

100-

PE-ELI-162
E77

UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA

Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura de Administración de Empresas



B. Upana - I - 15, 101 - 2, 010

Propuesta de atención y servicio al cliente para la empresa

Foto Publicaciones, S.A.

Práctica Empresarial Dirigida -PED-

Mario Román Espinoza de León

Guatemala, junio 2010



Propuesta de atención y servicio al cliente para la empresa
Foto Publicaciones, S.A.
Práctica Empresarial Dirigida –PED–

Mario Román Espinoza de León

M. Sc. Gabriela Corado de Morales (Asesora)

Dr. Luis Roberto García (Revisor)

Guatemala, junio 2010

Autoridades de la Universidad Panamericana

Ing. M.A. Abel Antonio Girón Arévalo

Rector

M. Sc., Alba Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

Lic. Mynor Herrera Lemus

Vicerrector Administrativo

M. Sc., Alba Rodríguez de González

Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

Lic. César Augusto Custodio Cóbar

Decano

M. Sc., Ana Rosa Arroyo de Ochoa

Coordinadora

**Tribunal que practico el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

M. Sc., Ana Rosa Arroyo de Ochoa

Examinadora

Licda. Ingrid de Nuñez

Examinadora

Lic. Federico Robles de la Roca

Examinador

M.Sc. Gabriela Corado de Morales

Asesora

Dr. Luis Roberto García Leiva

Revisor



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

Facultad de Ciencias Económicas
Teléfonos 2290-1200
Campus Central,
Carretera a San Isidro Zona 16,
Guatemala, ciudad.
Correo electrónico:

REF.:C.C.E.E.0024-2010-ACA-

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 09 DE JUNIO DEL 2010**

De acuerdo al dictamen rendido por M.Sc. Gabriela Corado de Morales, tutora y, doctor Luis Roberto García, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “PROPUESTA DE ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE PARA LA EMPRESA FOTO PUBLICACIONES, S.A.” Presentada por el estudiante Mario Román Espinoza De León, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00050, de fecha 27 de abril del 2010; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.

Lic. César Augusto Custodio Cobar
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Tutor: M. Sc. Gabriela Corado

Título: **“Propuesta de atención y servicio al cliente para la empresa Foto Publicaciones, S.A.”**

Dirección: 0 calle “C” 17-51 zona 15 colonia El Maestro.

No. Teléfono cel. 54602058

E-mail: gcoradoupana@gmail.com

Guatemala, 28 de noviembre del 2009

Señores:

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Panamericana

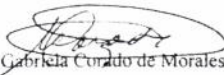
Ciudad

Estimados señores:

En relación a la Práctica Empresarial Dirigida –PED- del tema **“ Propuesta de atención y servicio al cliente para la empresa Foto Publicaciones, S.A.”** realizado por: **Mario Román Espinoza de León**, carné número **908504**, estudiante de la carrera de Administración de Empresas; he procedido a la tutoría de la misma observando que cumple con los requisitos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial, con la nota **de ochenta (80) puntos de cien (100)**.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



M. Sc. Gabriela Corado de Morales

Guatemala, 23 de enero de 2010.

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

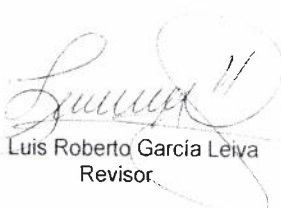
Estimadores señores:

En relación al trabajo de revisión del informe final de la Práctica Empresarial Dirigida del tema: **Propuesta de atención y servicio al cliente para la empresa Foto Publicaciones, S.A.** elaborado por el estudiante **Mario Román Espinoza de León** de la Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la revisión del mismo, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el mismo cumple con los requisitos, por lo tanto doy el dictamen de **Aprobado** al tema desarrollado en dicho Seminario Integrador.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

Atentamente,



Dr. Luis Roberto García Leiva
Revisor.



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

La infrascrita Directora del Registro y Control Académico de la Universidad Panamericana, hace constar que la estudiante **Espinoza de León, Mario Román** quien se identifica con número de carné **0908504**, aprobó con **78 Puntos** el examen Técnico Profesional del Programa de Actualización y Cierre Académico - ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas, el día veintisiete de abril de dos mil diez. _____

Para los usos que la interesada estime conveniente, se extiende la presente en hoja membretada a los quince días del mes de junio de dos mil diez.

Atentamente,


Arq. Vicky Sicajó
Directora
Registro y Control Académico




Vc. Bc. Licda. Alba de Guzmán
Vicerrectora Académica



Manuel Alfaro
C.C. Archivo

DEDICATORIA

A Dios y la Virgen Por ser luz, sabiduría y guía en mi camino.

A mis padres: César Augusto Espinoza, Esther de León, por el apoyo incondicional recibido durante toda mi vida.

A mis hermanos: Julio César, Ivan Alexander, Boris Augusto, por el cariño y apoyo que siempre he recibido.

A mi esposa: Ana Luisa, hijos Luis Enrique Espinoza y Diego Javier Espinoza como un ejemplo de superación, dedicación y entrega.

A mis abuelos: En especial a Enrique Parrilla Barascut, fuente de lucha, historia y conocimiento.

A mis centros de estudios: Escuela Ovidio de Creoly, Colegio Loyola, Colegio Salesiano “Don Bosco”, Instituto de Estudios Comerciales y Administrativos, Universidad Mariano Gálvez y Universidad Panamericana.

A mi familia: en general por el cariño y apoyo que siempre hemos compartido.

Contenido

	Pag.
Resumen	5
Introducción	6
Capítulo 1	
1.1 Antecedentes de la organización	7
1.1.1 Servicios de la empresa	8
1.1.2 Estructura organizacional	9
1.1.3 Funciones de los empleados actuales	10
1.1.4 Procedimiento actual de atención al cliente	14
1.1.5 Matriz F.O.D.A.	17
1.1.6 Análisis de la matriz F.O.D.A.	18
Marco Teórico	
1.2.1 Administración	21
1.2.5 La visión estratégica	22
1.2.12 Motivación	23
1.2.16 Nivel de iniciativa	24
1.2.23 Integración	25
1.2.27 El control administrativo	26
1.2.32 Ambiente competitivo	27
1.2.38 Ambientes clientes	28
1.2.43 Competencia	30
1.2.54 Análisis F.O.D.A.	32
1.2.56 Oportunidades y amenazas	33
1.2.61 Proceso de administración de ventas	35
1.2.64 Publicidad	36

Capítulo 2

Metodología de la Investigación

2.1.1 Planteamiento del problema	39
2.1.2 Pregunta de investigación	39
2.1.3 Objetivo general	40
2.1.4 Objetivos específicos	40
2.1.5 Alcances y límites	41
2.1.6 Población y muestra	42
2.1.7 Metodología aplicada a la práctica	43
2.1.8 Procedimiento	44

Capítulo 3

Resultados de la investigación

Contenido de gráficas:

Gráfica 1: ¿Cómo considera el tiempo en dar respuesta a sus cotizaciones solicitadas y el tiempo de entrega final?	45
Gráfica 2: ¿Qué opciones de pago considera usted necesarias, que debería tener la empresa para prestar un mejor servicio?	46
Gráfica 3: ¿Cómo considera usted, el servicio de autorización de artes por internet y la asesoría en diseño gráfico de su trabajo?	47
Gráfica 4: ¿Cómo considera la calidad de la materia prima utilizada para la impresión de su publicación?	48

Gráfica 5:

Describe cuáles aspectos considera, forman parte de un mal servicio de impresión. 49

Gráfica 6:

¿Cómo evalúa usted, el tiempo a su reclamo en el servicio de impresión? 50

Gráfica 7:

¿Cómo considera el precio, en el servicio de impresión recibida? 51

Gráfica 8:

¿Cómo se enteró usted de los servicios de impresión que proporciona la empresa? 52

Gráfica 9:

¿Cómo considera usted, el servicio post venta? 53

Pregunta 10:

¿Por qué considera que se han retirado, clientes importantes de la empresa? 54

Pregunta 11:

¿Existe actualmente un departamento de servicio y atención al cliente? 55

Pregunta 12:

¿Existe dentro de la empresa, una persona encargada de atender al cliente y dar seguimiento su trabajo? 56

Pregunta 13:

Considera usted que el contar con un depto. atención al cliente puede aumentar el volumen de ventas de la empresa. 57

Pregunta 14: ¿Cuántas personas realizan cotizaciones dentro de la empresa? 58

Capítulo 4

Análisis de resultados

4.1 Discusión 59

5. Conclusiones 62

5.1 Recomendaciones	64
6. Propuesta	
6.1 Propuesta	65
6.2 Organigrama propuesto	66
6.3 Presupuesto de creación del depto. de atención al cliente.	67
6.4 Descripción de puestos, jefe de ventas y vendedor.	68
6.5 Flujograma propuesto: proceso de venta	72
6.6 Formulario de solicitud de cotización	73
6.7 Página web de la empresa	74
6.8 Botón Premium, de páginas amarillas, enlace a página web de la empresa.	75
6.9 Soluciones web de páginas amarillas	76
6.10 Procedimiento de afiliación a Previsé	77
7. Referencias	79
8. Anexos	
8.1 Anexo 1	81
8.2 Anexo 2	83

Resumen

El siguiente informe consiste en desarrollar la Práctica Empresarial Dirigida, sobre el tema principal que es: “Propuesta de atención y servicio al cliente para la empresa Foto Publicaciones, S.A.”.

El capítulo 1, de esta investigación se encuentra en una forma narrativa los antecedentes de la empresa, los servicios de impresión que presta, la estructura organizacional, el organigrama, la competencia, también el análisis F.O.D.A. de la organización.

El capítulo 2, contiene el marco teórico extraído de libros de diferentes especialistas en el que se encuentran un conjunto de definiciones administrativas y mercadológicas, que servirán de guía para comprender la terminología utilizada en la presente investigación.

El capítulo 3, se presenta la metodología aplicada en la investigación en donde se desarrolla el planteamiento del problema, está incluida la pregunta de investigación, el objetivo general y específicos, los alcances y las limitaciones de esta investigación, la población, la muestra y el instrumento a utilizar.

En el capítulo 4, se desarrollan los resultados de la investigación con sus respectivas gráficas, de clientes externos y clientes internos.

Capítulo 5: Análisis de Resultados, la discusión, las conclusiones y las recomendaciones.

Capítulo 6: La propuesta de creación de un departamento de servicio y atención al cliente, el organigrama propuesto, el presupuesto de creación del departamento, la descripción de puestos, el flujograma del proceso de venta, el formulario de solicitud de cotización, la página web, el botón Premium, la Soluciones Web y el procedimiento de afiliación a Previsión, para mejorar el control y los medios de pago de la empresa.

Introducción

Se ha detectado por la gerencia de la empresa, la necesidad de crear un departamento de ventas, que tenga como objetivo principal brindar a los clientes la atención debida, esto es necesario porque se han retirado varios clientes potenciales de la empresa y el volumen de ventas ha mantenido una baja en los últimos meses.

Es necesario encontrar los elementos necesarios, para organizar el departamento de ventas, determinar, analizar y presentar las causas, y los efectos de no contar con dicho departamento y el efecto negativo que provoca en la atención al cliente de la empresa.

De esta forma la gerencia administrativa de la empresa, tomará este estudio de referencia para mejorar los aspectos que se desarrollarán a continuación.

Es necesario encontrar los problemas que dan origen a la insatisfacción del cliente, esto trae como consecuencia que el cliente emigre a otras empresas en donde se le brinda un mejor servicio y atención.

El objetivo de este estudio es presentar la información necesaria para la creación del departamento de atención y servicio al cliente, los aspectos que van relacionados al mismo, esto traerá como beneficio a la empresa un cliente más satisfecho con el servicio de impresión, se prestará un mejor servicio al cliente actual y se crearán las bases para desarrollar la fuerza de ventas que necesita la empresa para mejorar su rentabilidad a corto, mediano y largo plazo.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes de la Organización

Foto Publicaciones, S.A. inició sus operaciones en la casa de habitación del propietario de la empresa el Sr. César Espinoza, ubicada en la 18 avenida 8-68 zona 6, sin embargo por falta de espacio se trasladó a la 20 avenida 2-53 zona 1, Colonia Las Victorias, en donde se ubica hasta la fecha.

El señor César Espinoza, comenzó su carrera periodística trabajando en los diarios, La Nación, Prensa Libre, y Nuestro Diario. Por ese motivo cuenta con una excelente relación con periodistas, medios de comunicación, escritores y redactores.

La primera Revista Deportiva que se editó en la empresa fue “Pelota Chica”, esta revista estaba enfocada a cubrir eventos deportivos de beisbol y softball, se realizó con el apoyo de algunas empresas.

Se han editado una diversidad de libros dentro de los cuales destaca el libro “Guatemala en la historia, un pueblo que se resiste a morir”, del autor Enrique Parrilla Barascut, que fue galardonado con el Quetzal de Oro, este reconocimiento fue entregado por la Asociación de Periodistas de Guatemala (A.P.G.) en el año 1991.

Se editó e imprimió, el libro “Hermanas Compañeras”, éste fue traducido del idioma original noruego al español, su traductor fue un chileno y esta actividad le llevó varios meses de trabajo, la impresión fue realizada en los talleres de la empresa, el 80% de la publicación fue exportado a Noruega y el resto de la publicación fue distribuido en países latinoamericanos.

El taller está dividido en dos partes el 70% está ubicado en la zona 1, con los departamentos de: administración, contabilidad y producción. En la zona 6 se ubica el 30%, de la producción offset que está integrado por máquinas grandes, se espera resolver el problema de espacio a mediano plazo para que dichos departamentos se ubiquen en una misma dirección.

1.1.1 Servicios de la empresa:

La empresa se dedica a la impresión y edición de material litográfico, dentro de sus principales servicios de impresión están:

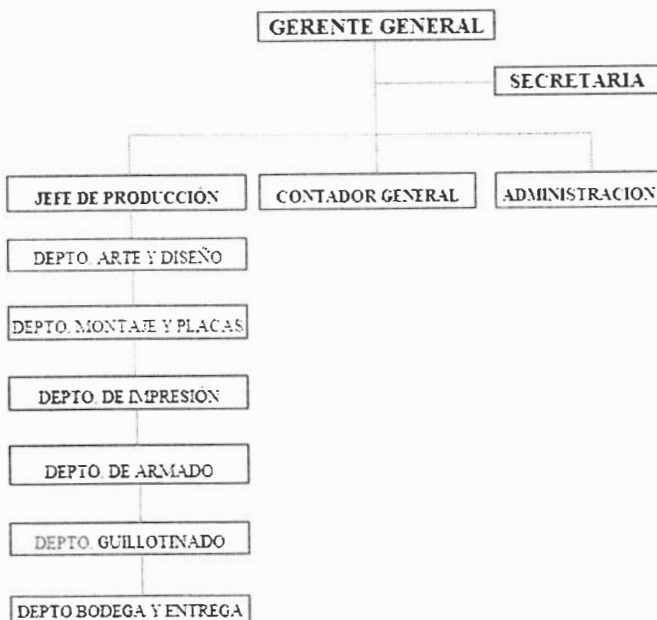
- a) Impresión de revistas y periódicos departamentales, dentro de éstas se publican actividades propias de cada región del país, por ejemplo: costumbres, tradiciones, fiestas patronales, sociales, deportiva, culturales y otros.
- b) Impresión de libros sean estos de personas particulares, ONGS, informes municipales, libros de texto para nivel primario, secundario, básico, diversificado y universitario.
- c) Propaganda política: Se realizan servicios de impresión litográfica a los diferentes partidos políticos en la época de elecciones.
- d) Edición de libros de texto a nivel primario, secundario, diversificado y universitario.
- e) Servicios de impresión a las principales universidades del país: Universidad de San Carlos de Guatemala, Universidad Mariano Gálvez, Universidad del Valle, Universidad Galileo y Universidad Panamericana.

1.1.2 Estructura Organizacional:

La empresa da empleo aproximadamente a 20 personas, y la cual está dividida en los siguientes departamentos:

Administración, Contabilidad, en el área de producción se pueden mencionar los departamentos de: diseño gráfico y separación de color, elaboración de placas, impresión offset, impresión minerva, compaginado, guillotinado y bodega.

Organigrama actual de la empresa



fuelle: Gerencia general, Foto Publicaciones, S.A.

1.1.3 Funciones de los empleados actuales:

Área: **Administrativa**

Título del Puesto: **Gerente General**

Propósito:

Planificar, organizar, supervisar y evaluar todas las actividades administrativas que se realizan en la empresa.

Funciones:

- 1. Toma decisiones para todas las actividades de la empresa.*
- 2. Responsable de la planificación, dirección, ejecución y evaluación de la atención brindada a los clientes.*
- 3. Velar por la buena imagen y prestigio de la empresa.*
- 4. Asegurar el cumplimiento de las obligaciones fiscales y tributarias de acuerdo a lo establecido por las disposiciones legales, fiscales y tributarias vigentes.*
- 5. Autorizar compras que impliquen un egreso significativo.*
- 6. Dar el visto bueno al personal contratado.*
- 7. Realizar sesiones informativas con los jefes de área de la empresa.*
- 8. Administrar los recursos de la empresa, orientando su esfuerzo a garantizar que las operaciones que se realicen tiendan a mejorar el nivel socioeconómico de los empleados.*

Área: Administrativa

Título del Puesto: Jefe de Administración

Propósito:

Planificar, organizar, supervisar y controlar las actividades administrativas que se realizan en la empresa.

Velar porque los servicios administrativos de la empresa sean eficientes y funcionales, para lograr los objetivos trazados mediante una adecuada planeación y planificación.

Funciones:

1. Responsable de la planificación, dirección, ejecución y evaluación de la atención brindada a los clientes.
2. Dirigir, ejecutar y controlar las operaciones administrativas de la empresa.
3. Lograr los objetivos de corto, mediano y largo plazo que se planifican con la gerencia de la empresa.
4. Vigilar que el departamento de contabilidad registre las operaciones con la actualidad necesaria, manteniendo los registros ordenados y actualizados necesarios que demande el gerente general.
5. Supervisar y controlar el pago puntual a proveedores, acreedores.
6. Mantener actualizado el listado de clientes y deudores de la empresa por medio del departamento de contabilidad.
7. Supervisar y controlar el movimiento de efectivo, cheques y depósitos que realice el depto. contable.
8. Controlar las compras, velando porque se realicen en las condiciones más favorables para la empresa.
9. Velar y supervisar porque las obligaciones contraídas por la empresa ante terceros, sean cumplidas sin demora, proporcionando la información precisa y oportuna al Gerente.

Área: Administrativa

Título del Puesto: Secretaria

Propósito:

Proporcionar información a los clientes externos, acerca del proceso de producción y ordenes de trabajo de la empresa.

Mantener informado al Gerente General de todas las actividades que se realizan.

Funciones:

1. Participar en las reuniones de trabajo semanales para mantener actualizada la información en lo referente a órdenes de trabajo y procesos de impresión de los diferentes departamentos de la empresa.
2. Recibe pedidos o cotizaciones de los clientes externos y esta información es compartida con la gerencia general para la realización de las mismas, aprobación y envío de las mismas.
3. Facilitar la compra de materiales, materia prima, útiles de oficina, limpieza.
4. Envía y recibe fax para trasladarlos a los diferentes departamentos de la empresa, también se encarga de revisar diariamente el correo electrónico para mantener informada a la gerencia de la información que ingresa a la empresa.
5. Coordinar con el mensajero la entrega de facturas, documentos, depósitos bancarios, material impreso.
6. Realiza las órdenes de trabajo de los clientes externos de la empresa y las traslada al depto. de diseño gráfico.

Área: Producción

Título del Puesto: Jefe de producción

Propósito:

Planificar, organizar, ejecutar y dirigir las actividades de la producción en los diferentes departamentos del área de producción.

Verificar el tiempo de entrega de los trabajos y realizar prioridades.

Funciones:

1. Participar en las reuniones de trabajo semanales para mantener actualizada la información en lo referente a órdenes de trabajo y procesos de impresión de los diferentes departamentos de la empresa.
2. Mantener informada a la gerencia, y secretaria sobre el tiempo de entrega y prioridades en la realización de los trabajos.
3. Realizar requerimientos de materia prima y mano de obra comunicándolo al área administrativa de la empresa.
4. Revisar y controlar el proceso de impresión, armado, corte y acabado final de los trabajos para mantener la calidad en el servicio de impresión.
5. Mantener actualizada la información en lo referente a tiempos en los procesos de producción.
6. Llevar el control y supervisión de las órdenes de trabajo y remitir a la bodega los requerimientos de compra de materiales.
7. Implementar y supervisar el correcto cumplimiento de los procesos administrativos del sistema de producción, mantener informado a la gerencia sobre las desviaciones o interferencias.
8. Supervisar y controlar las actividades de los subordinados, para que el trabajo sea realizado en el tiempo previsto.
9. Asegurar que los planes, programas, presupuestos, que corresponden a su departamento guarden estricta observancia con las políticas, normas, disposiciones y prohibiciones establecidas por la gerencia y los dispositivos legales vigentes.
10. Supervisar que las órdenes de trabajo lleven los datos correctos, para no cometer errores en los diferentes procesos.
11. Mantener existencia de materia prima para evitar demoras en el tiempo de entrega de los trabajos de impresión.
12. Determinar las necesidades de personal para su departamento, proponer a la Gerencia su contratación y programar su entrenamiento y capacitación.
13. Elaborar informes semanales y mensuales que reflejen el volumen de la producción y presentarlos a la gerencia.
14. Cumplir con otras funciones de su competencia que le asigne el gerente o administrador.

1.1.4 Procedimiento actual de atención al cliente:

Debido a que no se cuenta con un departamento de atención y servicio al cliente estructurado y vendedores, las ventas de la empresa se realizan por medio de referencias comerciales. Se tiene una amplia gama de clientes, pero debido a la falta de seguimiento en el proceso de la impresión y el incumplimiento en la entrega, muchos de los clientes potenciales se han retirado a otras litografías que les cumplan con las condiciones que ellos necesitan.

Existen dos personas encargadas de dar cotizaciones. La primera persona es el gerente general que es el encargado de realizar cotizaciones y autorizar precios de venta y la segunda persona llega a la empresa eventualmente, por las mañanas o por las tardes, no permanece todo el tiempo dentro de la empresa, en este proceso existe dualidad de criterios de cotización porque no se tiene unificado y actualizado listados de materia prima, mano de obra y gastos de fabricación. Se utilizan dos procedimientos diferentes que generan resultados diferentes provocando confusión.

No existe una base de datos actualizada de precios de venta, materia prima, proveedores, clientes, esta información es vital para el departamento de contabilidad y costos para mantener un precio de venta competitivo que permita a la empresa promover mayores ventas.

Los controles internos de los clientes y deudores de la empresa lo llevan dos personas, no se utiliza un sistema contable unificado para llevar dichos controles, esto da como resultado conflicto en la información financiera de la empresa, no existe información actualizada, no se imprimen reportes mensuales de la cartera de clientes en mora.

No se tienen definidos manuales de políticas de venta y crédito que necesita la empresa para su funcionamiento.

FLUJOGRAMA ACTUAL PROCESO DE VENTA

ACTIVIDAD	CLIENTE	COTIZADOR	GERENCIA	OFICINA	DISEÑO GRAFICO	IMPRESIÓN
1 Cliente solicita la cotización por medio de teléfono, escrita, correo electrónico	1					
2 Depto. De costos realiza la cotización y la envía a oficina		2				
3 Gerencia, analiza la cotización y la autoriza			3			
4 Se envía la cotización al cliente	4					
5 Cliente autoriza cotización y se comunica a la oficina.				5		
6 Se realiza orden de trabajo y se envía al depcto. diseño gráfico.					6	
7 Diseño gráfico realiza el diseño y lo envía al cliente por internet.	7					
8 Cliente recibe el arte, realiza los cambios y los envía por email, a diseño gráfico	8					
9 El arte final se envía al departamento de impresión					9	
10 Se imprime el trabajo y se coordina la entrega con la oficina						10
11 Oficina se comunicarse con el cliente para la entrega del trabajo.				11		

Formas de pago:

En la actualidad las únicas formas de pago son: efectivo y cheques (pre - fechados). Los clientes que cuentan con una referencia comercial de la empresa, se le proporciona un período de crédito de treinta días, no se cuenta con métodos modernos de pago como son las tarjetas de débito, crédito, Visa cuotas, que pueden ampliar y diversificar el número de clientes con los que cuenta la empresa actualmente.

Competencia:

Dentro de la competencia de la empresa se puede mencionar a: Ediciones Don Quijote, Fotomecánica De León, Ingraf Color, Serviprensa, Ediciones Superiores, Corporación Litográfica, Edisur, Litografía Codelace, Gráficos Díaz Paiz, Cifga, Sistema de Impresión, Corporación Print Graphic, etc.

Dentro de las características de la competencia se puede observar que utilizan promoción de ventas, campañas publicitarias, en los diferentes medios de comunicación escrita, radial, televisiva, internet, haciendo esto más atractivo al cliente externo. Estas empresas están estructuradas con departamentos de ventas, atención al cliente y vendedores, esto les permite ser más competitivos y participar de mejor forma dentro del mercado de servicios de impresión.

La competencia realiza promociones y descuentos vía internet, tienen páginas web, en donde buscan el contacto del cliente externo con la empresa, envían información frecuentemente para mantener un contacto directo con las necesidades de impresión de los clientes.

Utilizan tecnología más moderna en el proceso de la impresión esto permite satisfacer de mejor forma las necesidades de sus clientes.

1.1.5 MATRIZ FODA

El análisis F.O.D.A ayuda a la empresa a resumir los hechos y pronósticos principales derivados de los análisis externos e internos. La formulación de estrategias desarrolla un análisis F.O.D.A para utilizar las fortalezas de la organización y capitalizar las oportunidades, contrarrestar las amenazas y disminuir las debilidades internas. La formulación de la estrategia va desde el análisis sencillo hasta el diseño de un curso de acción coherente.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Experiencia en el mercado de Artes Gráficas, guatemalteco.	Alto Potencial de nuevos clientes por la relación con los medios periodísticos.
Amplia gama de clientes, empresas, asociaciones, ongs, municipalidades entidades publicas y privadas	Baja competencia de litografías a nivel departamental.
El personal esta identificado con las metas y los objetivos de la empresa	Calidad y precio competitivo en la impresión, de publicaciones, reconocida por clientes
Calidad de impresión comprobada por clientes de la empresa	
Ser miembro activo de la Cooperativa de Provisión de Artes Gráficas de Guatemala. (COPAGUA, RL)	
Fuerte presencia en el mercado de publicaciones a nivel departamental	
Condiciones de pago especiales para clientes departamentales	
DEBILIDADES	AMENAZAS
Falta de un organigrama bien estructurado en donde se definan claramente las líneas de autoridad y la relación de puestos.	La competencia esta mejor estructurada administrativamente.
La información de clientes, deudores y proveedores no esta actualizada	La competencia tiene un departamento de ventas y de atención al cliente.
Existe dualidad de información porque 2 personas realizan cotizaciones y 2 personas llevan el control de clientes y deudores.	La competencia puede manejar mejores precios de venta, por contar con equipo y maquinaria mas moderna y productiva.
No contar con un depto. estructurado atención y servicio al cliente.	Estrategia de precios y promociones estructurada por medio de rebajas, descuentos y promociones.
No existe un Plan Estratégico de Marketing, para promover la empresa a los clientes externos.	Atención personalizada y vendedores que trabajan en base a comisión por volumen de ventas.
No existe una persona encargada de la atención al cliente: Cotización, facturación, y control de los procesos en producción e impresión.	Ambiente externo competitivo, de imprentas, litografías y maquilas.

1.1.6 Análisis de la Matriz F.O.D.A.

Fortalezas:

La empresa cuenta con calidad en la impresión, tiene una cartera abierta de clientes a quienes poder atender y trabajarles en los departamentos y la ciudad capital.

El gerente general, goza de aprecio con amistades en las diferentes entidades públicas y privadas esto es una fortaleza para mantener los clientes actuales y buscar nuevos nichos de mercado.

La relación del gerente con los medios de comunicación escrita, radial y televisiva le permite mantener presencia en el ambiente periodístico y de publicaciones.

El personal de la empresa está identificado con las metas y los objetivos de la misma.

Ser miembro activo de la Cooperativa de Provisión de Artes Gráficas de Guatemala, (Copagua R.L.) y la Asociación de Cronistas Deportivos de Guatemala.

Oportunidades:

Alto potencial de nuevos clientes por la relación que se tiene con los medios periodísticos.

El pertenecer a la Asociación de Cronistas deportivos de Guatemala, representa un enlace con periodistas, escritores, que laboran en diferentes medios de comunicación este contacto permite promocionar los servicios de impresión de una forma directa.

Debilidad:

Dentro de las debilidades detectadas, está no contar con un departamento de atención y servicio al cliente organizado, las ventas son realizadas por el gerente general, y familiares.

No se da el seguimiento al proceso de cotización, atención y control interno en los diferentes procesos de impresión.

El departamento de contabilidad no está actualizado en su información de costos de producción esto no permite a las personas que cotizan poder brindar un mejor servicio a los clientes externos, que forman parte de la empresa.

En el área del control de los clientes la empresa tiene asignados a dos personas para llevar el control de los mismos esto provoca conflicto debido a que no existe un programa en donde se centralice la información de clientes, proveedores, deudores, acreedores, etc. En algunos casos existe dualidad de información.

El proceso de cotización es engorroso, porque son dos personas que pueden cotizar y dar precios, existe dualidad de criterios y la persona encargada no permanece con frecuencia en la empresa.

No es posible brindar información oportuna sobre las cotizaciones si no existe una persona encargada de supervisar, controlar y enviar la información de los clientes externos de la empresa, esto trae como consecuencia que el cliente pierda interés en poder solicitar sus trabajos de impresión.

Por no contar con personal de ventas no se pueden desarrollar las estrategias de ventas para mantener a los clientes actuales, satisfacer sus necesidades y buscar nuevos mercados para mantener presencia en el mercado.

La gerencia da poco interés en la capacitación y adiestramiento de los empleados en el área de contabilidad y costos.

Pago de impuestos atrasados ante S.A.T. esto no permite a la empresa estar solvente de sus obligaciones tributarias y estar actualizado en Guate-compras.

Pago atrasado de cuota patronal y laboral del I.G.S.S.

Amenazas:

La competencia, desarrolla promociones y publicidad por medios escritos, radio y prensa.

La competencia puede manejar mejores precios de venta, por contar con equipo y maquinaria más moderna y productiva.

Dentro de los aspectos que han afectado el desarrollo y crecimiento de las ventas tenemos un factor tecnológico como lo es el uso del Internet, en años pasados, el fuerte en las ventas de la empresa lo constituía la impresión y edición de libros de texto, a nivel primario, secundario, diversificado, universitario, pero debido a la existencia de esta nueva herramienta como lo es el uso masivo del Internet, la edición y publicación de libros de texto ha tenido una baja considerable y ha impactado negativamente en las ventas de las empresas litográficas.

Marco Teórico

1.2.1 Administración:

Proceso de diseñar y mantener un ambiente en el cual los individuos trabajen juntos en grupos que logren objetivos eficientemente seleccionados. (Koontz y Weinrich, 1998, p.4)

1.2.2 Administración de la calidad:

Es la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permite juzgar su valor, nace en el mercado, en los clientes en sus necesidades y en sus expectativas, pero para satisfacer a los clientes, la calidad debe imprescindiblemente liderarse y gerenciarse a través de toda la red de valor para lograr la satisfacción y el deleite de los clientes.

1.2.3 Diagnóstico administrativo:

Es un estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito fundamental conocer la organización administrativa y el funcionamiento del área objeto de estudio, con la finalidad de detectar las causas y efectos de los problemas administrativos de la empresa, para analizar y proponer alternativas viables de solución que ayuden a la erradicación de los mismos.

Surge como una necesidad empresarial por detectar los problemas que ocasionan crisis dentro de la empresa, así como las necesidades de adaptación del presente al futuro.

La organización debe adecuar y modernizar su aparato estructural y funcional para enfrentar y estar acorde con la evolución de los mercados actuales, de ello resulta que deben adaptar su mentalidad y acciones a los cambios que se le presentan y aceptar, enfrentar como un reto y encontrar soluciones a los problemas particulares y generales. Su aplicación no tiene límites ni barreras, puede aplicarse a todo nivel dentro de cualquier área, departamento, función o proceso, se encontrarán variantes de cómo aplicarlo dependiendo de las características particulares del problema que se desee atacar.

Debe realizarse en forma integral sobre el problema detectado y todos aquellos aspectos administrativos que se encuentran relacionados directa o indirectamente con él. (<http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/diagnostico-administrativo-causas-y-efectos-de-los-problemas.htm>)

1.2.4 La misión

Es el propósito principal de la organización, así como el alcance de sus operaciones. Es una declaración de la razón de ser de la organización. La misión se describe con frecuencia en términos de los clientes generales a quienes se atiende. (Bohlander and Snell, 2008, p. 757)

1.2.5 La visión estratégica

De la organización va más allá de la declaración de misión para proporcionar una perspectiva acerca de hacia dónde va y lo que puede llegar a ser en el futuro. La declaración de la visión establece con más claridad la dirección a largo plazo de la empresa y la intención de su estrategia. (Bohlander and Snell, 2008, p.761)

1.2.6 Comunicación

Permite el diálogo constante entre los responsables y los subordinados, tanto en la comunicación de resultados como en la planificación y proyección de acciones a seguir en el futuro y de los objetivos a conseguir. Es la transferencia de información de una persona a otra, en que la información la entienden tanto el emisor como el receptor. (Koontz y Weinrich, 1998, p.743)

1.2.7 Canales de comunicación personal

Canales mediante los cuales se comunican dos o más personas directamente, es decir, cara a cara, persona a auditorio, por teléfono o por correo electrónico. (Kotler y Armstrong, 1996, p.608)

1.2.8 Liderazgo

Condición dinámica y temporal que puede desarrollarse y demostrarse por cualquiera que esté dispuesto a adoptar cierto estado mental y poner en práctica ciertas habilidades y competencias clave. (Koontz y Weinrich: 1998, p.747)

1.2.9 Cambio reactivo

Resulta cuando las fuerzas externas de la empresa ya han afectado el desempeño de una organización. (Bohlander and Snell, 2008, p. 754)

1.2.10 Cambio proactivo

Iniciados por el gerente para sacar ventaja de las oportunidades clave, en particular en las industrias de cambio rápido en las cuales las empresas seguidoras no tienen éxito. (Bohlander and Snell, 2008, p. 754)

1.2.11 Lluvia de ideas

Técnica diseñada para ayudar a la gente a resolver problemas mediante la generación de soluciones alternas sin evaluarlas o rechazarlas con antelación.

1.2.12 Motivación

Combinación del deseo y el compromiso que se demuestra con el esfuerzo. Impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares que canalizan la conducta humana hacia ciertos objetivos. (Koontz y Weinrich, 1998, p.748)

1.2.13 Atracción

También conocida como atracción personal, “agrado” que se deriva de una conducta agradable y una apariencia física atractiva, combinación de conductas que se asocian por lo regular con las amistades que han demostrado contribuir al éxito gerencial.

1.2.14 Desempeño

Producto de la capacidad multiplicada por la motivación. (Whetten y Cameron: 2005, p.649)

1.2.15 Enfoque de colaboración

Modo asertivo y cooperativo para la solución de problemas en que se responde al conflicto. Se enfoca en encontrar las soluciones para problemas básicos y asuntos que resultan

aceptables para ambas partes, en vez de encontrar la falta y el culpable. Ésta es la única estrategia que representa ganancias para las dos partes. (Whetten y Cameron: 2005, p.649)

1.2.16 Nivel de iniciativa

Grado al que se espera que un subordinado lleve a cabo una tarea. Por lo menos se pueden identificar cinco niveles:

1. espera hacer lo que se le dice
2. pregunta lo que hace
3. recomienda, luego actúa
4. informa después de actuar y
5. actúa de manera independiente (Whetten y Cameron: 2005, p.652)

1.2.17 Emprendedor

Alguien que inicia, organiza, dirige y asume responsabilidad sobre un negocio u otra empresa.

1.2.18 Empresario

Persona con la capacidad de descubrir una oportunidad para obtener el capital necesario, trabajo y otros insumos, que saben cómo poner en marcha una operación con éxito y que desean asumir el riesgo personal del éxito o del fracaso. (Koontz y Weinrich: 1998, p.744)

1.2.19 Cultura

Conjunto de valores percepciones, deseos y comportamientos básicos que los miembros de la sociedad aprenden de la familia y otras instituciones importantes.

1.2.20 Cultura y estructura organizacional

Sistema de valores y creencias que comparten las personas de una misma organización, identidad y significado colectivo de la compañía. En algunas organizaciones, el marketing

no ocupa un lugar prominente en la jerarquía política. Esta situación puede crear desafíos para el gerente de marketing al adquirir los recursos y obtener la aprobación del plan de marketing. La cultura interna también incluye cualquier cambio anticipado en los puestos ejecutivos clave de la empresa. Para la mayor parte de empresas la cultura y la estructura son aspectos relativamente estables que no cambian mucho de un año a otro. (O.C. Ferrell y Michael Hartline, 2006, p.52)

1.2.21 Capacidad de organización

Capacidad de la organización para actuar y cambiar en la búsqueda de una ventaja competitiva sostenible.

1.2.22 Estructura organizacional

Estructura que descompone la labor de la compañía en tareas especializadas, asigna éstas a personas y departamentos y coordina las tareas mediante la definición de vínculos formales entre personas y departamentos, estableciendo líneas de autoridad y comunicación.

1.2.23 Integración

Estrategia de motivación que enfatiza el desempeño y la satisfacción laboral por igual, estrategia que resulta desafiante para poner en práctica por el directivo pero que puede resultar en productividad elevada como en moral elevada en los empleados. (Koontz y Weinrich: 1998, p.747)

1.2.24 Delegación

Asignación de responsabilidad para las actividades de los subordinados para que tome decisiones. (Koontz y Weinrich: 1998, p.744)

1.2.25 Habilidad

Resultado o aptitud multiplicado por la capacitación y la oportunidad. (Whetten y Cameron: 2005, p.651)



1.2.26 Capacitación

La capacitación desempeña un papel fundamental en el cultivo y fortalecimiento de estas competencias, por lo que se ha convertido en parte de la columna vertebral de la implementación estratégica. La rapidez con la que están cambiando las tecnologías requiere que los empleados se mantengan perfeccionando sus conocimientos, habilidades y capacidades para que puedan manejar los nuevos procesos y sistemas. (Bohlander and Snell, 2008, p.294)

1.2.27 El control administrativo

Normalmente se percibe como un sistema de retroalimentación similar al que opera en el tradicional termostato del hogar. Los gerentes miden el desempeño real, comparan esta medición con los estándares e identifican y analizan desviaciones. Pero posteriormente, para realizar las correcciones necesarias, deben desarrollar un programa de acción correctiva y aplicarlo a fin de llegar al desempeño deseado. (Koontz y Weinrich: 1998, p.560)

1.2.28 Equidad

Percepción por parte de los empleados acerca de la justicia en la repartición de las recompensas con base en la comparación de lo que obtienen de la relación laboral (resultados) contra lo que invierten en ella inversión. (Whetten y Cameron: 2005, p.649)

1.2.29 Equipos para la solución de problemas

Pequeño grupo de trabajadores que se reúne por un período de una o dos horas a la semana para discutir la manera de mejorar.

1.2.30 Valores

Los valores se encuentran entre las características más estables y duraderas de los individuos. Son los cimientos sobre los cuales se forman las actitudes y las preferencias personales. Son la base para las decisiones cruciales, instrucciones de vida y gustos personales. Ayudan a definir nuestra moralidad y nuestras concepciones de lo que es

“bueno”. Mucho de lo que somos es producto de los valores básicos que hemos desarrollado a lo largo de nuestra vida. (Whetten y Cameron: 2005, p.59)

1.2.31 Valores centrales

De la organización son las fuertes y perdurables creencias y principios en los que se basa la empresa para tomar sus decisiones, un ejemplo de estos valores son los siguientes:

Proporcionar un excelente ambiente de trabajo y tratar a los demás con respeto y dignidad.

Desarrollar con entusiasmo clientes satisfechos todo el tiempo.

Reconocer que la rentabilidad es esencial para nuestro éxito futuro.

(Bohlander and Snell, 2008, p. 761)

1.2.32 Ambiente competitivo

El ambiente competitivo incluye las organizaciones específicas con las que la empresa interactúa, incluye clientes, empresas rivales, nuevos competidores, sustitutos y proveedores. En la planeación estratégica las empresas analizan el ambiente competitivo para adaptarse o influir en la naturaleza de la competencia. Una regla general en este análisis es: cuanto más poder tenga cada una de estas fuerzas, menos rentable y por tanto, menos atractiva será la industria.

1.2.33 Actitud defensiva

Enfoque en la defensa propia en vez de escuchar cuando el individuo se siente amenazado o castigado por la comunicación.

1.2.34 Ignorancia

Negligencia de un gerente hacia el desempeño y la satisfacción de los empleados. Tal carencia de liderazgo eficaz puede paralizar a la unidad laboral. (Whetten y Cameron: 2005, p.651)

1.2.35 Imposición

Explotación por parte del directivo hacia los empleados al asignarles actividades con el único énfasis del desempeño, sin considerar la satisfacción laboral de sus empleados, por lo regular resulta desastrosa a largo plazo. (Whetten y Cameron: 2005, p.6)

1.2.36 Cliente

Una de las evaluaciones más importantes que una empresa puede hacer es identificar las necesidades del cliente. En un nivel básico la estrategia se enfoca en crear valor para el cliente.

1.2.37 Ambiente interno

La evaluación crítica del ambiente interno de la empresa en cuanto a sus objetivos, estrategias, desempeño, distribución de los recursos, características estructurales y clima. El gerente de marketing debe evaluar los objetivos, la estrategia y el desempeño de marketing de la empresa en la actualidad. Es necesaria una evaluación periódica para garantizar que sigan siendo consistentes con la misión de la compañía y los ambientes externos y para los clientes, que cambian en forma constante. (O.C. Ferell y Michael Hartline, 2006, p.50)

1.2.38 Ambiente clientes

El gerente de marketing debe estudiar las condiciones actuales y futuras en relación con los clientes en los mercados meta de la empresa. Durante este análisis es preciso recopilar información que identifique: los clientes actuales y potenciales de la empresa, las necesidades constantes de los clientes actuales y potenciales, las características básicas de los productos o servicios de la empresa y sus competidores, los cambios anticipados en las necesidades de los clientes. (O.C. Ferell y Michael Hartline, 2006, p.52)

1.2.39 Ambiente externo

Son todos los factores (competitivos, económicos, políticos, legales/regulatorios, tecnológicos y socioculturales) que ejercen una presión directa e indirecta considerable sobre las actividades de marketing nacionales e internacionales. Los problemas al

examinar el ambiente externo se pueden dividir en categorías independientes, sin embargo algunos de los problemas ambientales pertenecen a diversas categorías. (O.C. Ferrell y Michael Hartline, 2006, p.56)

1.2.40 Fuentes fundamentales de estrés

a.) Factores estresantes de tiempo (sobrecarga de trabajo y falta de control). Generalmente resulta de tener demasiado que hacer en muy poco tiempo. Ésta es la fuente más común y penetrante de estrés que enfrentan los gerentes de la empresa.

b.) Factores estresantes de encuentro (conflictos de funciones, conflictos de temas, conflicto de acciones). Son aquellas que resultan de las interacciones interpersonales. La mayoría de personas han experimentado los efectos debilitantes de una pelea con un amigo, compañero de trabajo, o tratar de trabajar con un empleado o supervisor con quien ha existido un conflicto interpersonal o tratar de cumplir una tarea en un grupo dividido por la falta de confianza y cohesión.

c.) Factores estresantes de la situación

Condiciones de trabajo desfavorables, cambio rápido. Surgen del ambiente en el que una persona vive o de las circunstancias de un individuo, una de las formas más comunes de factores estresantes de la situación, es una condición de trabajo desfavorable. (Bohlander and Snell, 2008, p. 538)

1.2.41 Estrés

Cualquier demanda en la persona que requiere un comportamiento para sobrellevarlo. Proviene de dos fuentes básicas: la actividad física y la actividad mental o emocional. La reacción física del cuerpo ante ambos tipos de estrés es igual. El eustrés es el estrés positivo que acompaña al logro y a la alegría, es el estrés de enfrentarse con los desafíos que se encuentran en los puestos gerenciales, técnicos o de contacto con el público es considerado una fuerza benéfica que ayuda a avanzar a pesar de los obstáculos. (Bohlander and Snell, 2008, p. 538)

1.2.42 Nuevos competidores

Cuando las nuevas empresas logran entrar en una industria a menudo es porque tienen una manera diferente (y tal vez mejor de proporcionar) valor a los clientes. Los nuevos competidores pueden cambiar “las reglas del juego” de una industria. La repercusión en los costos laborales, la productividad, las habilidades requeridas y el diseño del trabajo son consideraciones importantes en la planeación estratégica y de recursos humanos.

1.2.43 Competencia

En la mayor parte de las industrias, los clientes tienen opciones y preferencias en términos de los bienes y servicios que pueden comprar. Por tanto, cuando una empresa define los mercados meta a los que va a servir, al mismo tiempo elige a un grupo de empresas competidoras. Las acciones actuales y futuras de estos competidores se deben vigilar en forma constante, y lo ideal sería que incluso se anticiparan. Uno de los principales problemas al analizar la competencia es el asunto de identificación. Es decir como el gerente responde a la pregunta ¿Quiénes son nuestros competidores actuales y futuros?

La mayor parte de de las empresas enfrentan cuatro tipos de competencias básicos.

- a.) Competencia de marca, b.) Competidores de producto, c.) Competidores genéricos
- d.) Competidores de presupuesto total. (O.C. Ferrell y Michael Hartline, 2006, p.58)

1.2.44 Avance tecnológicos

El término tecnología se refiere a la forma en que realizamos tareas específicas o a los procesos que utilizamos para crear las cosas que consideramos nuevas. Ninguna tecnología ha tenido tanto impacto en el marketing que los avances en la tecnología de la computación e informática, esta tecnología ha cambiado la forma de vivir de los consumidores y los empleados, así como la forma en que los mercadólogos operan para cubrir sus necesidades. En algunos casos los cambios en tecnología son tan profundos que dejan obsoletos los productos de una empresa. (O.C. Ferrell y Michael Hartline, 2006, p.62)

1.2.45 Mercado

Un mercado es un grupo de compradores y vendedores. Solemos pensar en un mercado como un grupo de individuos o instituciones que tienen necesidades similares que se pueden cubrir mediante una categoría de productos o un producto en particular. (O.C. Ferell y Michael Hartline, 2006, p.5)

1.2.46 Producto

Una definición muy sencilla es que un producto es algo que se puede adquirir a través del intercambio para satisfacer una necesidad o un deseo. Esta definición nos permite clasificar como productos una amplia variedad de cosas, (bienes, servicios, ideas, información, productos digitales, personas, lugares, experiencias, organizaciones), (O.C. Ferell y Michael Hartline, 2006 pags.7,8)

1.2.47 Productos Sustitutos

En ocasiones la mayor oportunidad o amenaza en una industria no la representa la competencia directa, sino la sustitución. Algunas empresas están utilizando nuevas tecnologías para ofrecer servicios de impresión más rápidos, a menor costo y más productivos. Estos productos sustitutos ofrecen el mismo servicio o función que las empresas tradicionales, pero con un método diferente, lo que implica que las empresas pueden necesitar ajustar su base de habilidades para apoyar las diferentes tecnologías, o pensar en cómo competirán de formas diferentes.

1.2.48 Proveedores

Las organizaciones rara vez elaboran todo por sí mismas, pero cuentan con proveedores que les suministran los insumos fundamentales. Estos pueden incluir materias primas, para la producción, dinero (de bancos y accionistas) información y personal. Este último factor, el personal o mano de obra como se le ha llamado a lo largo de la historia, tiene implicaciones directas en la planeación estratégica y la de recursos humanos.

1.2.49 Producción

Los consumidores preferirán productos disponibles y al alcance de todos y la administración debe, por tanto, concentrarse en aumentar la eficiencia de producción y distribución.

1.2.50 Calidad del producto

Capacidad de un producto para desempeñar sus funciones, incluye durabilidad total, confiabilidad, precisión, facilidad de operación y reparación y otros atributos apreciados.

1.2.51 Observación directa

Es la que el investigador registra el comportamiento de los clientes, competidores o proveedores en escenarios naturales. Históricamente los investigadores han utilizado la observación directa para estudiar el comportamiento de compra de los clientes. La principal ventaja de la investigación por observación directa es que describe con precisión el comportamiento sin influir en el sujeto observado. (O.C. Ferrell y Michael Hartline, 2006, p.69)

1.2.52 Análisis de procesos

Paso en la administración de procesos empleado para identificar una mejor manera de llevar a cabo un proceso.

1.2.53 La productividad del empleado

Es el resultado de una combinación de sus habilidades y su nivel de motivación, del ambiente de trabajo y de la tecnología con la que tiene que trabajar. Dado que la productividad puede definirse como “los resultados obtenidos a partir de una cantidad fija de insumos”.

1.2.54 Análisis F.O.D.A.

Ayuda a los ejecutivos a resumir los hechos y pronósticos principales derivados de los análisis externos e internos. La formulación de estrategias desarrolla un análisis F.O.D.A. para utilizar las fortalezas de la organización y capitalizar las oportunidades, contrarrestar

las amenazas y disminuir las debilidades internas. En pocas palabras, la formulación de la estrategia va desde el análisis sencillo hasta el diseño de un curso de acción coherente.

1.2.55 Fortalezas y Debilidades:

En relación con las necesidades del mercado y las características de los competidores, el gerente de marketing debe empezar a pensar en términos de lo que la empresa hace bien y dónde tiene deficiencias. Las fortalezas y debilidades existen ya sea por los recursos que la empresa tiene (o no tiene) en la naturaleza de las relaciones entre la empresa y sus clientes, empleados y organizaciones externas. Debido a esto el análisis F.O.D.A. debe enfocarse en el cliente para obtener el máximo beneficio, una fortaleza realmente tiene importancia sólo cuando sirve para satisfacer una necesidad de los clientes. Cuando esto sucede la fortaleza se convierte en capacidad. Así el gerente puede desarrollar estrategias que aprovechen estas capacidades en forma de ventajas competitivas estratégicas. (O.C. Ferrell y Michael Hartline, 2006, p.80)

1.2.56 Oportunidades y Amenazas:

Al aprovechar las fortalezas para crear capacidades y ventajas competitivas, el gerente debe tomar en cuenta las tendencias y situaciones en el ambiente externo. El hecho de enfatizar las fortalezas internas al tiempo que se ignoran los problemas externos da lugar a que una organización, aunque sea eficiente, no se puede adaptar cuando los cambios externos dan lugar a que una organización aunque sea eficiente, no se pueda adaptar cuando los cambios externos aumenten o impidan su habilidad para cubrir necesidades de sus clientes. Las oportunidades y amenazas existen fuera de la empresa, en forma independiente de las fortalezas, debilidades u opciones de marketing internas. Por lo general las oportunidades y amenazas se presentan en los ambientes competitivos, de los clientes, económico, tecnológico, sociocultural. (O.C. Ferrell y Michael Hartline, 2006, p.82)

1.2.57 ¿Cuáles son las funciones del departamento de servicio al cliente?

Crear y mantener la relación con cada cliente, coordinar los equipos internos y externos que participan en la elaboración de la campaña, generar nuevos negocios.

Usualmente se constituye como unidad dentro de la empresa, depende del departamento de ventas o mercadeo, con el objeto de resolver los problemas o dudas que tienen los clientes con respecto al producto o servicio contratado.

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

Las actitudes se reflejan en acciones: el comportamiento de las distintas personas con las cuales el cliente entra en contacto produce un impacto sobre el nivel de satisfacción del cliente incluyendo:

La cortesía general, la forma en que el personal maneja las preguntas, los problemas, cómo ofrece o amplía información, provee servicio y la forma cómo la empresa trata a los otros clientes.

1.2.58 La verdadera orientación hacia el cliente, comprende

1. Gestión de las relaciones con los clientes.
2. Compromiso por los clientes.
3. Conocimiento de las expectativas actuales y futuras de los clientes.
4. Determinación de la satisfacción de los clientes.
5. Administración de los reclamos y quejas de los clientes.
6. Rapidez para cambiar los bienes defectuosos y surtir los nuevos.

1.2.59 Desarrollo y mantenimiento de las relaciones con los clientes

Entender cómo y por qué los clientes compran lo que compran es el principal objetivo del marketing. Los negocios se interesan en los procesos que los clientes utilizan para tomar las decisiones de compra y los factores que influyen en el uso del producto. Aunque entendemos muchos aspectos del comportamiento del comprador, todos los mercadólogos afirman que una comprensión total es prácticamente imposible de lograr. (O.C. Ferrell y Michael Hartline, 2006, p.12)

1.2.60 Decisiones de precios

Las decisiones de precios son importantes por varias razones. El precio es el único elemento de la mezcla de marketing que da lugar a ingresos y utilidades. Todos los demás elementos de la mezcla de marketing, como el desarrollo de productos y la promoción, representan gastos. El precio tiene una conexión directa con la demanda del cliente. Esta conexión hace que el precio sea el elemento más manipulado de la mezcla de marketing.

(O.C. Ferrell y Michael Hartline, 2006:14)

1.2.61 Proceso de la administración de ventas

Análisis, planeación, ejecución y control de las actividades de la fuerza de ventas, incluyendo los objetivos fijados a esta: diseño de estrategia, reclutamiento, selección, capacitación, supervisión y evaluación de los vendedores de la compañía.

Como la fuerza de ventas tiene un efecto directo sobre los ingresos por las ventas y la satisfacción del cliente, su administración efectiva es vital para la estrategia de marketing de una empresa. Además de generar resultados de desempeño, con frecuencia la fuerza de ventas crea la reputación de la compañía y la conducta de los vendedores determina la ética que se percibe por parte de toda la empresa.

- Desarrollo de los objetivos de la fuerza de ventas.
- Determinación del tamaño de la fuerza de ventas.
- Reclutamiento de vendedores.
- Control y evaluación de la fuerza de ventas. (Kotler y Armstrong, 1996, p.607)

1.2.62 Servicio al cliente

Conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministro con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. El servicio al cliente es una potente herramienta de marketing.

1.2.63 Demandas

Deseos humanos apoyados por el poder de compra. (Kotler y Armstrong, 1996, p.610)

1.2.64 Publicidad

La publicidad es un componente clave de la promoción y casi siempre es uno de los elementos más visibles de un programa de comunicación de marketing integral. La publicidad es la comunicación pagada no personal que se transmite a través de los medios masivos, como televisión, radio, revistas, periódicos, correo directo, anuncios en exteriores.

La publicidad puede ser un elemento eficiente en costos de un programa de comunicación de marketing integral cuando se utiliza para llegar a muchas personas a través de los diferentes medios.

La publicidad promueve todo tipo de productos, entre los que se incluyen bienes, servicios, ideas, asuntos, personas y cualquier cosa que los mercadólogos quieran comunicar a los clientes potenciales. Las empresas más grandes con mayor participación en el mercado suelen hacer más publicidad. (Kotler and Armstrong, 1996, p.618)

1.2.65 Fijación de precios promocionales

Fijación temporal del precio de un producto por abajo del precio de lista y algunas veces incluso, por abajo del costo para incrementar las ventas a corto plazo.

1.2.66 Descuento promocional

Reducción en el pago o precio para recompensar a los vendedores por su participación en la publicidad y programas de apoyo de las ventas. (Kotler y Armstrong, 1996, p.610)

1.2.67 Ventas personales

Constituyen una comunicación personal pagada que trata de informar a los clientes acerca de los productos y de convencerlos de comprarlos.

Es la forma de comunicación más precisa porque garantiza a las empresas que están en contacto directo con un excelente prospecto.

Reciben un impacto significativo de los avances tecnológicos, sobre todo de los sistemas de automatización de las ventas que transmiten al vendedor información integrada acerca del cliente, la competencia y el producto. (Kotler y Armstrong, 1996, p.620)

1.2.68 Promoción de ventas

La promoción de ventas consiste en incentivos de corto plazo para fomentar la adquisición o venta de un producto o servicio, incluye una amplia variedad de instrumentos promocionales, diseñados para estimular una respuesta más temprana o más fuerte por parte del mercado, se puede mencionar: muestras, cupones, rebajas, descuentos, concursos, demostraciones, etc. (Kotler y Armstrong 1996, p.463)

1.2.69 Proceso de venta

Etapas que siguen los vendedores al vender, incluyendo prospección y calificación, acercamiento, presentación y demostración, manejo de objeciones, cierre y seguimiento. (Kotler y Armstrong, 1996, p.617)

1.2.70 Mezcla de promoción

Mezcla específica de publicidad, ventas personales, promoción de ventas y relaciones públicas que una compañía utiliza para conseguir sus objetivos de publicidad y mercadotecnia. (Kotler y Armstrong, 1996, p.615)

1.2.71 Relaciones públicas

Establecimiento de buenas relaciones con los diversos públicos de la empresa mediante publicidad favorable, una buena imagen corporativa y el desvío de rumores, relatos y eventos favorables. Las relaciones públicas se utilizan para promover productos, servicios, personas, ideas, actividades, organizaciones. Las relaciones públicas pueden influir grandemente en la conciencia del público con una inversión mucho menor que la de la publicidad.

Constituyen el elemento de un programa que lleva un registro de las actitudes del público, identifica los problemas que preocupan al público y desarrolla programas para crear y mantener relaciones positivas entre una empresa y sus grupos de referencia.

Las relaciones públicas mejoran la conciencia general del público en cuanto a una empresa y crean imágenes específicas como calidad, innovación, valor o preocupación por los problemas sociales. (Kotler y Armstrong, 1996, p.618)

Metodología de la Investigación

2.1.1 Planteamiento del Problema:

Actualmente la empresa ha tenido una baja considerable en el nivel de ventas, se han retirado clientes importantes que por años habían contratado los servicios litográficos por este motivo la gerencia general vio la necesidad de realizar un análisis situacional tanto interno como externo al servicio prestado a los clientes para encontrar las causas y los efectos que provoca esta mala atención.

La empresa cuenta con una cartera de clientes bastante amplia, que en los años de trabajo ha aumentado.

Sin embargo, en su estructura organizacional la empresa no ha crecido al mismo nivel que los clientes demandan, además carece de procesos administrativos que le permitan mejorar la atención al cliente.

Por lo que nos lleva a la pregunta de esta investigación:

2.1.2 Pregunta de investigación

¿Cuáles son los cambios estructurales, departamentales y de procesos que necesita la empresa Foto Publicaciones, S.A. para mejorar el servicio al cliente?

Objetivos de la Investigación

2.1.3 Objetivo general

- a) Determinar los cambios que necesita la empresa para mejorar la atención y servicio al cliente por medio de la innovación y reestructuración de funciones.

2.1.4 Objetivos específicos

- a) Identificar los principales problemas de atención al cliente, esto ha provocado que los clientes se retiren de la empresa.
- b) Analizar en qué áreas o procesos de la empresa se está ocasionando la mala atención al cliente.
- c) Determinar si la estructura actual permite mejorar el servicio al cliente o si necesita cambios.
- d) Presentar una propuesta que permita a la empresa mejorar la atención al cliente y con ello retener a los actuales.

2.1.5 ALCANCES Y LÍMITES

Alcances

Con esta investigación se determinó cuál es el sistema o proceso de atención al cliente actual de la empresa, se evaluó el resultado de las encuestas de investigación tanto a clientes externos como al personal administrativo de la misma esto sirvió para descubrir los factores que incidieron directa o indirectamente para que el cliente busque otra empresa que satisfaga de mejor forma sus necesidades de impresión.

Con los resultados obtenidos se planteo una propuesta para la creación de un departamento de ventas y atención al cliente, para llenar las expectativas de la gerencia general.

Límites

Los recursos financieros, que la empresa destina para mejorar la estructura organizacional son limitados.

El gerente general, por sus múltiples actividades no ha asistido, a las reuniones planificadas.

Existe poca colaboración del personal administrativo de la empresa.

2.1.6 Población y muestra

La población objeto de la investigación, estuvo conformada por el total de clientes actuales de la empresa que ascienden a 100 clientes, distribuidos en la ciudad de Guatemala y en el interior del país.

Se trabajó con un margen de confiabilidad de 95% un error estimado de 5%, sobre la población que es de 100.

$$N = \frac{(Z)^2 (P) (Q) (N)}{2 (N-1) + (z)^2 (p) (q)}$$

Donde:

n= tamaño de la muestra necesaria.

Z = 1.96

P= probabilidad de que el evento ocurra (0.5)

Q= probabilidad que el evento no ocurra. (0.5)

e = 0.05 o 5%

N = tamaño de la población: 100 clientes.

Para el presente caso la muestra será de:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) 100}{(0.05)^2 (100-1) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{(3.8416) (25)}{(0.0025) (99) + (3.1816) (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{96.04}{1.2079} \quad n = 79 \text{ encuestas}$$

n = 79 encuestas

2.1.7 Metodología aplicada a la práctica

Instrumento a utilizar

Para medir la atención y el servicio al cliente se realizó una investigación descriptiva a 79 clientes de la empresa, en donde se realizaron veinte preguntas, para evaluar el servicio prestado por la empresa de esta investigación se presentan los siguientes resultados:

La segunda entrevista fue realizada internamente y fue realizada a 5 personas que laboran dentro de la empresa, ellos mencionaron las posibles causas del retiro de los clientes y de los procesos de atención al cliente actuales.

Sujetos investigación:

- a. Gerente General**
- b. Jefe de Producción**
- c. Contador General**
- d. Secretaria**
- e. Jefe de bodega**

2.1.8 Procedimiento:

El procedimiento que se utilizó en el trabajo de investigación fue el detallado a continuación:

- a) Se estableció el tema sujeto a la investigación, luego de recibir los lineamientos establecidos para dicha investigación, se procedió a realizar una reunión con el gerente general para conocer las debilidades que afronta la atención y el servicio al cliente externo de la empresa.
- b) En el planteamiento del problema se formuló la pregunta de investigación, se establecieron los objetivos y se identificaron los elementos del estudio.
- c) Se indicaron los alcances y las limitaciones y dificultades que se tuvieron durante la realización de la investigación.
- d) Se elaboró el marco referencial en donde se presentó una breve historia de la organización, luego de esto se desarrolló un marco teórico con los diferentes conceptos y definiciones utilizados que dan soporte al trabajo de investigación.
- e) Fue presentado el método utilizado en la investigación, se establecieron los sujetos de estudio y las unidades de análisis.
- f) En la parte de los sujetos se detallan los individuos que participaron en la investigación al ser entrevistados, se estableció contacto con el gerente general, gerente de producción jefes o encargados de los diferentes departamentos de la empresa.
- g) Se graficó y analizaron las respuestas, en donde se demuestra cómo perciben los clientes externos de la empresa el servicio y la atención al cliente.
- h) Se elaboraron las conclusiones de la investigación, éstas son el reflejo del estudio y las acciones que serán necesarias realizar para la obtención de los objetivos del informe.

Capítulo 3

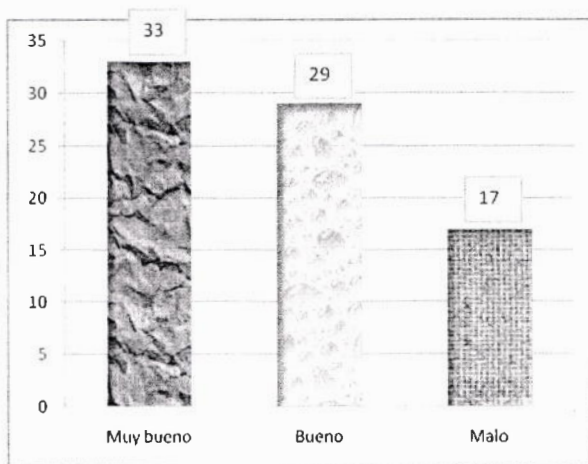
Resultados de la investigación

Con base a 79 entrevistados.

Evaluación a clientes:

Gráfica No. 1

¿Cómo considera el tiempo en dar respuesta a las cotizaciones solicitadas y el tiempo de entrega final?

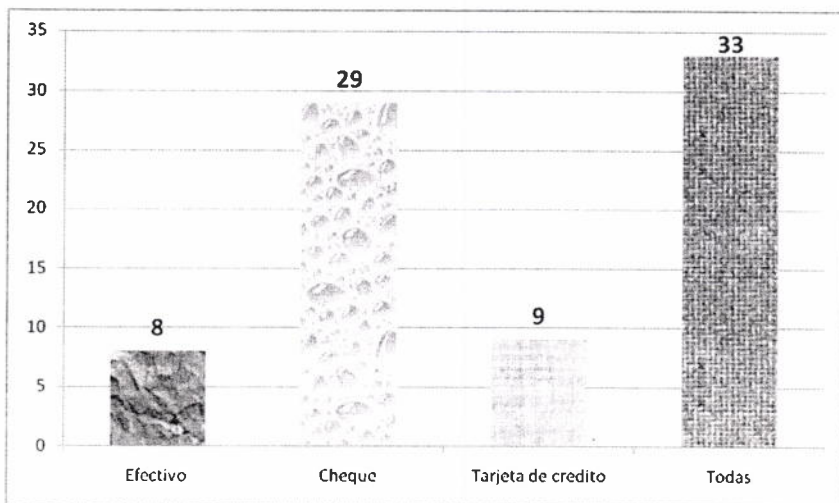


Fuente: investigación octubre 2009

33 entrevistados mencionaron que es muy bueno el proceso de la cotización, 29 que fue bueno y 17 personas mencionaron que era malo, esta cantidad de respuestas nos demuestra que existen deficiencias en el proceso de la cotización y es necesario mejorarlo.

Gráfica No. 2

¿Qué opciones de pago considera usted necesarias, que debería tener la empresa para prestar un mejor servicio?

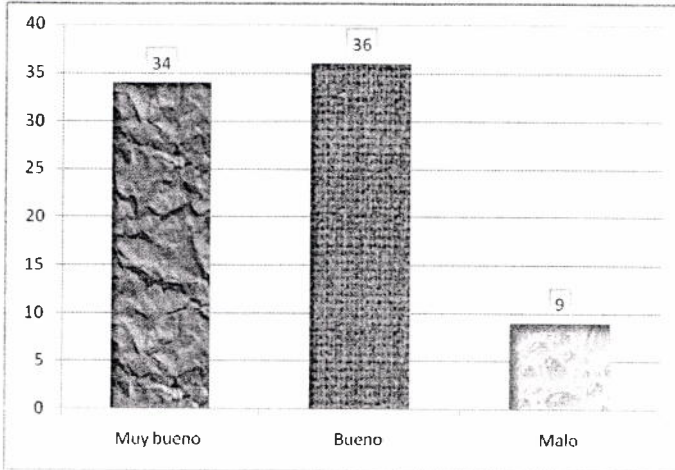


Fuente: investigación octubre 2009

33 encuestados mencionaron que todas las formas de pago son necesarias para mejorar el servicio y atención al cliente esto demuestra que mientras más opciones de pago se le brinden al cliente, ellos estarían más satisfechos con el servicio recibido y las ventas de la empresa aumentarán.

Grafica No. 3

¿Cómo considera usted, el servicio de autorización de artes por internet y la asesoría en el diseño gráfico de su trabajo?



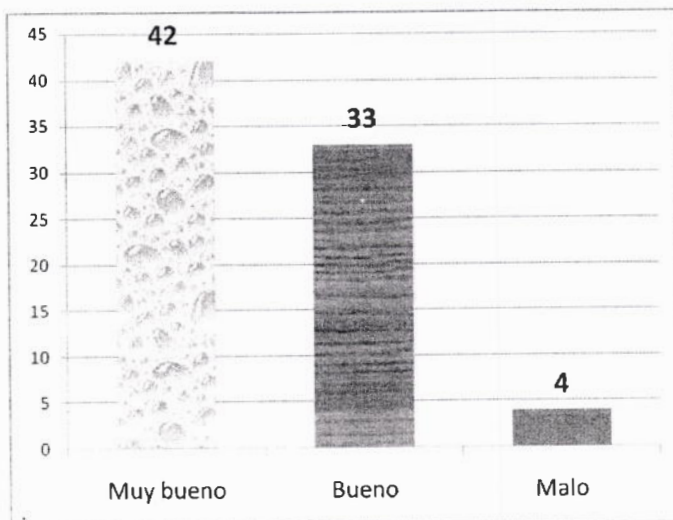
Fuente: investigación octubre 2009

36 de los encuestados consideró que el servicio de internet es bueno, porque facilita, la calidad, rapidez y prontitud en sus artes gráficos, esto ahorra costos a la empresa, porque pueden visualizarse los artes finales.

El uso del Internet, es una herramienta en el proceso de venta muy importante para facilitarle al cliente la calidad en el diseño y la aprobación de los artes finales.

Gráfica 4

¿Cómo considera la calidad de la materia prima utilizada para la impresión de su publicación?

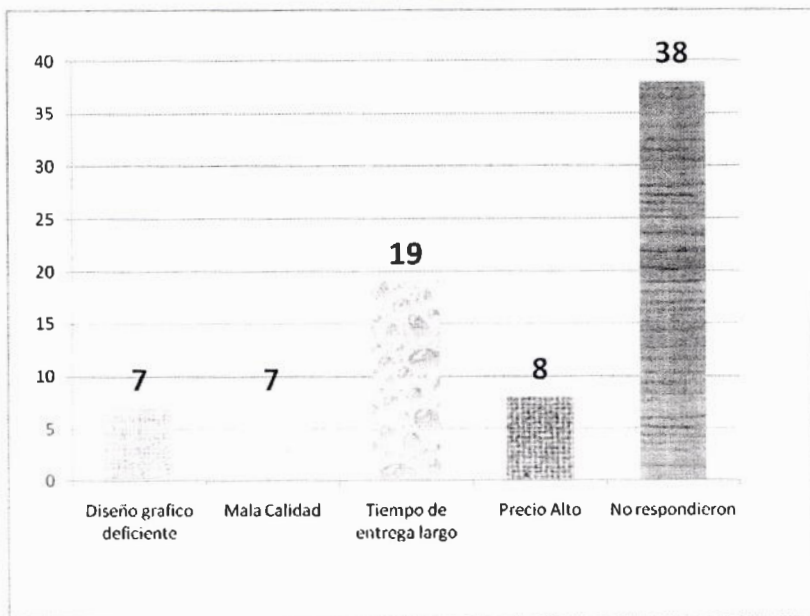


Fuente: investigación octubre 2009

42 personas contestaron que es muy bueno. Esta gráfica demuestra que la empresa mantiene la calidad en su trabajo y el cliente actualmente se siente satisfecho con el servicio y la calidad en los materiales de impresión que se utilizaron.

Gráfica 5

Describe cuáles aspectos considera, que forman parte de un mal servicio de impresión:

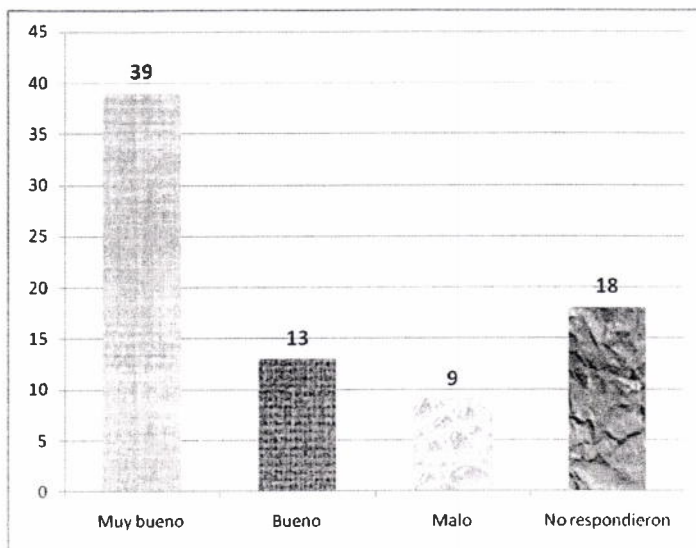


Fuente: investigación octubre 2009

19 personas mencionaron que el tiempo de entrega es largo, es necesario mejorar la coordinación de los trabajos de impresión para que el cliente quede satisfecho y siga demandando los servicios que proporciona la empresa.

Gráfica 6

¿Cómo evalúa, el tiempo en respuesta a su reclamo en el servicio de impresión?



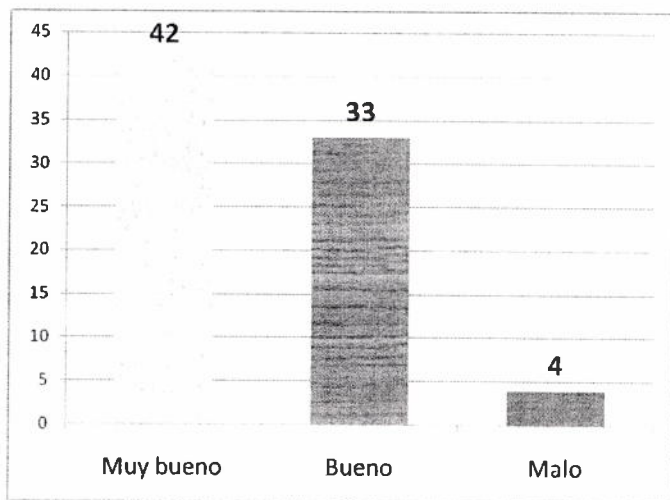
Fuente: investigación octubre 2009

39 entrevistados mencionaron que el tiempo de respuesta a su reclamo y resolución fue muy bueno.

Esta gráfica demuestra que la organización de la empresa está comprometida a solucionar los problemas que se presentan en el servicio de impresión, 9 entrevistados mencionaron que fue malo.

Gráfica 7

¿Cómo considera el precio, en el servicio de impresión recibida?



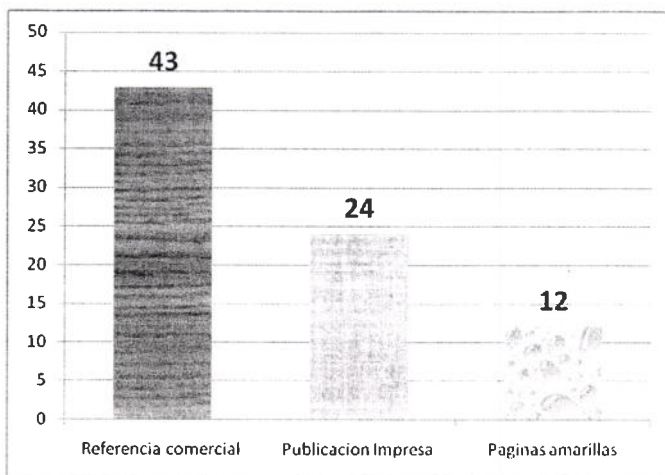
Fuente: investigación octubre 2009

42 entrevistados consideran que el precio pagado por el servicio de impresión es muy bueno, existe satisfacción del cliente por el precio que se cobra.

Este resultado demostró que los clientes están satisfechos con el precio de venta de los servicios de impresión que ofrece la empresa.

Gráfica 8

¿Cómo se enteró de los servicios de impresión que proporciona la empresa?

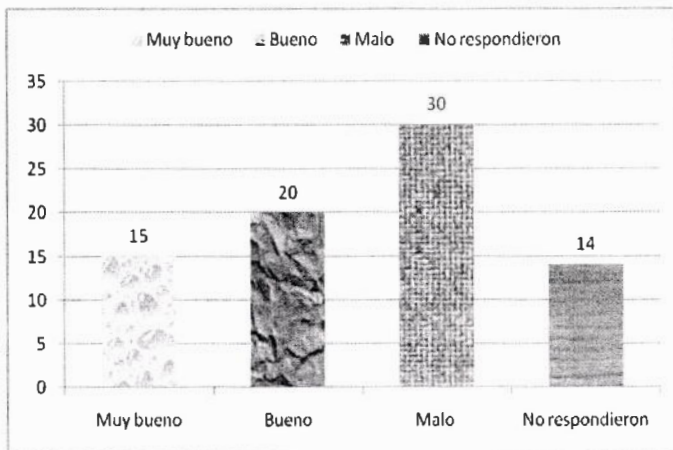


Fuente: investigación octubre 2009

43 entrevistados conocieron los servicios de impresión que ofrece la empresa por medio de una referencia comercial, la mejor tarjeta de presentación de la empresa es brindar un servicio personalizado, al tener un contacto directo con el cliente, 24 entrevistados mencionaron que fue por medio de una publicación impresa y 12 mencionaron que fue por las páginas amarillas de Publicar.

Gráfica 9

¿Cómo considera, el servicio POST VENTA?



Fuente: investigación octubre 2009

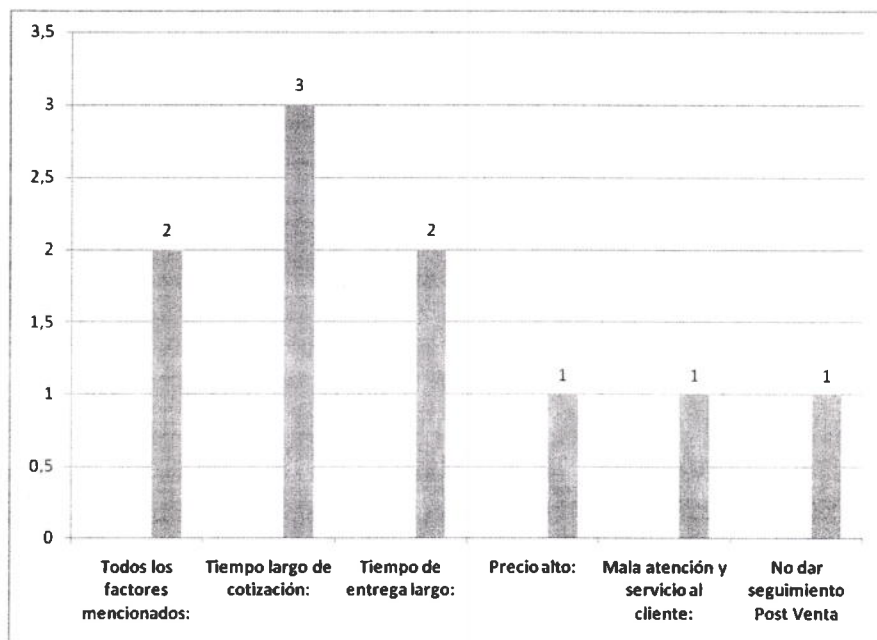
30 personas mencionaron que el servicio post venta fue malo, porque no existe un departamento de atención y servicio al cliente que proporcione seguimiento para mantener el contacto con los clientes.

Entrevista personal interno

En base a 5 entrevistados.

Pregunta 10:

¿Por qué considera que se han retirado, clientes importantes de la empresa?

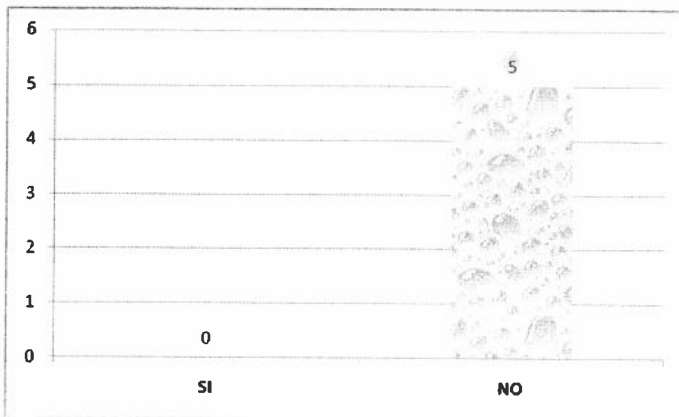


Fuente: investigación octubre 2009

Dentro de los factores que incidieron a que se retiren los clientes de la empresa está en mayor ponderación el tiempo de cotización fue largo y en otra respuesta se considera que todos los factores mencionados incidieron para que esto ocurra.

Pregunta 11:

¿Existe actualmente dentro de la empresa un departamento de servicio y atención al cliente?

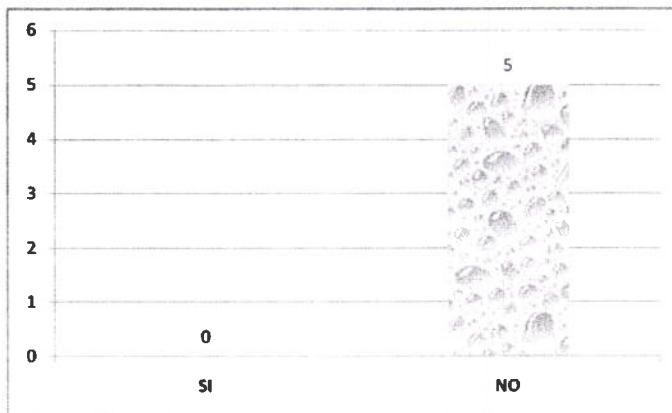


Fuente: investigación octubre 2009

Todos los entrevistados mencionaron que actualmente no existe un departamento encargado del servicio y atención al cliente.

Pregunta 12:

¿Existe dentro la empresa, una persona encargada de atender al cliente y dar seguimiento al servicio de impresión?

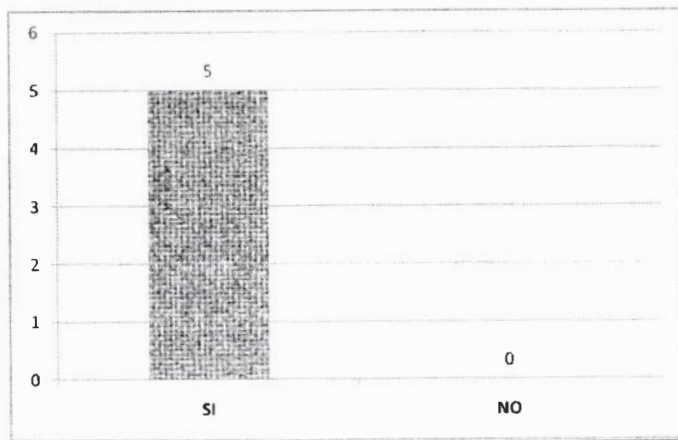


Fuente: investigación octubre 2009

Todos los entrevistados mencionaron que no existe ninguna persona encargada para este objetivo.

Pregunta 13:

Considera que el contar con un depto. de atención al cliente puede aumentar el volumen de ventas de la empresa:

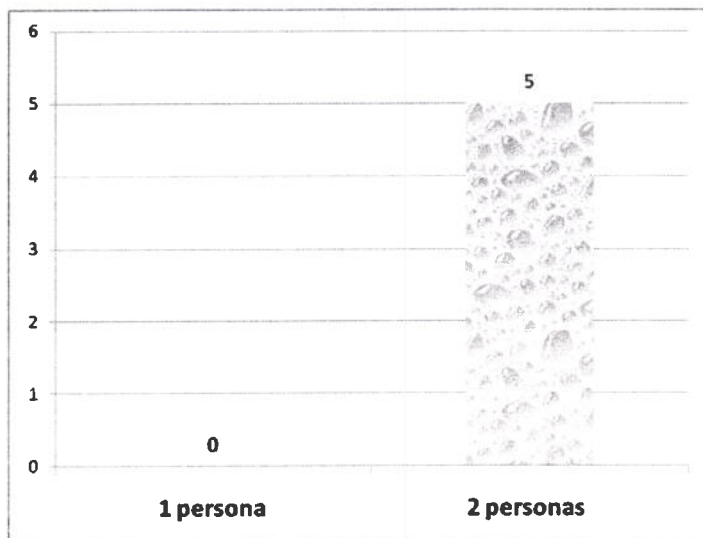


Fuente: investigación octubre 2009

Todos los entrevistados respondieron que el contar con un departamento de ventas traerá ventajas a la empresa.

Pregunta 14:

¿Cuántas personas realizan cotizaciones dentro de la empresa?



Fuente: investigación octubre 2009

Los entrevistados respondieron que dos personas realizan cotizaciones dentro de la empresa, esto provoca dualidad de criterios en el área de cotizaciones y falta de control.

4. Análisis de resultados

4.1 Discusión

De acuerdo a los resultados del censo realizado al personal de la empresa, no cuenta con procedimientos escritos establecidos en el área de ventas y no hay una persona encargada directamente del mismo, no se cuenta con un presupuesto y pronostico de ventas, contradiciendo el concepto de Administración de Ventas que indica que ésta incluye el análisis, la planificación, la puesta en práctica y el control de las actividades de ventas, según Kotler y Armstrong (1998). Según Ferell y Hartline, (2006) Las empresas deficientes quedan fuera del mercado muy pronto porque los clientes recurren a los competidores más eficientes o que prestan un mejor servicio.

De acuerdo con los resultados obtenidos se determinó que la atención en el proceso de cotización es malo, esto daña la imagen de la empresa porque es el primer proceso de atención al cliente, el tiempo de cotización es muy largo, muchas veces es necesario comunicarse con los clientes, para consultar dudas, sobre los procesos que se han contemplado en la cotización, pero no existe una persona encargada que realice cotizaciones y tenga ese contacto directo con el cliente externo de la empresa, esto contradice lo que se afirma sobre el termino de ventas personales, que constituyen una comunicación personal pagada que trata de informar a los clientes acerca de los productos y de convencerlos de comprarlos.

Es la forma de comunicación más precisa porque garantiza a las empresas que están en contacto directo con un excelente prospecto, según el autor Ferrell, Michael Hartline (2006).

Las opciones de pago que ofrece la empresa a sus clientes son muy limitadas, sólo existen dos: en efectivo y en cheque, no se pueden recibir, tarjetas de crédito ni débito, esto afecta el nivel de ventas de la empresa porque es un factor que desmotiva la venta, esto contradice el termino de servicio al cliente que son el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministro con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

El servicio al cliente es una potente herramienta de marketing, según Ferrel y Hartline (2006).

Se determinó que el tiempo de entrega es largo, está afectando la satisfacción del cliente, también se mencionó que el precio alto, ha sido considerado como un aspecto negativo por el cliente, que ha buscado a otras empresas que manejen un precio más competitivo, contradice a la teoría que dice, que "un buen servicio al cliente es bueno para el negocio. Cuesta menos mantener la buena voluntad de los clientes que ya se tienen, que tratar de captar a los nuevos o recuperar a los que se han perdido, según Phillip Kotler y Gary Armstrong, (1991).

La referencia comercial juega un papel muy importante para el contacto de nuevos clientes, esto demuestra que es necesario crear un departamento de ventas y de atención al cliente organizado y para poder mantener una buena imagen de la empresa, según lo dicen los autores Kotler y Armstrong donde definen que muchas compañías han establecido un sólido departamento de servicio al cliente que se ocupa de las quejas y los ajustes, el crédito, el mantenimiento y la información al consumidor o cliente de la empresa.

En la entrevista realizada a los sujetos de investigación se determinó que el no presentar a tiempo las cotizaciones tiende afectar directamente el proceso de la venta, esto impacta negativamente en la percepción que el cliente externo tiene de la empresa.

No existe un departamento de servicio y atención al cliente esto contradice lo que dice Ferrel y Hartline (2006) donde mencionan el proceso de administración de ventas. La fuerza de ventas tiene un efecto directo sobre los ingresos por las ventas y la satisfacción del cliente, su administración efectiva es vital para la estrategia de una empresa.

No existe una persona encargada dentro de la empresa que le dé el seguimiento al servicio y atención al cliente externo, tampoco se da seguimiento al servicio post venta se ha demostrado por medio de la investigación que es malo, porque no existe una persona responsable de esta actividad.

Se determinó por los sujetos de la investigación que el contar con un departamento de ventas y atención al cliente, aumentará el volumen de las ventas de la empresa y mejoraría la percepción que tienen los clientes de la empresa.

En la última gráfica se demostró que existe dualidad en el proceso de la cotización esto afecta directamente la imagen de la empresa porque dos personas diferentes realizan cotizaciones bajo diferentes sistemas, esto genera dualidad y falta de control sobre el precio de venta, en algunas oportunidades el cliente puede escoger el precio más bajo de las dos cotizaciones, contradiciendo el principio que dice que el Control es la función administrativa que consiste en medir y corregir la realización de las actividades de los subordinados con el fin de asegurar que se logren los planes y objetivos de la empresa. Koontz y Weinrich (1990).

5. Conclusiones

1. La empresa no cuenta con un departamento de atención y servicio al cliente que dé el seguimiento adecuado a las órdenes de trabajo realizadas
2. Existe dualidad en el proceso de la cotización porque es realizada por dos personas diferentes y dos sistemas diferentes.
3. Entre las principales causas del retiro de los clientes se encontraron el proceso largo de cotización y el mal servicio post venta.
4. Las opciones de pago deben de mejorarse, para que los clientes externos tengan la facilidad de pago y adquisición de los servicios de impresión.
5. El no contar con una fuerza de ventas organizada, está restando competitividad a la empresa, porque no existe un encargado de supervisar las actividades de cotización, precio de venta, atención al cliente, recepción de reclamos y seguimiento post venta.
6. La empresa cuenta con una cartera amplia de clientes dentro de la ciudad capital y en los departamentos, pero no existe una persona que dé seguimiento post venta para mantener a los clientes actuales y buscar nuevos clientes potenciales.
7. Es necesario descubrir los elementos que inciden directa o indirectamente para que el cliente quede satisfecho con el servicio de impresión, pueda recomendar el trabajo impreso y vuelva a utilizar los servicios de impresión.
8. Se deben describir las funciones que integran un depto. de atención y servicio al cliente, para lograr este objetivo se necesita administrar la calidad en los diferentes departamentos que integran la organización, controlando y supervisando las actividades que se realizan en las diferentes áreas.

9. La empresa debe de mejorar su capacidad de organización que demandan actualmente sus clientes, en lo referente a: cotizaciones, ventas, producción, atención al cliente y satisfacción del mismo.
10. En el área de control de clientes, dos personas son encargadas de llevar el control de los clientes, esto provoca dualidad de criterios, no existe centralización de la información.

5.1 Recomendaciones

1. Crear un departamento de atención y servicio al cliente.
2. La empresa necesita estructura organizacional para prestar un mejor servicio y atención al cliente.
3. Se necesita de capacitación en los diferentes niveles de la empresa, para generar un compromiso de atención y servicio al cliente.
4. Ampliar las formas de pago, que faciliten al cliente adquirir los servicios de impresión.
5. Mejorar los procesos de control en lo referente a cotizaciones, seguimiento del trabajo y control de los clientes en área contable.
6. Desarrollar la fuerza de ventas, publicidad y promoción para mantener la cartera de clientes actuales y futuros de la empresa.
7. Se deben describir las funciones que integran un departamento de ventas y de servicio al cliente, para lograr este objetivo se necesita administrar la calidad en los diferentes departamentos que integran la organización, controlando y supervisando las actividades que se realizan.
9. Es necesario mantener bases de datos actualizadas de: clientes, costo de materia prima, mano de obra, precios de venta de los servicios de impresión que se ofrecen, deudores, proveedores, etc.

6. Propuesta

Objetivo:

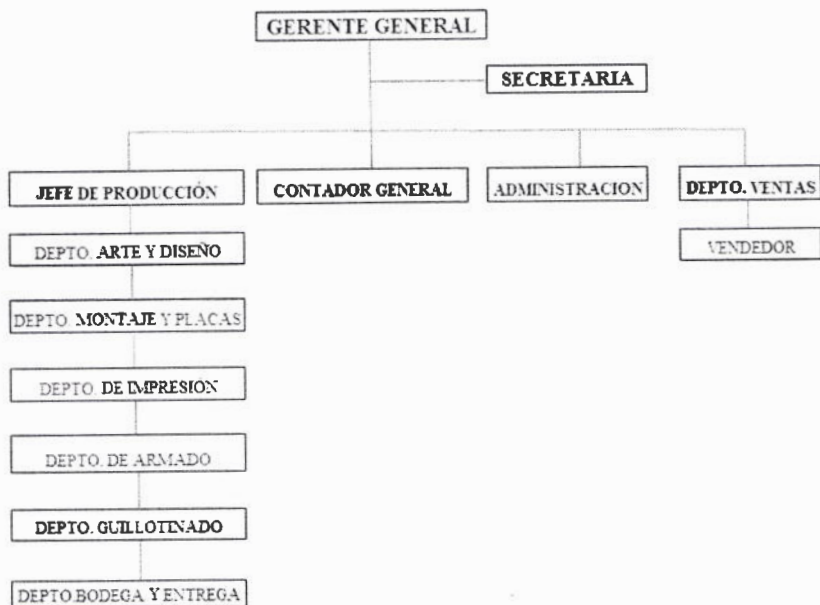
Presentar los elementos necesarios para desarrollar un departamento de atención y servicio al cliente.

Descripción del proceso a seguir:

- Incluir un organigrama en el departamento de servicio al cliente, estableciendo la descripción del puesto para cada una de las personas involucradas en el proceso de venta.
- Presupuesto del departamento de ventas y atención al cliente
- Descripción de puestos del departamento de ventas (jefe de ventas y vendedores)
- Flujograma propuesto, éste incluye la nueva estructura organizacional, mejorando los procesos de trabajo.
- Se adjunta el formulario de solicitud de cotización.
- Es necesario desarrollar una página web para dar a conocer los servicios de la empresa, para captar nuevos clientes, por medio del internet y la página web.
- Suscripción al “Botón Premium” de páginas amarillas.
- Soluciones web de páginas amarillas, para promocionar la empresa por internet.

6.2 Organigrama propuesto:

Organigrama Propuesto



fuate: Gerencia general, Foto Publicaciones, S.A.

6.3 Presupuesto anual.

Presupuesto anual departamento de atención y servicio al cliente.

Puesto	Salario base mensual	Bono incentivo		Aguinaldo anual	Pasivo laboral anual	Salario total anual	Total salario y prestaciones anuales
		acuerdo 37-2001 Q. 250.00 por 1 año	Bono 14 anual				
Vendedor							
Vendedor	Q2,000.00	Q3,000.00	Q2,000.00	Q2,000.00	Q2,000.00	Q24,000.00	Q33,000.00

Descripción de gastos	Total Q.
Mano de obra	
Salario y prestaciones anuales	Q33,000.00
Asesoría administrativa creación del departamento	Q9,000.00
Gastos indirectos	
Actualización de bases de datos.	Q9,500.00
Publicidad y promoción por internet.	
Membresía anual Solución Web, páginas amarillas	Q5,100.00
Desarrollo de página Web	Q5,000.00
Mantenimiento anual, página de internet	Q3,600.00
Costo total anual	Q65,200.00

6.4 Descripción del puesto

ÁREA:	Departamento de ventas
TÍTULO DEL PUESTO:	Jefe de Ventas
RECIBE SUPERVISIÓN DE:	Gerencia general
PERSONAL BAJO SU CARGO:	vendedores

1. DEBERES Y RESPONSABILIDADES

- Persona encargada de supervisar y controlar las actividades de los clientes y la empresa, tanto para venta como para la cobranza.
- Supervisar la logística de la entrega puntual de los productos a nuestros clientes, control de inventarios, control de devoluciones.
- Participar en las reuniones semanales, y mensuales para darle seguimiento a la agenda de trabajo semanal y mensual.
- Supervisar y controlar las actividades que realizan sus subordinados.
- Presentar reporte del desempeño de las personas que tiene a su cargo.
- Evaluar el nivel de ventas de los vendedores, presentar reportes a la gerencia general sobre el desarrollo de las ventas.
- Desarrollar políticas de ventas, promociones, publicidad y comunicarlo a la gerencia general.
- Realizar e interpretar un plan de negocios para esta área, un presupuesto de ventas y de cobranza.

2. REQUISITOS EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA:

- Pensum cerrado de Mercadotecnia y Publicidad, en cualquier universidad del país.
- Experiencia comprobada mínima de 5 años en puesto similar.
- Nivel técnico en el idioma inglés.

3. PERFIL DEL PUESTO:

Sexo: masculino o femenino.

Edad: de 30 a 45 años.

Idiomas: Inglés, y español.

Disponibilidad de horario y de viajar al interior del país.

Aptitudes y excelentes relaciones públicas.

4. OTROS

- **Conocimientos sobre el uso de office.**
- **Buenas relaciones humanas.**
- **Facilidad de comunicación.**
- **Buena redacción y ortografía.**
- **Disponibilidad de horario.**

ÁREA:

Departamento de ventas

TITULO DEL PUESTO:

Vendedor

RECIBE SUPERVISIÓN DE:

Jefe de ventas y gerencia general

PERSONAL BAJO SU CARGO:

asistente de ventas

1. DEBERES Y RESPONSABILIDADES

- Atender a los clientes que nos contacten por medio de mail, teléfono, web site.
- Llenar el formulario de cotizaciones para tener un registro en correlativo de las cotizaciones solicitadas por los clientes.
- Desarrollar una cartera de clientes, para visitarlos.
- Participar en las reuniones semanales, y mensuales para darle seguimiento a la agenda de trabajo semanal y mensual de las órdenes de trabajo.
- Coordinar la asignación de ventas a los vendedores.
- Mantener muestrarios actualizados de los servicios de impresión con los que cuenta la empresa.
- Coordinar las cotizaciones, órdenes de trabajo y entrega del producto terminado al cliente.
- Participar en la creación de políticas de ventas, promociones, publicidad y comunicándolo al jefe de ventas.
- Mantener actualizada la lista de precios con el departamento de ventas y de contabilidad.
- Desarrollar habilidades de liderazgo y alta capacidad de resolución de problemas.
- Analizar a la competencia, solicitando cotizaciones para evaluar el costo de venta de otras empresas y presentar esta información a contabilidad y costos.

2. REQUISITOS EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA:

- **Perito en Mercadotecnia y Publicidad.**
- **Experiencia comprobada mínima de 2 años en puesto similar.**
- **Nivel técnico en el idioma inglés.**
- **Persona dinámica y entusiasta con deseos de alcanzar metas.**

3. PERFIL DEL PUESTO:

Sexo: masculino o femenino.

Edad: de 30 a 45 años.

Idiomas: Inglés, y español.

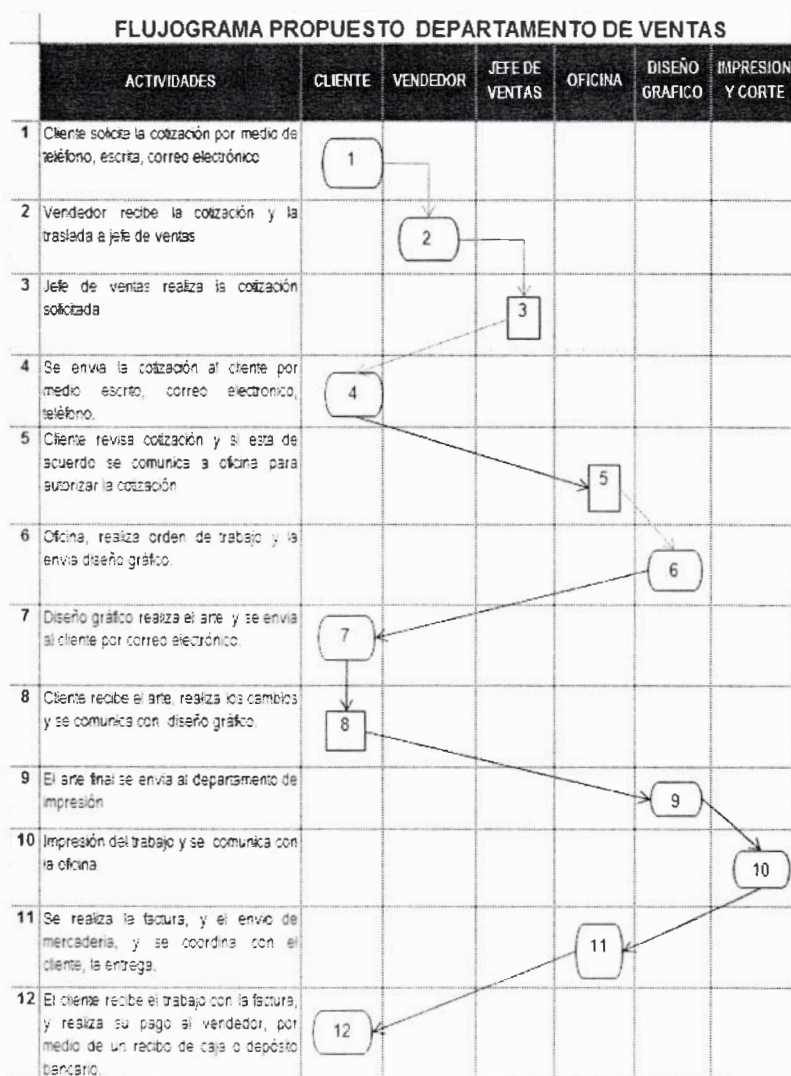
Disponibilidad de horario y disponibilidad de viajar al interior del país.

Aptitudes y excelentes relaciones públicas.

4. OTROS

- **Conocimientos sobre el uso de office.**
- **Buenas relaciones humanas.**
- **Facilidad de comunicación.**
- **Buena redacción y ortografía.**
- **Disponibilidad de horario.**

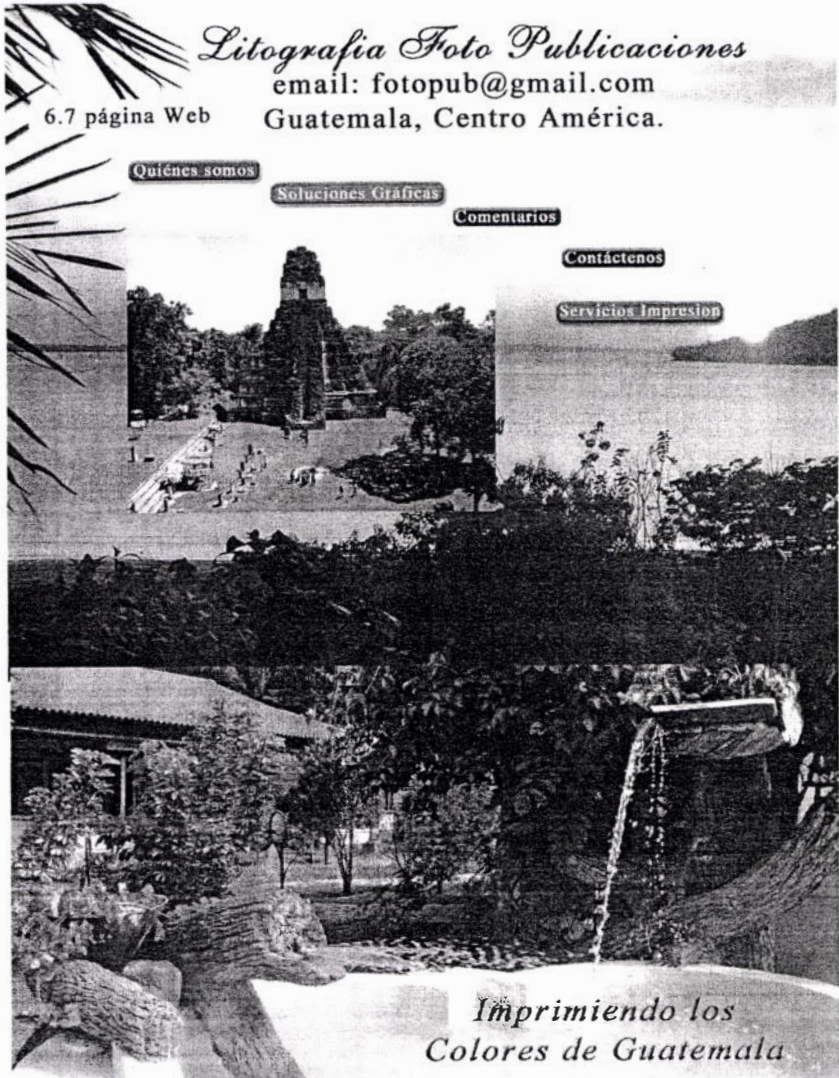
6.5 Flujograma propuesto: proceso de venta



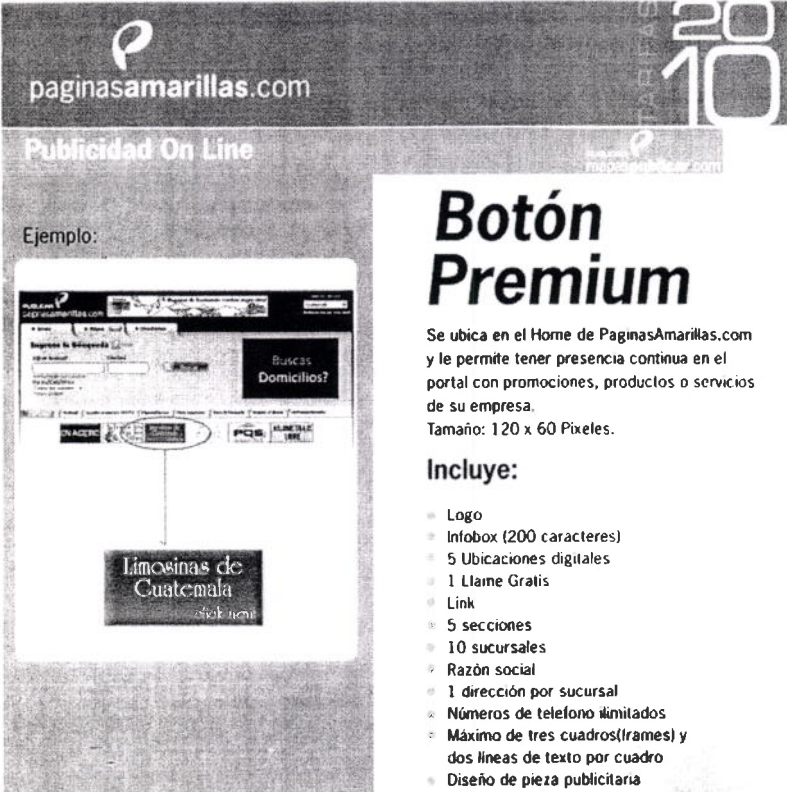
6.6 Formulario de solicitud de cotización:

Formulario de cotización Litografía Foto Publicaciones, S.A.			
		Correlativo:	_____
		Fecha:	_____
Nombre del cliente:	_____		
Código del cliente:	_____		
Dirección cliente:	_____		
Teléfono y celular:	_____		
Correo electrónico:	_____		
Características generales del trabajo:			
Tamaño:	_____		
Cantidad de páginas:	_____		
Impresión interior:	_____		
Impresión carátula:	_____		
Material y cantidad a utilizar:			
Bond	Texcote	Sensibilizado:	_____
Couche	Periódico	Cartulina Lino importada:	_____
Persona que realiza la cotización:		_____	

6.7 Página web, propuesta para el depto. de atención y servicio al cliente.



6.8 Botón Premium, de páginas amarillas y enlace a página web de la empresa.



paginasamarillas.com

Publicidad On Line

Ejemplo:

Se ubica en el Home de PaginasAmarillas.com y le permite tener presencia continua en el portal con promociones, productos o servicios de su empresa.

Tamaño: 120 x 60 Pixeles.

Botón Premium

Incluye:

- Logo
- Infobox (200 caracteres)
- 5 Ubicaciones digitales
- 1 Llame Gratis
- Link
- 5 secciones
- 10 sucursales
- Razón social
- 1 dirección por sucursal
- Números de teléfono ilimitados
- Máximo de tres cuadros(frames) y dos líneas de texto por cuadro
- Diseño de pieza publicitaria
- Figuración en www.mapaspublicar.com

PRECIO	Q. 22,500.00	1 Año
PRECIO	Q. 6,400.00	Trimestre

© 2010 PaginasAmarillas.com. Todos los derechos reservados. No incluye tarifa de prensa.

6.9 Soluciones Web de Páginas Amarillas.

20
10



páginasamarillas.com

Soluciones Web

www.egupa.net
www.toropinto.com
www.colegiomischiquitines.com
www.clinicadeespecialidadesmedicas.com



Nota: El dominio incluido puede ser .com o .net.
El dominio .gt requiere un cargo adicional.

Plantillas: <http://www.páginasamarillas.com/plantillasweb>

Solución Básica

- Máximo 10 fotografías.
- Diseño predeterminado (Plantillas).
- Soporte técnico permanente.
- Hosting por 1 año.
- Dos opciones de Dominio
 - Dominio compartido
www.PáginasAmarillas.com/suempresa.htm
 - Dominio propio:
www.suempresa1.com o .net)
- Incluye 10 cuentas de correo electrónico con capacidad de 5 Gb.
- Hasta 6 cambios, por 1 año, de textos o fotografías.
- Idioma Español.
- Incluye Cinco (5) páginas
 - Presentación de la empresa - 1 página.
 - Información de la empresa - 1 página.
 - Líneas de productos - 2 páginas.
 - Contáctenos - 1 página.

Incluye Figuración:

- Logo
- Slogan (40 caracteres)
- 2 Ubicaciones digitales
- Link
- 3 Secciones
- 6 Sucursales
- Razón Social
- 1 Dirección por sucursal
- Números de teléfono ilimitados
- Llámame gratis
- Estadísticas mensuales
(www.sudominio.com/stats.html)
- Figuración en www.mapaspublicar.com

VA No incluye textos de plantilla

PRECIOS

DOMINIO COMPARTIDO	DOMINIO PROPIO
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 80%; margin: 0 auto;"> <p style="font-size: 0.8em; margin: 0;">NEVO</p> <p style="font-size: 1.5em; margin: 0;">Q. 4,100.00</p> </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 80%; margin: 0 auto;"> <p style="font-size: 0.8em; margin: 0;">NEVO</p> <p style="font-size: 1.5em; margin: 0;">Q. 5,100.00</p> </div>
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 80%; margin: 0 auto;"> <p style="font-size: 0.8em; margin: 0;">RENOVACIÓN</p> <p style="font-size: 1.5em; margin: 0;">Q. 3,400.00</p> </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 80%; margin: 0 auto;"> <p style="font-size: 0.8em; margin: 0;">RENOVACIÓN</p> <p style="font-size: 1.5em; margin: 0;">Q. 4,100.00</p> </div>

6.10 Procedimiento de afiliación a Previsé

PREVISE GUATEMALA:
Procedimiento de Afiliación:
Afiliaciones Nuevas

¿Qué son afiliaciones nuevas?

Consiste en prestarle al comercio afiliado el servicio de poder efectuar sus ventas por medio de tarjeta de crédito o débito, pudiendo aceptar todas las principales marcas mundialmente reconocidas: Visa, MasterCard, JCB, Diners Club y Discover Network tanto locales como extranjeras.

¿Por qué aceptar tarjetas de crédito o débito?

1. Nunca he perdido un cliente por no aceptar tarjetas

El 75% de los tarjetahabientes no entrarían en un establecimiento que no acepte tarjetas de crédito/débito.

2. Datos para hoteles

El 80% de los tarjetahabientes por facilidad y seguridad prefieren abonar su cuenta con la tarjeta de crédito. El 65% de los tarjetahabientes eligen sólo los hoteles que acepten tarjeta.

3. Datos para restaurantes

El 60% de los tarjetahabientes deciden pagar con tarjeta.

El 75% de los tarjetahabientes corporativos o empresariales prefieren cancelar con la tarjeta para mayor control de sus gastos de representación.

4. Datos para los comerciantes en general

El 77% de los tarjetahabientes prestan atención a los distintivos de sus tarjetas cuando van de compras.

El 29% de las compras en tiendas y comercios, en general, las realizan los visitantes extranjeros.

5. Los pequeños comerciantes no recibimos mayores beneficios

El 34% del total de la facturación anual corresponde al sector del comercio pequeño. Al recibir tarjetas de crédito/débito amplían sus servicios a los clientes y

además, atraen a los clientes de sus competidores. Más del 50% del gasto de las tarjetas adicionales se genera en el sector del comercio pequeño.

6. Nunca me han intentado pagar con tarjeta

El 77% de los tarjetahabientes buscan el distintivo de su tarjeta antes de entrar al negocio a realizar su compra. El 75% de los tarjetahabientes no entrarían si el negocio no recibe tarjetas.

7. Nunca he aceptado ninguna tarjeta y no veo porqué tendría que empezar ahora

Cuando el negocio no admite tarjetas, cierra la puerta a un número creciente de clientes tanto a nivel nacional como internacional. La mayoría de establecimientos que se afilian a las tarjetas American Express, Máster Card y Visa, han incrementado sus beneficios a través de un mayor volumen de ventas con las tarjetas. Cada vez más, los tarjetahabientes por seguridad no desean cargar grandes cantidades de dinero en efectivo para realizar sus compras. En general, hay una tendencia mundial hacia los métodos de pago sin dinero en efectivo.

8. Los tarjetahabientes no son el tipo de cliente para mi negocio

Las tarjetas de crédito por sus múltiples funciones, atrae a gran cantidad de personas de todo tipo. Los tarjetahabientes son personas como: Padres de familia, normalmente con más de dos hijos, y por tanto, con gran variedad de necesidades que satisfacer en todo tipo de establecimientos y el suyo no es la excepción. Extranjeros con diferentes estilos de turismo visitan nuestro país.

7. Referencias

- 1) Taylor Santos, Esdras Amílcar, (2007) "Establecimiento de las competencias laborales del departamento comercial de una editorial, Facultad de Ciencias Económicas, UPANA.
- 2) Brichaux Rivas, Aram Karel, (2008) "Diagnóstico de Servicio al cliente en una empresa de Manufacturación de Aceros Recubiertos", Tesis, Facultad de Ciencias Económicas, UPANA, agosto.
- 3) Franco Calderón, Mario René, (2008) "Mejora en la calidad de servicio al cliente en una distribuidora de productos farmacéuticos, Facultad de Ciencias Económicas, UPANA.
- 4) George Bohlander, Scott Snell, (2007) "Administración de Recursos Humanos", editorial Cengage Learning, 14ava. Edición, México.
- 5) Phillip Kotler, Gary Armstrong (2003) "Fundamentos de Mercadotecnia", editorial Prentice Hall, 6ta. Edición, México.
- 6) David A. Whetten, Kim Cameron, (2005) "Desarrollo de habilidades Directivas", editorial Pearson, 6ta. Edición, México.
- 7) Harold Koontz, Heinz Weihrich, (1998) "Administración", editorial Mc. Graw Hill, novena edición, México.
- 8) Ferrell, Michael D. Harline, (2006) "Estrategias de Marketing", tercera edición, editorial Thompson, México.
- 9) Samperi Roberto Hernández, (2003) " Metodología de la Investigación", cuarta edición, editorial Mc Graw Hill, México.
- 10) Manual de Estilo de trabajos de investigación de la Universidad Panamericana.
- 11) Guía de elaboración P.E.D, Universidad Panamericana.

- 12) Kinnear and Taylor, (2000) "Investigación de mercados" quinta edición, editorial Mc. Graw Hill, Bogotá, Colombia.

Anexo No. 1



CUESTIONARIO DE SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE

Buenas tardes, el motivo del siguiente cuestionario es realizar un estudio a Foto Publicaciones, S.A. para analizar el proceso de atención y servicio al cliente.

Instrucciones: A continuación se detallan una serie de preguntas, necesitamos que responda todas las preguntas para mejorar el desempeño en nuestro servicio de impresión.

Boleta de encuesta para los clientes externos de la empresa

1. Cuando usted solicita una cotización para la impresión de algún trabajo, como considera el tiempo de servicio dedicado a esta actividad:

Muy bueno Bueno Malo

2. El cumplimiento en el tiempo de entrega para su trabajo impreso es:

Muy bueno Bueno Malo

3. Cómo evalúa usted la calidad en la impresión de su trabajo impreso:

Muy bueno Bueno Malo

4. El precio por el servicio de impresión lo considera:

Muy bueno Bueno Malo

5. La atención recibida por la persona encargada por parte de la empresa, para la realización de su trabajo fue:

Muy bueno Bueno Malo

6. ¿Qué opciones de pago consideraría usted, que tuviera la empresa? marque con una (x), la que usted considere correcta:

Efectivo: _____ Cheque y Pago en Bancos: _____ Tarjetas de Crédito/Débito: _____

Visa Cuotas: _____ Todas: _____

7. ¿Cómo considera usted, el servicio de autorización de artes por internet?

Muy bueno Bueno Malo

8. Considera usted que la asesoría del diseño gráfico es:

Muy bueno Bueno Malo

9. ¿Cómo considera el servicio en la entrega del material impreso, por medio de nuestros proveedores? (Cargo Expreso y Guatex)

Muy bueno Buend Malo

10. ¿Cómo considera la calidad de la materia prima (papel) utilizada para la impresión de su publicación?

Muy bueno Bueno Malo

11. ¿Cómo considera el acabado final del material impreso al final del proceso de impresión?

Muy bueno Bueno Mald

12. Ha tenido algún problema o presentado algún reclamo en su trabajo impreso:

SI ___ NO ___

(Si su respuesta es positiva por favor responda la siguiente pregunta)

13. Si su respuesta es positiva especifique con una (x) ¿cuál fue el motivo?

Mala calidad del trabajo Tiempo de entrega muy largo

Papel de mala calidad Diseño gráfico deficiente

Mal servicio y atención al Cliente Precio muy alto

14. El tiempo de respuesta a su reclamo fue:

Muy bueno Bueno Malo

15. La resolución a su reclamo fue:

Muy bueno Bueno Malo

16. El servicio después de la venta fue:

Muy bueno Bueno Malo

17. ¿Cómo se enteró usted de los servicios de impresión que presta la empresa?

Marque con una (x) la respuesta correcta:

Publicaciones Impresas Radio Televisión

Prensa Páginas Amarillas Referencia comercial

Anexo No. 2

Entrevista de servicio y atención al cliente, personal interno.

Instrucciones: Marcar con una (x) la respuesta que considere correcta, estas preguntas servirán para evaluar aspectos de servicio al cliente.

Pregunta 1

¿Porque considera que se han retirado, clientes importantes de la empresa:
Marque con una (x) los factores que han incidido?

Tiempo de entrega largo:	<input type="checkbox"/>
Tiempo largo en cotizaciones:	<input type="checkbox"/>
Mala calidad en la impresión:	<input type="checkbox"/>
No dar el seguimiento (Post-Venta)	<input type="checkbox"/>
Todos los factores mencionados.	<input type="checkbox"/>

Pregunta 2

Existe actualmente dentro de la empresa un departamento de atención al cliente:

SI _____ NO _____

Pregunta 3

Existe dentro de la empresa algún encargada de atender al cliente y dar el seguimiento a su trabajo.

SI _____ NO _____

Pregunta 4

Considera usted que el contar con un depto. atención al cliente puede aumentar el volumen de ventas de la empresa:

SI _____ NO _____

Pregunta 5

En el área de las cotizaciones, cuantas personas cotizan actualmente.

Marque con una (x) la respuesta correcta.

1__ 2__ 3__