada es que promueve las recomendaciones boca en boca. Está diseñada para causar una reacción y, como es algo a lo que el cliente no está acostumbrado ni ha tenido antes, le da algo de qué hablar y es muy probable que se lo cuente a muchas personas. Sorprender al cliente le da una nueva experiencia que probablemente comparta con otros por mucho tiempo. Recuerde la anécdota sobre la subgerente que envió a alguien al supermercado a comprar el pudín con caramelo para mi esposo. Quizá contamos esa experiencia a cientos de personas y ahora la menciono en este libro varias veces, ¡el movimiento se demuestra andando!

²³ IBID 16. PAG 152 - 155

CAPÍTULO III

3. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

3.1. Análisis Externo

3.1.1. Aspecto económico

La situación económica del país en general afecta directamente la prosperidad y el bienestar especialmente de los negocios. Cuándo mejor esta la economía, mejor va el negocio. En el caso de la Imprenta A&C IMPRESORES OFFSET, el entorno económico será decisivo en el establecimiento de precios y la elección del cliente.

3.1.2. Aspecto político y legal

La inestabilidad política tiene un efecto negativo en el negocio de Imprenta. En la actualidad, si existe una ley propia que regula a las imprentas, como es el Servicio de Rentas Internas (SRI).

Una imprenta para realizar documentos comerciales, tiene que ser autorizada por el SRI, caso contrario no puede realizar ningún tipo de comprobantes de venta o comerciales. Para que una empresa o persona ya sea natural o jurídica pueda contratar los servicios de una imprenta es necesario que la imprenta cuente con la autorización del SRI, para así poder iniciar con la impresión de los comprobantes.

3.1.3. Aspecto Demográfico y Social

Macas cuenta con una población de 21,400 habitantes según el último censo de Población realizado por el INEC en el año 2010.

FIGURA No. 5
MAPA DE MACAS



Fuente: <http://www.turismomoronasantiago.com/turismo/macass.html>
Elaborado por: Magaly Bueno

El cantón Morona se encuentra ubicado en el centro de la provincia en la región Amazónica, en la provincia de Morona Santiago. Tiene una extensión de 4.606.9 Km² y políticamente está dividida en 9 parroquias, se encuentra a una altura de 1070 m.s.n.m. y su temperatura anual oscila entre 18 y 24° C. Limita al norte con los cantones Huamboya y Pablo Sexto, al sur con los Cantones Sucúa, Logroño y Tiwintza, al este con el Cantón Taisha y al oeste con la provincia de Chimborazo, su cabecera Cantonal Macas se encuentra asentada en el valle del Upano entre los ríos Upano y Jurumbaino.

Macas, es regazo de la ciudad española llamada Sevilla de Oro, fundada por José Villanueva Maldonado en 1575 y considerada como jurisdicción de la Gobernación Yaguarzongo.

Macas, es una ciudad netamente agrícola y ganadera, teniendo como actividades secundarias, la minería, el comercio y la manufactura, no ha desarrollado ningún

otro tipo de industria aparte de la manufacturera. Esta realidad obedece a la falta de recursos económicos.

3.1.3.1. Nuevos competidores

El negocio de Imprenta cada año tiene un mayor número de competidores en el mercado. Hay negocios que se crean hoy en día a ofertar trabajos, como es de impresión pero hacen un mal porque ellos lo realizan a través de terceros y fuera de nuestra localidad, son personas que solo quieren beneficiarse a través de la intermediación.

El negocio de Imprenta por alguna razón, quizás porque parece fácil, es el que más nuevos inversionistas atraen. Así que un buen administrador de Imprenta debe estar constantemente observando no sólo a la competencia, sino también, a las nuevas Imprentas que de seguro aparecerán en su zona.

La competencia en Macas en lo que respecta al sector de las imprentas, existe la mayor parte de manera informal ya que las imprentas existentes no son constituidas como tal, existiendo alrededor de cinco imprentas que si se constituyen legalmente, de lo que se reconoce a la competencia principal y fundamental de Imprenta A&C Impresores Offset, a la siguiente, que es la que más mercado acapara:

TABLA No. 7

COMPETENCIA DE A&C IMPRESORES OFFSET

| | |
|------------------|--|
| NOMBRE | Imprenta Navira |
| Dirección | Bolívar y Soasti – Centro de Macas |
| Servicios | *GIGANTOGRAFIAS IMPRESIONES FULL COLOR EN TODO FORMATO: *PENDONES *AFICHES *FOLLETOS *CATALOGOS *TRIPTICOS *REVISTAS etc. |

Fuente: http://www.amarillasinternet.com/ec/macas/imprentas_graficas/imprenta_navira.html
Elaborado por: Magaly Bueno

Cabe mencionar que la competencia de esta empresa es mayor, ya que acapara mayor cantidad del mercado en Macas.

3.1.3.2. Los proveedores

Existe una gran diversidad de proveedores para todas las necesidades de los negocios. Para obtener el mejor precio en productos se debe comprar directamente en la central y no a los intermediarios.

3.1.3.3. Financiero

Mediante solicitud de crédito al Banco Nacional de Fomento, se puede incrementar el financiamiento para la imprenta, y con ello la posibilidad de adquirir otra máquina para el servicio de la misma.

3.2. Análisis Interno

3.2.1. Distribución

El tipo de distribución actual de la empresa es por lotes, debido a las varias operaciones que se dan y a la existencia de mínimos inventarios. Algunas de las características para este tipo de distribución se dan a conocer a continuación:

- El trabajo se inicia por una orden de producción
- La demanda es fluctuante
- El volumen de producción es bajo a medio
- La variedad es alta
- El tipo de trabajo es de fabricación.
- Varios productos con operaciones similares.

3.2.2. Talento Humano

La Imprenta cuenta con un número de cinco personas, de los cuales dos conforman la planta administrativa, y tres se encargan de la parte operativa de la imprenta.

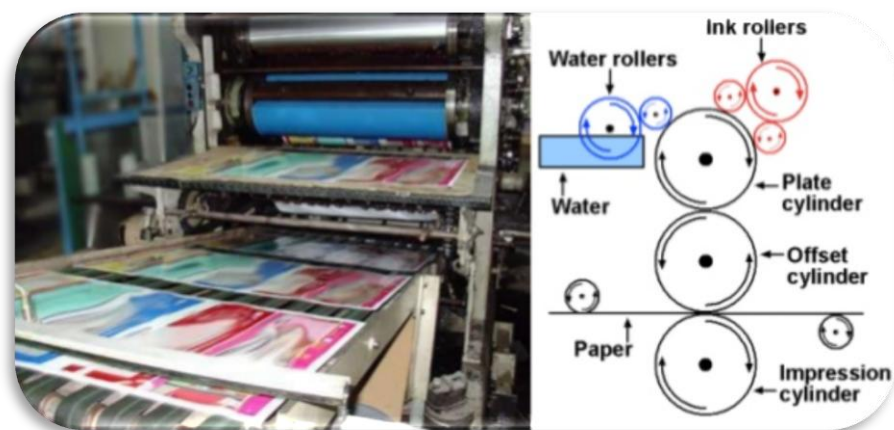
El personal está debidamente capacitado para cumplir con las expectativas de sus clientes, con lo que se busca la excelencia para ser la mejor alternativa en la impresión de productos de calidad que cumplan con sus requerimientos.

3.2.3. Tecnología

3.2.3.1. Impresión Offset

Imprenta A&C Impresores Offset, ofrece la mejor calidad en cuanto a impresión offset, en las más diversas medidas, colores y diseños. Dentro de sus productos más destacados tienen impresión offset de folletos, trípticos, dípticos, revistas, volantes, posters y calendarios. Además, cuentan con impresión offset de tarjetas de presentación, impresión de formularios y facturas.

FIGURA No. 6
IMPRESIÓN OFFSET



Fuente: <http://www.imprentaoffset.com/>
Elaborado por: Magaly Bueno

La impresión Offset es un método de reproducción de documentos e imágenes sobre papel, o materiales similares, que consiste en aplicar una tinta, generalmente oleosa, sobre una plancha metálica, compuesta generalmente de una aleación de aluminio. La plancha toma la tinta en las zonas donde hay un compuesto hidrófobo, el resto de la plancha se moja con agua para que repela la tinta; la imagen o el texto se trasfiere por presión a una mantilla de caucho, para pasarla, finalmente, al papel por presión. (Grafinal, 1993).

3.2.3.2. Impresión Digital

Para los clientes que necesitan imprimir en menores cantidades, disponen de maquinaria de impresión digital, la cual permite imprimir productos de excelente calidad a bajo costo.

3.2.4. Infraestructura

La Planta de la imprenta está ubicada en las calles 10 de Agosto s/n entre Don Bosco y 9 de Octubre, frente al edificio de la UNE, en el centro de la ciudad, las instalaciones son amplias y con los espacios adecuados para la magnitud del trabajo que se realiza.

3.3. Análisis del FODA

3.3.1. Lista de Factores

- Ofrecen productos y servicios de calidad.
- La ubicación del local favorece la distribución del producto.
- Personal capacitado, puesto que todos los socios y el personal contratado son profesionales especializados, esto con objeto de no alterar el correcto funcionamiento de cada uno de los sectores de la organización.

- Cuentan con estudios e investigaciones que son la base fundamental a las propuestas de servicios y precios.
- Desarrollo de publicidad en los medios masivos de comunicación.
- Diseños personalizados der los productos de impresión.
- Existe estabilidad laboral
- Variedad de productos y servicios
- Problemas con las maquinas a utilizar, dificultad de encontrar técnicos para su reparación.
- Contar con poco personal (ya que hay pocos especializados).
- Maquinaria moderna
- Imagen del personal
- Escasa competencia.
- Rebajas en el precio de las tintas.
- Empresas podrían contratar nuestro servicio para uso constante.
- Demoras en los plazos de entrega de los insumos, por problemas internos de nuestros proveedores.
- La inflación, produce que los precios aumenten constantemente, amentando así nuestros costos.
- Cortes de energía eléctrica.
- Que la demanda decrezca.
- Incorporación de empresas que ofrecen el mismo producto, pero más especializadas y más equipadas, por ende a menor consto.
- No se tienen una imagen corporativa posesionada.

3.3.2. Matriz de Incidencias

TABLA No. 8

INCIDENCIAS

| FORTALEZAS | INCIDENCIAS |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Ofrecen productos de calidad. | Mayor captación de clientes. |
| <ul style="list-style-type: none"> • La ubicación del local favorece la distribución del producto. | Minimización del tiempo de entrega ya que el local se encuentra en el centro de la ciudad. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Cuentan con estudios e investigaciones que son la base fundamental a las propuestas de servicios y precios. | Los productos son ofertados a precios con base técnica por lo tanto son lo más real posible. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de publicidad en los medios masivos de comunicación. | Esto permite captar clientes, y mejorar su manejo publicitario. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Diseño personalizado de los productos. | Captación de clientes ya que cuentan con el valor agregado de crear diseños y de la entrega inmediata. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Existe estabilidad laboral para el personal de la empresa | Estabilidad laboral y de calidad de servicios. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Variedad de productos y servicios. | Clientes con mayor cantidad de necesidades satisfechas. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Maquinaria moderna. | Productos de calidad y satisfacción de clientes con el producto final. |
| DEBILIDADES | INCIDENCIAS |
| <ul style="list-style-type: none"> • Problemas con las máquinas a utilizar, dificultad de encontrar técnicos para su reparación. | Implica tener las máquinas paradas por ende demora en la entrega de los pedidos. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Contar con poco personal (ya que hay pocos especializados). | Demora en la realización de los trabajos ya que podría renunciar personal y sería difícil encontrar personal para reemplazarlo. |

| | |
|---|--|
| • Imagen del personal. | Mal aspecto y clientes podrían considerar falta de seriedad de la empresa. |
| • No se tienen una imagen corporativa posesionada. | Falta de conocimiento acerca de los servicios y productos de la imprenta y por ende pérdida de clientes. |
| • No existe buena ni rápida atención al cliente. | Pérdida de clientes por demora en la atención. |
| OPORTUNIDADES | INCIDENCIAS |
| • Escasa competencia. | Mayor posibilidad de crecimiento del negocio |
| • Rebajas en el precio de las tintas. | Posibilidad de bajar los costos y disminuir los precios de venta |
| • Empresas contratan nuestros servicios para uso constante. | Estabilidad ya que se contaría con trabajos permanentes por ende habría ingresos fijos. |
| AMENAZAS | INCIDENCIAS |
| • Demoras en los plazos de entrega de los insumos, por problemas internos de nuestros proveedores. | Demora en la entrega de los trabajos de impresión, por falta de materia prima. |
| • La inflación, produce que los precios aumenten constantemente, amentando así nuestros costos. | Aumento de precios de nuestros servicios |
| • Cortes de energía eléctrica. | Daño de maquinarias y entrega tardía de los pedidos de impresión. |
| • Que la demanda decrezca. | Falta de capacidad para abastecer a la demanda |
| • Incorporación de empresas que ofrecen el mismo producto, pero más especializadas y más equipadas, por ende a menor costo. | Pérdida de clientes. |

Elaborado por: Magaly Bueno

3.3.3. Matriz FODA

TABLA No. 9

MATRIZ FODA IMPRENTA A&C IMPRESORES OFFSET

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Ofrecen productos de calidad. • La ubicación del local favorece la distribución del producto. • Cuentan con estudios e investigaciones que son la base fundamental a las propuestas de servicios y precios. • Desarrollo de publicidad en los medios masivos de comunicación. • Diseño personalizado de los productos. • Existe estabilidad laboral para el personal de la empresa Variedad de productos y servicios • Maquinaria moderna | <ul style="list-style-type: none"> • Problemas con las máquinas a utilizar, dificultad de encontrar técnicos para su reparación. • Se cuenta con poco personal (ya que hay pocos especializados). • Imagen del personal. • No se tienen una imagen corporativa posesionada. • No existe buena ni rápida atención al cliente. |
| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| <ul style="list-style-type: none"> • Escasa competencia. • Rebajas en el precio de las tintas. • Empresas contratan nuestros servicios para uso constante. | <ul style="list-style-type: none"> • Demoras en los plazos de entrega de los insumos, por problemas internos de nuestros proveedores. • La inflación, produce que los precios aumenten constantemente, amentando así nuestros costos. • Cortes de energía eléctrica. • Que la demanda decrezca. • Incorporación de empresas que ofrecen el mismo producto, pero más especializadas y más equipadas, por ende a menor consto. |

Elaborado por: Magaly Bueno

3.3.4. Matriz FODA Priorizada

TABLA No. 10

MATRIZ FODA PRIORIZADA DE IMPRENTA A&C IMPRESORES OFFSET

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Ofrecen productos de calidad. 2. Rápida atención al cliente. 3. Maquinaria moderna. 4. Variedad de productos y servicios. 5. Diseños personalizados de productos. 6. Buena comunicación con el cliente. 7. La ubicación del local favorece la distribución del producto. 8. Estabilidad laboral para personal 9. Cuentan con estudios e investigaciones que son la base fundamental a las propuestas de servicios y precios. 10. Desarrollo de publicidad en los medios masivos de comunicación | <ol style="list-style-type: none"> 1. No existe buena ni rápida atención al cliente. 2. Se cuenta con poco personal (ya que hay pocos especializados). 3. No se tienen una imagen corporativa posesionada. 4. Problemas con las máquinas a utilizar, dificultad de encontrar técnicos para su reparación. 5. Imagen del personal. |
| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Escasa competencia. 2. Empresas contratan nuestro servicio para uso constante. 3. Rebajas en el precio de las tintas. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Demoras en los plazos de entrega de los insumos, por problemas internos de nuestros proveedores. 2. Incorporación de empresas que ofrecen el mismo producto, pero más especializadas y más equipadas, por ende a menor costo. 3. Cortes de energía eléctrica. 4. Que la demanda decrezca. 5. La inflación, produce que los precios aumenten constantemente, amentando así nuestros costos. |

Elaborado por: Magaly Bueno

3.3.5. Análisis de Problemas

TABLA No. 11

ANALISIS DE PROBLEMAS

| PROBLEMA | CAUSA | EFECTO |
|---|---|--|
| No existe buena ni rápida atención al cliente. | Falta de comunicación con el cliente y de implementación de estrategias para su atención. | Pérdida de clientes por mala atención. |
| Se cuenta con poco personal | Falta de técnicos para el uso y manejo de las máquinas de impresión. | No atender a los clientes de forma rápida y demora en la entrega de los productos. |
| No se tienen una imagen corporativa posesionada. | Falta de publicidad de la Imprenta. | Falta de conocimiento por parte de las personas y empresas de la existencia de la imprenta. |
| Problemas con las maquinas a utilizar, dificultad de encontrar técnicos para su reparación. | Poco personal capacitado en reparación de maquinarias de imprenta, en la ciudad de Macas. | Tener las máquinas paradas y demora en la entrega de los productos, por lo tanto pérdida de clientes o clientes insatisfechos. |
| Imagen del personal. | Falta de uniformes que ayuden a la imagen del personal. | Mala imagen de la imprenta. |

Elaborado por: Magaly Bueno

3.3.6. Análisis de Objetivos

TABLA No. 12

ANÁLISIS DE OBJETIVOS

| PROBLEMA | OBJETIVOS |
|---|--|
| No existe buena ni rápida atención al cliente. | Implementación de estrategias para mejorar la calidad y eficiencia de atención al cliente. |
| Contar con poco personal. | Contratar personal aprendiz que puedan servir de soporte en la parte operativa de la imprenta. |
| No se tienen una imagen corporativa posesionada. | Implementar un Plan de Comunicación y Publicidad. |
| Problemas con las maquinas a utilizar, dificultad de encontrar técnicos para su reparación. | Mantener una base de dato de talleres de reparación de las máquinas, para una pronta atención. |
| Imagen del personal. | Presupuestar uniformes, para una mejor imagen del personal, especialmente el administrativo. |

Elaborado por: Magaly Bueno

Conclusión:

La Imprenta A&C Impresores Offset, con el tiempo ha ido mejorando e implementando nuevas tecnologías para asegurar un producto de calidad y por ende la satisfacción de sus clientes, cuenta con infraestructura adecuada para el funcionamiento de la planta y de las oficinas administrativas, pero obviamente, la debilidad más importante es la falta de calidad y eficiencia en la atención al cliente, mejorarla es el objetivo principal, por ende la aplicación de estrategias, son la propuesta de la presente tesis.

CAPÍTULO IV

4. DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA CALIDAD Y EFICIENCIA EN EL ÁREA DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA IMPRENTA A&C IMPRESORES OFFSET DE LA CIUDAD DE MACAS

4.1. Antecedentes de la Propuesta

La empresa viene prestando su servicio al público desde el 2 de enero de 1996, brindando los servicios de imprenta, en una variedad de impresiones, para sus clientes.

La renovación es continua, manteniendo el adelanto tecnológico de la industria gráfica moderna. El personal está debidamente capacitado para cumplir con las expectativas de los clientes, busca la excelencia para ser la mejor alternativa en la impresión de productos de calidad que cumplan con las expectativas de los clientes.

Hoy en día el progreso que tiene el cantón Morona está a la vista de todos, por tal razón la Imprenta A&C Impresores Offset ha visto la necesidad de implantar estrategias para mejorar la Calidad y Eficiencia en el Área de Atención al Cliente, la intención con es lograr una atención rápida, esmerada, y oportuna sin hacer esperar a los clientes, ya que el clientes es la persona más importante dentro de una empresa y así brindar a los clientes un motivo más para seguir utilizando los servicios de la imprenta y no de la competencia.

4.2. Justificación

Luego de haber realizado el análisis a la Imprenta A&C IMPRESORES OFFSET y conocer más acerca el problema que tiene, es importante la aplicación de estrategias para mejorar el servicio al cliente, la estrategia consiste en brindar un servicio que sea apreciado y sostenido por los clientes.

Al desarrollar una propuesta en la que la base de ella es la implementación de estrategias de atención al cliente lo que contribuirá a la sostenibilidad en el mercado, es decir, que

las estrategias a aplicarse no sólo contribuirán en la satisfacción del cliente, sino en una mayor captación del mercado y por ende el logro de mayores beneficios para el negocio.


La propuesta será factible con el apoyo y dinamismo que cada uno de los clientes internos brindaran y su disponibilidad para la consecución de los objetivos propuestos, siendo esto una fuente de compromiso que promueve el desarrollo de la imprenta.


4.3. Objetivos de la Propuesta

4.3.1. Objetivo General

Diseñar estrategias para mejorar la Calidad y Eficiencia en el Área de Atención al Cliente, en la Imprenta A&C Impresores Offset, de la ciudad de Macas. El mismo que permitirá brindar un mejor servicio y productos de calidad a todos los clientes.

4.3.2. Objetivos Específicos

-  Plantear técnicas de ventas para mejorar la rentabilidad de la empresa.

-  Incentivar a los clientes a comprar nuestro producto ofreciendo variedad, calidad y costos accesibles y buena atención al cliente.

4.4. Planeación de las Estrategias

Para realizar una planificación de estrategias adecuadas y acordes a realidad de la Imprenta se debe analizar:

+ Que servicios se ofrecerán

Para lo cual será importante determinar los servicios con mayor demanda, ya que será en los que la imprenta deberá enfocarse, para mejorar su servicio, así como también comparar los servicios que presta la imprenta con los de la competencia de modo que esto no solo permita mejorar la calidad del servicio sino que ayude a captar mayor mercado.

+ Qué nivel de servicio se debe ofrecer

Ya se conoce qué servicios requieren los clientes, ahora se tiene que detectar la cantidad y calidad que ellos desean, para hacerlo, se puede recurrir a varios elementos, entre ellos; compras por comparación, encuestas periódicas a consumidores, buzones de sugerencias y reclamos, que puede ser la opción más acertada y menos costosa, pero hay que tomar en cuenta que la mayoría de los clientes que acuden a la imprenta no cuentan con tiempo para escribir las notas de los buzones.

+Cuál es la mejor forma de ofrecer los servicios

Se debe decidir sobre el precio y el suministro del servicio. Por ejemplo, podría utilizarse una promoción aplicable a partir de cierta cantidad de impresiones.

4.4.1. Importancia de las Estrategias que se implementarán en la Imprenta para mejorar la atención al cliente

Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un mecanismo promocional para las ventas tan efectivas como los descuentos, la publicidad o la venta personal.

Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno, por lo que con la implementación de estrategias se pretende mejorar la atención a los

clientes para mantener la fidelización de los mismos y de esta manera el prestigio logre atraer a clientes nuevos.

El cliente siempre está evaluando la forma como la empresa hace negocios, cómo trata a los otros clientes y cómo esperaría que le trataran a él.

El comportamiento de las distintas personas con las cuales el cliente entra en contacto produce un impacto sobre el nivel de satisfacción del cliente y esto se ve reflejado en la cortesía con el que el personal maneja las preguntas, los problemas, como ofrece soluciones o amplia información, provee servicio y la forma como la empresa trata a los otros clientes.

4.4.2. Los Elementos del Entorno de la Imprenta

FIGURA No 7

**ELEMENTOS DEL ENTORNO DE LA IMPRENTA
PARA MEJORAR LA CALIDAD EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE**



Elaborado por: Magaly Bueno

a) El Contexto Competitivo

En el contexto competitivo ubicamos a los competidores que realmente son cinco, de los cuales una es la competencia más fuerte, que son las demás imprentas que se localizan dentro del sector centro de la Ciudad de Macas.

b) La Imagen

La imagen empresarial es un reflejo de lo que es en si la organización, como la imagen personal, crea la primera impresión en el cliente y todos sabemos lo que significa una buena primera impresión, muy probablemente, antes de entrar a nuestro local, el cliente ya se habrá formado una imagen de nosotros por lo que le han contado terceros o la publicidad que haya visto. De acuerdo a esa primera impresión el cliente se forma una expectativa de calidad, si le gusta nuestra imagen probablemente la asocie con buena calidad y viceversa. La imagen, como componente del entorno, potencia o dificulta la venta, dependiendo de qué tan positiva o negativa resulta par el potencial consumidor.

c) Las Instalaciones

Este elemento está totalmente ligado al anterior, ya que tiene que ver con dos aspectos fundamentales:

La apariencia física de las instalaciones en la que cuentan factores como la iluminación, la temperatura, la limpieza y el orden.

La atmósfera profesional en la que enfatizan aspectos como la atención y el trato al cliente, la organización de los puestos de trabajo, la eficiencia, el grado de colaboración de todas las personas, tanto entre empleados como entre empleados directivos.

d) Los Empleados

Los aspectos que el cliente evalúa son:

- × La apariencia: es la imagen personal que se quiere proyectar, la impresión que queremos que el cliente se lleve con relación a lo que somos.
- × La actitud: es la base de una buena relación con nuestros clientes, ellos siempre esperan una excelente atención, buena disposición, amabilidad, dinamismo y entusiasmo.
- × Los valores: son los aspectos que le garantizan al cliente que está es una entidad sólida, honradez, credibilidad y confianza.

4.4.3. Interrogantes para Plantear las Estrategias

Para el planeamiento de la estrategia de Servicio al Cliente es importante tener en cuenta los siguientes interrogantes:

- × ¿Quién?;
- × ¿Qué?;
- × ¿Cómo?;
- × ¿Cuándo?; y
- × ¿A quién?;

Además se debe incluir el diseño del programa incluyendo todas las áreas de la organización y el seguimiento al programa en aras de lograr sus objetivos debe ser permanente.

TABLA No. 13


INTERROGANTE: QUIÉN

| | |
|---|---|
| <p>¿Quién?</p> | <p><i>A&C Impresores Offset</i></p> |
| <p>La Imprenta A&C Impresores Offset, con el tiempo ha ido mejorando e implementando nuevas tecnologías para asegurar un producto de calidad y por ende la satisfacción de sus clientes, cuenta con infraestructura adecuada para el funcionamiento de la planta y de las oficinas administrativas, pero obviamente, la debilidad más importante es la falta de calidad y eficiencia en la atención al cliente, mejorarla es el objetivo principal, por ende la aplicación de estrategias, son la propuesta de la presente tesis.</p> | |

Elaborado por: Magaly Bueno

TABLA No. 14


INTERROGANTE: QUÉ

| | |
|---|---|
| <p>¿Qué?</p> |  |
| <p>El siguiente plan se basara en la propuesta de varias estrategias para lograr mejorar el servicio al cliente que brinda la Imprenta A&C Impresores Offset.</p> | |

Elaborado por: Magaly Bueno

TABLA No. 15


INTERROGANTE: CÓMO

| | |
|---|---|
| <p>¿Cómo?</p> |  |
| <p>La implementación de las estrategias necesariamente está a cargo, al tratarse de una empresa pequeña, de la secretaria; quien es la primera persona que tiene contacto directo con el cliente y en la mayoría de los casos la única y deberá seguir ciertos parámetros con el fin de no llegar a una perdida por parte de la Imprenta.</p> | |

Elaborado por: Magaly Bueno

TABLA No. 16


INTERROGANTE: CUANDO

| | |
|--|---|
| <p>¿Cuándo?</p> |  |
| <p>Es importante determinar que el tiempo a aplicar las estrategias es de inmediato apenas el plan se encuentre aprobado por la Gerencia, ya que mucho depende de la implementación del mismo para un mejoramiento radical en la calidad de atención al cliente y la mayor captación de mercado.</p> | |

Elaborado por: Magaly Bueno

TABLA No. 17

INTERROGANTE: A QUIÉN

| | |
|---|---|
| <p>¿A Quién?</p> |  |
| <p>Las Estrategias están diseñadas para satisfacer las necesidades de los clientes bajo condiciones de atención y negociación óptimas que permitan brindar el servicio con mejores resultados y mayor satisfacción.</p> | |

Elaborado por: Magaly Bueno

4.5. Desarrollo de Estrategias a Implementar

A continuación se desarrollan ocho estrategias específicas para la mejora de la atención a clientes:

- ✚ Taller Sobre Atención a Clientes
- ✚ Encuestas de Satisfacción a los Clientes
- ✚ Implementación del Buzón de Sugerencias y Quejas
- ✚ Seguimiento a clientes potenciales
- ✚ Información Compartida
- ✚ Servicio de Post Venta
- ✚ Cumplimiento de lo prometido
- ✚ Comunicación inmediata para los Clientes

TABLA No. 18

PRIMERA ESTRATEGIA

| ESTRATEGIA | Taller Sobre Atención a Clientes |
|--------------------|---|
| OBJETIVO | Mejorar la atención al cliente adiestrando al personal. |
| IMPORTANCIA | Mejora las destrezas del personal en la atención al cliente y resolución de quejas y requerimientos de los clientes. |
| ACCIONES | <ul style="list-style-type: none"> ✘ Recepción de propuestas de capacitadores. ✘ Análisis y definición del capacitador y del presupuesto. ✘ Determinar el personal que acudirá a la capacitación. ✘ Aprobación de contenidos de la capacitación. ✘ Establecer el cronograma y duración de la capacitación. ✘ Ejecutar la capacitación. ✘ Realizar un informe sobre los resultados de las evaluaciones de los participantes de la capacitación. ✘ Analizar el informe y concluir cuales fueron los resultados, tomando decisiones concretas. |
| RECURSOS | Humanos: Gerente y Secretaria (coordinación) |
| | Técnicos: Computadora, infocus, sonido, infraestructura. |
| | Financieros: Costo del Capacitador, del lugar a realizarse el taller, de los materiales y del alquiler de los equipos. |
| RESPONSABLE | Gerente (contratación del capacitador) Secretaria (coordinación del taller) |
| DURACIÓN | Sábado (8 horas) |
| INDICADORES | Porcentaje de personal capacitado en la empresa. |

Elaborado por: Magaly Bueno

TABLA No. 19

SEGUNDA ESTRATEGIA

| ESTRATEGIA | Encuestas de Satisfacción a los Clientes |
|--------------------|---|
| OBJETIVO | Determinar los clientes satisfechos y las causas por las cuales existen clientes insatisfechos. |
| IMPORTANCIA | Permite establecer las falencias en la atención a clientes para luego determinar soluciones. |
| ACCIONES | <ul style="list-style-type: none"> ✘ Realizar un cuestionario de preguntas que averigüen la satisfacción del cliente. ✘ Socializar el cuestionario con los empleados para la evaluación del mismo y realizar rectificaciones. ✘ Determinar la cantidad de clientes a encuestar ✘ Fotocopiar el cuestionario definitivo y entregar al empleado encargado de realizar las encuestas. ✘ Determinar el tiempo que se realizaran las encuestas. ✘ Luego de realizadas las encuestas obtener los resultados e interpretarlos. ✘ Socializar los resultados de las encuestas. ✘ Realizar un taller para buscar solución a los inconvenientes de insatisfacción de los clientes. |
| RECURSOS | Humanos: Gerente y Secretaria |
| | Técnicos: Computadora, |
| | Financieros: Costo de los materiales y suministros. |
| RESPONSABLE | Gerente (coordinador) Secretaria (aplicación de las encuestas) |
| DURACIÓN | Elaboración de Encuestas: una semana Aplicación de Encuestas: tres semanas Socialización y resolución de inconvenientes determinados de las Encuestas: cuatro horas |
| INDICADORES | Porcentaje de Satisfacción |

Elaborado por: Magaly Bueno

TABLA No. 20

TERCERA ESTRATEGIA

| ESTRATEGIA | Implementación del Buzón de Sugerencias y Quejas |
|--------------------|---|
| OBJETIVO | Mejorar la atención al cliente atendiendo a sus reclamos y sugerencias. |
| IMPORTANCIA | Permite identificar las quejas y requerimientos de los clientes, así como las sugerencias que brindan. |
| ACCIONES | <ul style="list-style-type: none"> ✘ Elaboración del buzón de Quejas y Sugerencias, el cual tendrá que ser llamativo, e incentivar su uso. ✘ Elaboración de las fichas que utilizaran los clientes para anotar sus sugerencia o quejas, lo cual hará más rápido su empleo y sin que el cliente tenga que perder tiempo. ✘ Apertura del buzón el último viernes que corresponde al último día laborable del mes. ✘ Elaboración de un informe de sugerencias, y otro de quejas. ✘ Determinar al personal responsable de resolver cada queja, ya que pueden ir direccionadas a diferentes áreas de la Imprenta. ✘ Elaborar un informe de resolución de quejas y otro de aplicación de sugerencias. |
| RECURSOS | Humanos: Secretaria |
| | Técnicos: Computadora, copiadora. |
| | Financieros: Costo de la elaboración del buzón, costo de los materiales y suministros. |
| RESPONSABLE | Secretaria |
| DURACIÓN | Permanente |
| INDICADORES | Porcentaje de quejas resueltas |

Elaborado por: Magaly Bueno

TABLA No. 21

CUARTA ESTRATEGIA

| | |
|--------------------|---|
| ESTRATEGIA | Seguimiento a clientes potenciales |
| OBJETIVO | Determinar a los clientes potenciales y satisfacer sus necesidades. |
| IMPORTANCIA | Adquisición de clientes potenciales para la imprenta. |
| ACCIONES | <ul style="list-style-type: none"> ✘ Entrega de la propuesta al cliente con las especificaciones de las ofertas y la aclaración de que estamos a la espera de una pronta respuesta para la negociación. ✘ Realizar el seguimiento telefónicamente dos días después para obtener información sobre el estudio de dicha propuesta. ✘ Si no se obtiene aún ninguna respuesta entonces tres días después se debe hacer la visita personalmente, y ofrecer una oferta mejor a la que se tenía. ✘ Discretamente se puede intentar rescatar información sobre contrataciones o presupuestos que el cliente tenga con otras imprentas. ✘ Llevar un informe detallado sobre las visitas y el resultado de las mismas. ✘ Aplicar el poder de negociación para encantar al cliente y ofrecerle valores agregados, como promociones o descuentos. (aplicables por montos) |
| RECURSOS | Humanos: Gerente y Secretaria (seguimiento) |
| | Técnicos: Computadora |
| | Financieros: Costo de transportación para las visitas a clientes. |
| RESPONSABLE | Gerente |
| DURACIÓN | Permanente (proceso permanente ya que siempre hay clientes nuevos, los cuales se pueden considerar potenciales) |
| INDICADORES | Porcentaje de propuestas concretadas con los clientes potenciales. |

Elaborado por: Magaly Bueno

TABLA No. 22

QUINTA ESTRATEGIA

| ESTRATEGIA | Información Compartida |
|--------------------|--|
| OBJETIVO | Que la información sea retroalimentada y de esta manera todos los empleados tengan acceso al estado de cada cliente y darle una respuesta oportuna cuando sea solicitada. |
| IMPORTANCIA | Brindarles información eficiente a los clientes según su solicitud. |
| ACCIONES | <ul style="list-style-type: none"> ✘ Tener una base de datos sobre cada cliente y su estado actualizado, ordenado por nombre o razón social, oferta, condiciones de pago, tipo de contratación, acuerdos hechos hasta el momento, y sus respectivos pendientes. ✘ Después de cada visita retroalimentar la base de datos. ✘ Tener en la base de datos un campo aclaratorio, en el cual se especifica detalles sobre el tipo de cliente; como que le gusta, que le molesta, que es lo que realmente quiere, que se le ha obsequiado si es el caso, fecha de cumpleaños, entre otros detalles que logran marcar la diferencia. ✘ Es importante que en la base de datos se especifique el empleado que lleva el caso y algunos detalles que se consideren importantes para tener en cuenta. |
| RECURSOS | Humanos: Todo el personal que lleve a cabo procesos con los clientes. GERENTE y SECRETARIA |
| | Técnicos: Computadora para la base de datos |
| | Financieros: Costo de la mano de obra del técnico que realzará la base de datos |
| RESPONSABLE | Gerente |
| DURACIÓN | Permanente |
| INDICADORES | Porcentaje de conocimiento de la información de los clientes |

Elaborado por: Magaly Bueno

TABLA No. 23

SEXTA ESTRATEGIA

| ESTRATEGIA | Servicio de Post Venta |
|--------------------|--|
| OBJETIVO | Lograr la satisfacción del cliente e identificar que tan satisfechos quedan los clientes con el servicio prestado. |
| IMPORTANCIA | Mejoramiento continuo y fidelización de los clientes. |
| ACCIONES | <ul style="list-style-type: none"> ✘ Hacer un análisis de los términos y el estado de la entrega de los servicios para así mismo saber con qué tipo de cliente se enfrentará. ✘ Si es un cliente molesto manejarlo de la mejor manera y resolver su inconveniente, pero adicionalmente dar valor agregado con el fin de resarcir la inconformidad. ✘ Realizar una llamada al cliente dos días después de prestado el servicio a solicitarle información sobre las expectativas cumplidas. En la llamada se debe manifestar la importancia de su opinión para la imprenta. ✘ Rescatar la mayor información sobre el servicio prestado, realizando preguntas como: ¿quedo usted satisfecho con la prestación de nuestros servicios?, ¿tuvo algún inconveniente con el resultado?, ¿este inconveniente fue resultado? ✘ En caso de ser un cliente molesto se debe inmediatamente solucionar su dificultad. ✘ Ofrecer disculpas en nombre de la imprenta. ✘ Dar valor agregado significativo dependiendo del tipo de cliente. |
| RECURSOS | Humanos: Todo el personal que lleve a cabo procesos con los clientes. GERENTE y SECRETARIA |
| | Técnicos: Teléfono fijo o celular, para realizar seguimiento |
| | Financieros: Costo de las llamadas |
| RESPONSABLE | Secretaria |
| DURACIÓN | Permanente |
| INDICADORES | Porcentaje de Satisfacción de clientes. |

TABLA No. 24

SEPTIMA ESTRATEGIA

| ESTRATEGIA | Cumplimiento de lo prometido |
|--------------------|---|
| OBJETIVO | Lograr la atención del cliente, que identifique a la imprenta como una empresa seria y alcanzar la fidelización de los ya existentes. |
| IMPORTANCIA | Adquisición de nuevos clientes y fidelización de ya existentes. |
| ACCIONES | <ul style="list-style-type: none"> ✘ Antes de realizar cualquier promesa se debe estudiar perfectamente de tal manera que se pueda cumplir, en el tiempo y de la calidad prometida. ✘ Realizar la promesa al cliente con formalidad y seguridad porque lo que se está diciendo es fiable y se lograra cumplir a cabalidad. ✘ Realizar seguimiento a lo prometido a cada uno de los clientes para que de esta manera se satisfaga su necesidad y que el cliente recuerde lo que se le prometió. ✘ Cumplir lo prometido a cada uno de los clientes. ✘ Concluir realizando una llamada para verificar que lo prometido se cumplió y ganar terreno con el cliente. |
| RECURSOS | Humanos: El personal que lleve a cabo procesos con los clientes. GERETE y SECRETARIA |
| | Técnicos: Teléfono fijo o celular, para realizar seguimiento |
| | Financieros: Costo de las llamadas |
| RESPONSABLE | Secretaria |
| DURACIÓN | Permanente |
| INDICADORES | Porcentaje de promesas cumplidas |

Elaborado por: Magaly Bueno

TABLA No. 25

OCTAVA ESTRATEGIA

| ESTRATEGIA | Comunicación inmediata para los Clientes |
|--------------------|---|
| OBJETIVO | Atender oportunamente al cliente de manera que seamos siempre su primera opción, gracias a la comunicación eficiente. |
| IMPORTANCIA | Captar la atención del cliente sobre la comunicación inmediata. |
| ACCIONES | <ul style="list-style-type: none"> ✘ Aprovechar las dos líneas telefónicas que se tienen en el momento contestando siempre antes del tercer timbre. ✘ Implementar el sistema de llamada en espera e identificador de llamadas, para que tan pronto se desocupe la línea el empleado pueda retornar la llamada al cliente que no se logró comunicar. ✘ Respuesta oportuna a los correos llegados a la imprenta. ✘ Comunicación por medio de celulares disponibles para la información. ✘ Aprovechar la existencia de redes sociales, creando una página exclusiva de la Imprenta donde se pueda poner en contacto el cliente con la Imprenta y se informe de los servicios prestados. |
| RECURSOS | Humanos: El personal que lleve a cabo procesos con los clientes. GERENTE y SECRETARIA |
| | Técnicos: Teléfono fijo, celulares y computadores para la comunicación inmediata |
| | Financieros: Costo de las llamadas celulares y fijos, costo del plan de internet. |
| RESPONSABLE | Secretaria |
| DURACIÓN | Permanente |
| INDICADORES | Porcentaje de llamadas exitosas |

Elaborado por: Magaly Bueno

TABLA No. 26

MATRIZ DE IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIA

| ESTRATEGIA | OBJETIVO | META | INDICADOR | CÁLCULO | TIEMPO EN MESES (2014) | | | | | | | | | | | | PRESUPUESTO | | MEDIO DE VERIFICACIÓN | |
|--|---|---|---|--|------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-------------|---------|-----------------------|---|
| | | | | | E | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D | PROPIO | FINANC | | |
| Taller Sobre Atención a Clientes | Mejorar la atención al cliente adiestrando al personal. | Capacitar al 100% de los empleados | Porcentaje de personal capacitado en la empresa. | Personal Capacitado/ Total de Personal | | x | x | | | | | | | | | | | \$ 1800 | | Certificados y Lista de Asistencia |
| Encuestas de Satisfacción a los Clientes | Determinar los clientes satisfechos y las causas por las cuales existen clientes insatisfechos. | Medir la aceptación del cliente | Porcentaje de satisfacción | Cientes Satisfechos / Clientes encuestados | | | x | x | | | | | | | | | | \$ 600 | | Encuestas aplicadas |
| Implementación del Buzón de Sugerencias y Quejas | Mejorar la atención al cliente atendiendo a sus reclamos y sugerencias. | Resolución de las quejas al 100% | Porcentaje de quejas resueltas | Quejas resueltas / Total de quejas | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | \$ 1200 | | Informe se resolución de quejas |
| Seguimiento a clientes potenciales | Determinar a los clientes potenciales y satisfacer sus necesidades. | Satisfacción del 100% de clientes potenciales | Porcentaje de propuestas concretadas con los clientes potenciales | Propuestas concretadas / Total de Clientes potenciales | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | \$ 1200 | | Informe detallado sobre las visitas y el resultado de las mismas. |
| Información Compartida | Que la información sea retroalimentada y de esta manera todos los empleados tengan acceso al | Conocimiento del 100% del estado del cliente | Porcentaje de conocimiento de la información de los clientes | Información Compartida / Total de Clientes | | | | | x | x | x | | | | | | | \$ 1200 | | Base de datos |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|--|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----------|---------|--|--|
| | estado de cada cliente y darle una respuesta oportuna cuando sea solicitada. | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Servicio de Post Venta | Lograr la satisfacción del cliente e identificar que tan satisfechos quedan los clientes con el servicio prestado. | Satisfacción del 100% de los clientes | Porcentaje de satisfacción de clientes | Clientes satisfechos / Total de clientes contactados | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | \$ 2400 | | Informe de llamadas y contactos realizados a los clientes. |
| Cumplimiento de lo prometido | Lograr la atención del cliente, que identifique a la imprenta como una empresa seria y alcanzar la fidelización de los ya existentes. | Fidelización del 100% de los clientes | Porcentaje de promesas cumplidas | Promesas cumplidas / Total de promesas realizadas a clientes | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | \$ 1200 | | Informe de promesas negociadas y cumplidas. |
| Comunicación inmediata para los Clientes | Atender oportunamente al cliente de manera que seamos siempre su primera opción, gracias a la comunicación eficiente. | Captar la atención del 100% de los clientes | Porcentaje de llamadas exitosas | Llamadas exitosas / Total de llamadas realizadas | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | \$1200 | | Informe de llamadas realizadas y contestadas | |
| TOTAL | | | | | | | | | | | | | | | | \$ 10800 | | | |

Elaborado por: Magaly Bueno

Presupuesto:

El presupuesto referencial que se utilizará para la aplicación de las estrategias será de \$10800 dólares en el año 2014, distribuyéndose de la siguiente manera:

- Taller Sobre Atención a Clientes: \$1800,00 los cuales se destinarán para:
 - \$800,00 pago Honorarios del Capacitador.
 - \$400,00 pago de Alimentación
 - \$600, 00 pago de movilización y materiales.

- Encuestas de Satisfacción a los Clientes: \$600,00 los cuales se destinarán para:
 - \$250,00 pago de materiales y copias
 - \$350,00 pago salario de encuestadora.

- Implementación del Buzón de Sugerencias y Quejas: \$100,00 mensuales los cuales se destinarán a los gastos de impresión de fichas de quejas y la creación del buzón. Al año \$1200,00.

- Seguimiento a clientes potenciales: \$100,00 mensuales los cuales se destinarán para el pago de las llamadas telefónicas que se realizarán. Al año \$1200,00.

- Información Compartida: \$1200 los cuales serán destinados al pago de los honorarios del informático que creará la base de datos.





- Servicio de Post Venta: \$200,00 mensuales los cuales se destinarán al pago de las cuentas de teléfonos convencionales y celulares, así como la movilización del personal para la visita a los clientes. Al año \$2400,00.

- Cumplimiento de lo prometido: \$100,00 mensuales los cuales se destinarán para gastos de llamadas y contactos con clientes. Al año \$1200,00.

- Comunicación inmediata para los Clientes: \$100,00 mensuales los cuales se destinaran para gastos de llamadas y contactos con clientes. Al año \$1200,00.


CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES


Conclusiones


-  Del diagnóstico situacional aplicado a la Imprenta “A&C Impresiones Offset” de la ciudad de Macas, se estableció la necesidad de la aplicación de la presente propuesta que consiste en el “Diseño de Estrategias para mejorar la Calidad y Eficiencia en el Área de Atención al Cliente”, el cual presenta información estratégica relevante que permite mejorar la atención del cliente basada en la capacitación y desarrollo de las aptitudes del personal y en la comunicación con los clientes, la propuesta permitirá la fidelización y una mayor captación de clientes.
-  Cada una de las estrategias propuestas en la presente tesis, están basadas en las necesidades específicas de la Imprenta y en su realidad y entorno en el que se desenvuelven, la comunicación con los clientes y medir su nivel de satisfacción respecto a los servicios prestados por parte de la empresa son unas de las estrategias fundamentales ya que por medio de estas no sólo se logrará determinar el grado de satisfacción sino también los requerimientos, y sugerencias que los clientes tienen con respecto al servicio que se les entrega.
-  Finalmente se incluye una Matriz de implementación de Estrategias, la cual permite a la Imprenta tener una herramienta más para la aplicación de las estrategias, ya por este medio, se determinan tiempos, costos, y medios de verificación para el cumplimiento de cada una de las estrategias sugeridas.
-  Se puede concluir mencionando que ninguna de estas estrategias sugeridas, pueden funcionar con eficiencia, si la actitud del personal no es proactiva, amable, y sobre todo cordial y paciente, ya que a pesar de que se dice que el cliente siempre tiene la razón, no siempre resultará tal afirmación verdadera, es ahí cuando los empleados y las personas que mantengan contacto directo con los clientes tienen que utilizar

inteligentemente las armas necesarias para dejar al cliente satisfechos sin ocasionar pérdidas para la imprenta.

Recomendaciones:

-  Las empresas actualmente requieren poner más énfasis en los servicios y atención al cliente, utilizando estrategias para mejorar la cartera de clientes y sobre todo la atención que se refleje en la fidelización de los mismos; por lo tanto se recomienda la aplicación de la presente propuesta, desarrollando cada una de las estrategias en forma íntegra ya que esto asegurará el logro de los objetivos propuestos con cada una ellas.

-  Se recomienda a la gerencia realizar la socialización y un seguimiento a cada una de las estrategias, y todas las acciones que se deben desarrollar, para mejores resultados, así como la evaluación de los efectos obtenidos con su aplicación.

-  Vista las necesidades y la realidad de la imprenta, en lo referente a la imagen que se proyecta al cliente, se recomienda a la gerencia realizar la inversión necesaria para dotar de los equipos, suministros, materiales e inclusive los uniformes necesarios, para una mejor imagen institucional y por ser la presencia uno de los importantes elementos tomados en cuenta por los clientes a la hora de optar por un servicio.

RESUMEN

La presente tesis trata del “Diseño de Estrategias para mejorar la Calidad y Eficiencia en el Área de Atención al Cliente en la Imprenta A&C Impresores Offset de la Ciudad de Macas” que es el resultado de un proceso de análisis aplicado a la realidad de la empresa antes mencionada.

El objetivo fundamental es definir estrategias, actividades e involucrados en la prestación de servicio y atención al cliente, profundizando en la gestión del área de atención al cliente.

Para la realización de ésta propuesta se utilizó los métodos de investigación analítico y deductivo, por medio de las encuestas aplicadas a los clientes, las entrevistas al personal y gerente de la empresa, así como un análisis de los factores interno, externo.

La presente propuesta de una manera explícita determina actividades a desarrollar en cada estrategia sugerida, y establece los objetivos, la importancia, así como el tiempo de duración, el presupuesto, los indicadores, el método de cálculo, los medios de verificación para el control del cumplimiento de las estrategias, así como quienes serán los responsables del desarrollo de cada uno de ellas.

Finalmente se incluye una Matriz de implementación de Estrategias, la cual permite a la Imprenta tener una herramienta más para la aplicación de las estrategias, ya por este medio, se determinan tiempos, costos, y medios de verificación para el cumplimiento de cada una de las estrategias sugeridas.

Se puede concluir mencionando que ninguna de estas estrategias sugeridas, pueden funcionar con eficiencia, si la actitud del personal no es proactiva, amable, y sobre todo cordial y paciente, ya que a pesar de que se dice que el cliente siempre tiene la razón, no siempre resultará tal afirmación verdadera, es ahí cuando los empleados y las personas que mantengan contacto directo con los clientes tienen que utilizar inteligentemente las armas necesarias para dejar al cliente satisfechos sin ocasionar pérdidas para la imprenta.

Ing. Byron Napoleón Cadena Oleas
DIRECTOR DE TESIS

ABSTRACT

The present paper is about the “Strategies desing to develop the quality and efficiency in the customer service area at the Printing A&C Impresores Offset belonging to Macas” which is the resul of the analysis process applied to the reality of the enterprise mentioned above.

The main objective is to define strategies, activities and involved people in the provision of a service and customer service, especially in the customer service management area.

Analytic and deductive investigation methods were used to carry out this proposal by means of surveys applied to the customers, interviews to the staff and manager of the enterprise as well as an internal and external factor analysis.

The present proposal determines the activities to be developed in each suggested strategy, establishes the objectives, importance, duration, budget, indicators, calculus method, verification means to control the strategy achievement, and it will also determine the responsible people of the development of each one of them.

Finally, a strategy implementation matrix, which allows printing to have an additional tool for the strategy application is included. By this means time, costs, and verification meant for the achievement of each one the suggested strategies are determined.

It is concluded that none these suggested strategies will work efficiently if the staff attitude is not enterprising, kind, friendly and patient. Although it is said that the customer is always right but this assumption will not always be true that is why employees and people who are in contact with the customers must use the necessary tools to satisfy the customer without harming the printing.

BIBLIOGRAFÍA

- ✚ PAZ, Renata; Guía Práctica de Técnicas y Estrategias de Atención al Cliente. Ediciones de la U. Primera Edición. Bogotá – 2010.
- ✚ TOSO, Kelo. Atención al Cliente. Business EIRL Ediciones. Primera Edición. Lima – 2003.
- ✚ STEVENS, Debra. Tips Efectivos para el Servicio al Cliente. Editorial Trillas. Primera Edición. México – 2012.
- ✚ SÁNCHEZ Fernández, M.D. Sistema de Archivo y clasificación de documentos, certificado. Editorial CEP, S,L, 1ª ED. 2001.
- ✚ <http://www.turismomoronasantiago.com/turismo/macass.html>
- ✚ http://www.amarillasinternet.com/ec/macass/imprentas_graficas/imprenta_navira.html.
- ✚ <http://www.imprentaoffset.com/>

AmeXOS

ANEXOS

ANEXO 1: Fotografías

OFICINA SECRETARÍA



FACHADA IMPRENTA



RECEPCIÓN DE PEDIDOS



ANEXO 2: RUC de la Imprenta A&C Impresores Offset
Datos del Contribuyente



| | |
|---|---|
| Razón Social: | ALENCASTRO WILSON |
| RUC: | 1707192017001 |
| Nombre Comercial: | A&C IMPRESORES OFFSET |
| Estado del Contribuyente en el RUC | Activo |
| Clase de Contribuyente | Otro |
| Tipo de Contribuyente | Persona Natural |
| Obligado a llevar Contabilidad | NO |
| Actividad Económica Principal | ENCUADERNACION Y PRODUCCION DE CARACTERES DE IMPRENTA IMPRESION |
| Fecha de inicio de actividades | 02-01-1996 |
| Fecha de cese de actividades | |
| Fecha reinicio de actividades | |
| Fecha actualización | 30-01-2007 |



Lista Blanca

Fecha: 27-11-2013

RUC : 1707192017001

Razón Social : ALENCASTRO WILSON

Estado Tributario : AL DIA EN SUS OBLIGACIONES

Plazo de Vigencia : 12 meses

Clase contribuyente : Otro

El tiempo reflejado en el Plazo de Vigencia de los Documentos, corresponde al tiempo que tendrá vigencia los documentos impresos el día de hoy.